

UPRAVLJANJE ŠKOLSKIM PROJEKTIMA KAO NAČIN UPRAVLJANJA ZNANJEM

SCHOOL PROJECT MANAGEMENT AS A METHOD OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

NATAŠA BRANKOVIĆ
Pedagoški fakultet u Somboru

VESNA RODIĆ
Pedagoški fakultet u Somboru

Rezime: U radu se analizira uloga školskih projekata u upravljanju znanjem u osnovnoj školi, kao i uslovi njihove primene, odnosno koliko je naša osnovna škola spremna za organizaciju školskih projekata kao pristupa koji vodi kvalitativno boljim promenama rada škole. Organizacija projekata u osnovnoj školi posmatra se kao instrument povećanja inovativnosti, kreativnosti i motivacije nastavnika i učenika, povećanja uspešnosti škole, učvršćivanja timskog rada i doprinosa ukupnoj viziji i promociji pojedine osnovne škole. Posebno se naglašava značaj projekata koji iniciraju, osmišljavaju i realizuju nastavnici i učenici osnovne škole. U radu se, takođe, analiziraju etape u realizaciji projekta na praktičnoj ideji za održivi projekat u osnovnoj školi.

Ključne reči: Upravljanje, školski projekat, upravljanje znanjem.

Abstract: The paper analyzes the role of school projects in knowledge management in primary schools, as well as conditions of their use, and how much is our primary school ready to organize school projects as an approach that leads to better quality of school changes. The organization of projects in primary schools is seen as a tool to increase innovation, creativity and motivation of the teachers and students, increase school performance, strengthen teamwork and overall contribution to the promotion of individual vision and primary school. Emphasis is placed on the importance of projects initiated, designed and implemented by teachers and pupils of primary school. The paper also analyzes the stages of the project on practical ideas for sustainable design in elementary school.

Keywords: leadership, school project, knowledge management.

1. UVOD

Važnost doživotnog obrazovanja za rešavanje razvojnih društvenih problema se svakodnevno povećava, pa je ono danas bitan činilac održivog razvoja. Pri tome je izuzetno važno doživotno učenje novih vrednosti koje nastaju u procesu dramatičnih promena uslova života. Razvija se filozofija doživotnog učenja koja treba da obogati kvalitet života. Pri tome je promena važan uslov napretka, pa se danas govori o upravljanju promenama u obrazovanju koje pre svega treba da poštuju faktor okruženja i faktor konkretne situacije. U društvu znanja škola treba da bude izazivač društvenih promena, dok direktor škole treba da bude izazivač promena u samoj školi. Upravljanje promenama u školi mora da unapredi pedagoški menadžment kao proces upravljanja kvalitetom u školi. U potrazi za rešenjima koji pomažu uvođenju i primeni promena u školi pojavljuje se školski projekat i projektni menadžment kao sredstvo kojim se uz anagažovanje različitih aktera može uspešno doći do konkretnih promena u obrazovanju. Primena projekata u školi dopušta nastavnicima da iskažu svoje ideje, da isprobaju nove nastavne situacije, da se podrži stvaralačko rešavanje problema, čime život škole dobija novu dimenziju. Danas su nam potrebne fleksibilne i stvaralačke škole koje su sposobne za trajne promene i razvoj. Školski projekti pružaju mogućnost za otvaranje

škole i za poboljšanje odnosa sa lokalnom zajednicom, kao i za razvoj škole.

Osnovna škola je vaspitno-obrazovna, specijalizovana društvena ustanova koja ima svoju dinamičnu strukturu i elemente: ulogu, cilj, zadatke, ljude, sredstva, procese, tehnike i međusobne relacije i odnose među tim elementima. Svaka uspešna organizacija, pa tako i škola danas bi morala da postane organizacija koja stalno uči. Učeći, ona shvata značaj promene kao uslova sopstvenog napretka. Svaki pojedinac u školi koji se usavršava želi da primeni svoja znanja, umenja i sposobnosti, te je u školi potrebno stvoriti klimu koja podstiče pojedinca da uči, da predlaže nove ideje i da provodi ideje u dela. Kao što su nastavnici danas osobe koje bi kroz nastavu trebalo da pomažu učenicima da se razvijaju, tako bi direktori škole trebalo da pomažu nastavnicima da se usavršavaju i razvijaju. Uloga direktora u današnjoj školi je da kreira viziju škole, da nadahnjuje nastavnike za kreiranje nove budućnosti koju će sami postići. Škola bi trebalo da bude mesto otkrivanja i samousmerenog istraživanja, a za ovo je potrebno da direktor bude inspirativan (Staničić, 2006).

2. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA KOJA UČI

Menadžment kvaliteta u školi, odnosno školski razvoj, polazi uvek od pojedinačne škole. Školski razvoj obuhvata svesno i sistemsko usavršavanje pojedinačnih

škola, on je usmeren na stvaranje škola „koje uče“, dok kao preduslov postavlja upravljanje celinom propisujući okvirne uslove za ohrabrivanje pojedinačnih škola u njihovom razvoju i podstiče ih na samokoordinaciju i samoevaluaciju. Pedagoški menadžment kvaliteta u školi (PQM) služi osiguranju i razvoju kvaliteta. On se sastoji iz četiri kruga upravljanja: sadržinski krug, operativni krug, upravljački i evaluativni (Andevski, 2006). Projektni menadžment, odnosno upravljanje projektima u školi smešten je u upravljački i evaluacioni krug upravljanja. Razvoj kvaliteta u školi odvija se na dve ose razvoja: timski razvoj i kultura povratne sprege. Timski razvoj osnažuje se, između ostalog projektnim timovima, timovima za razvoj. Feedback-kultura (kultura povratne sprege) omogućava osećaj otvorenosti i omogućava učenje iz grešaka. U toku rada na projektima ona je uveliko podstaknuta, jer je direktno zasnovana na međusobnom odnosu između osoba koje upravljaju i nastavnog osoblja.

Kako do škole kao organizacije koja uči? (Dryden, Vos, 2004):

1. Proveriti kakva može biti celovita slika, odnosno proučiti uspešne škole u prošlosti i sadašnjosti.
2. Šta se događa? Proceniti svoju sadašnju stvarnost, sadašnju situaciju u školi. Izbaciti negativnost. Šta ne koristi? Neuspesi daju povratnu informaciju.
3. Šta se još želi ili šta se želi umesto postojećeg stanja? Stvoriti viziju i usredsrediti se na nju.
4. Proveriti okolinu. Kakvi su resursi u školi (materijalni, ljudski)? Je li radno mesto takvo da daje mogućnost za razmišljanje? Potrebno je prilagoditi svoje ponašanje namerama.
5. A onda je potrebno krenuti. Razjasniti ishode, učiniti ih specifičnim, uzimajući u obzir okruženje i sopstvenu situaciju škole.
6. Uskladiti se sa drugima. Stvoriti okolinu međusobne zavisnosti. Pridobiti podršku. Izgraditi strukturu tima.
7. Vrednovati, ponoviti, proslaviti. Postaviti pitanja: da li je postignut cilj, da li ste bili uspešni, koliko ste bili uspešni?
8. Na kraju reciklirajte, odnosno umnogostručite svoje uspehe.

Organizacija koja uči će prepoznati i želeti uvesti inovacije. Inovacije ne moraju biti nešto sasvim novo, to može biti samo nova kombinacija starih elemenata koji se postavljaju u nove kontekste i posmatraju iz drugačijeg ugla. Polazna osnova upravljanja inovacijama u školi jeste planiranje željenih promena u koje bi trebalo uključiti nastavnike. U školi bi trebalo napraviti dugoročni plan modernizacije iz kojeg bi proizašao godišnji plan pedagoških inovacija, zatim plan praćenja i vrednovanja inovacija, kao i plan stručnog usavršavanja nastavnika za primenu inovacija. Ako inovacije budu dolazile samo odozgo, od direktora ili pedagoga, inovacije nikako ne mogu da stvarno zažive u školi. Da bi nastavnici dali

predloge za uvođenje promena, direktor mora da stvori povoljnu klimu za to. Njegov zadatak je da angažuje što veći broj ljudi u stvaranju kreativnih rešenja. Jedan od načina uvođenja inovacija u školu je i uključivanje škola u projekte (Milošević-Ješić, 2009). To su projekti koji dolaze spolja i oni su veoma važni kako bi škola pratila ono što nameće reforma sistema kao mogućnost da se ide u korak sa promenama. Međutim, podjednako su važni i projekti koji su inicirani u samoj školi, koji potiču od ideja samih nastavnika ili učenika ili koji su prepoznati kao način rešavanja određenih problema ili slabih tačaka u školi, a koji su postali vidljivi nakon obavljenе samoevaluacije. Nije dovoljno da škola ima volju da pokrene projekat, ona bi trebalo da poseduje tim koji će rukovoditi projektom i primeniti zahteve projektnog menadžmenta kako bi uspešno realizovala projekat.

U razvijenim zemljama sveta, sve je učestalija primena projektnog menadžmenta u organizacijama koje uče. Tim putem organizacije ostvaruju svoje ciljeve, unapređuju sposobnosti planiranja, implementacije i kontrolisanja sopstvenih aktivnosti. U svojim začecima, projektni menadžment je korišćen u vojnom sektoru, da bi se potom proširio i na druge profitne i neprofitne organizacije. Pod neprofitnim organizacijama se smatraju sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije profit (Pavičić, 2003, 22). U inostranoj i domaćoj literaturi postoji nekoliko klasifikacija neprofitnih organizacija. Prema Kotlerovoj i Andreassenovoj (Kotler, Andreassen, 1996, 24) klasifikaciji neprofitne delatnosti obuhvataju deset okvirnih oblasti, među kojima se pored umetnosti, kulture, zdravlja, religije i društvenih koristi nalazi i obrazovanje. Obrazovne institucije kao jedne od istaknutijih neprofitnih organizacija, daju svoj doprinos celokupnom društvenom napretku, te je samim tim i njihov sopstveni napredak veoma bitna stavka daljeg razvoja društva. Kako bi pratile svetske trendove kako u oblasti profitnih, tako i u oblasti neprofitnih organizacija, obrazovne institucije se uključuju u razne projekte, te samim tim koriste elemente projektnog menadžmenta.

3. PROJEKAT I PROJEKTNI MENADŽMENT

Pojašnjavanje pojma „projektni menadžment“ polazi od definicije pojma „projekat“. U literaturi se sreće veliki broj definicija projekta. Prema jednoj, malo široj i drugačije formuliranoj definiciji projekat je (Levine, 2002, 3):

- grupa zadataka, koja se izvršava u definisanom vremenskom periodu, sa svrhom da se ostvari specifičan set ciljeva;
- verovatno je reč o jednokratnom pokušaju;
- on ima životni ciklus sa početkom i krajem;
- on ima definisan obim rada kategorizovan u definisane zadatke;
- on ima budžet;
- on verovatno zahteva korišćenje višestrukih resursa, od kojih su mnogi retki i moraju se deliti sa drugima;
- on može zahtevati uspostavljanje specifične organizacije.

Kao što se može videti iz navedene definicije, projekat ima jasno definisan početak i kraj. Pri tom, kraj predstavlja trenutak kada je ostvaren projektni cilj, ili kada postane jasno da se definisani cilj ne može ostvariti i projekat se završava. Projekti se mogu preduzimati u različitim tipovima organizacija, ali i na različitim nivoima u organizaciji. U projekte mogu biti uključeni učesnici sa različitim pozicijama u organizaciji, te im i vremenski period za realizaciju može biti različit (Bobera, 2008, 4).

Pored pojma projekat, često se javlja pojam programa. Potrebno je razlikovati ova dva pojma, jer se pod pojmom program podrazumeva „nekoliko međusobno povezanih projekata, kojima se „pokrivaju“ različiti aspekti određene društvene problematike ili problema i postiže jedan ili više zajedničkih ciljeva“ (Alfirević et al, 2010, 83).

Uzimajući u obzir specifičnost školskih projekata, „projekat se definiše kao privremeni segment ukupnog delovanja škole koji, u određenom vremenu i uz unapred određene resurse, treba dovesti do ostvarenja zadatog cilja“ (Alfirević et al, 2010, 83). Iz same definicije projekta uočava se osnovno trostruko ograničenje projekata, nezavisno o kojoj vrsti projekta da je reč. Svaki projekat je ograničen svojim obimom, ciljnim vremenom i ciljnim troškovima.

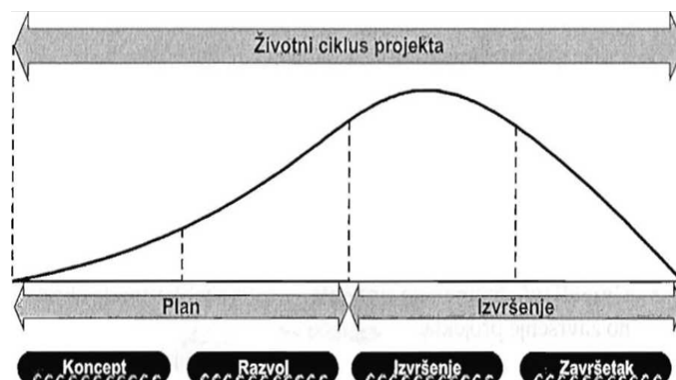
Prvo i osnovno ograničenje je njegov obim, koji morati biti unapred određen. Rukovodstvo škole i njeni zaposleni bi za početak trebali da odgovore na pitanja vezana za to šta se projektom želi postići, kao i kakva je to jedinstvena usluga ili ishod koji očekuju od projekta. Drugo ograničenje je vreme. Pod tim se podrazumeva određenje vremenskog roka koji je potreban da se kompletira projekat, kao i kakav vremenski raspored je potrebno napraviti u okviru raznih aktivnosti koje se obavljaju u okviru projekta. U okviru toga se dele i pojedinačni zadaci zaposlenima, koji ih trebaju izvršiti. Treće ograničenje su troškovi projekta, tj. koliki bi trebali biti troškovi realizacije projekta (Bobera, 2008, 6). Poseban problem prilikom planiranja i upravljanja projektima se javlja jer direktori škola ponekad pokušavaju povećati kvalitet projekta, zanemarujući vreme i resurse. Treba imati na umu da svaki pokušaj povećanja kvaliteta projekta, nužno zahteva povećanje obima- više projektnih aktivnosti, a samim tim i više resursa. Naime, vreme i drugi resursi (npr. ljudi ili novac) se mogu međusobno supstituisati jer se povećanjem finansijskih sredstava i broja članova projektnog tima može skratiti vreme izvođenja nezavisnih aktivnosti (Alfirević, et al., 2010, 85).

Problemi koji se pojavljuju vezano za ova tri ograničenja projekata, mogu se efikasno rešavati dobrim projektnim menadžmentom. Postoji više definicija projektnog menadžmenta. Po jednoj „projektni menadžment predstavlja primenu znanja, veština, alata i tehnika u projektnim aktivnostima sa ciljem zadovoljenja stakeholderovih potreba i očekivanja od projekta“ (Bobera, 2008, 5). Stakeholderi predstavljaju sve one osobe kojima je stalo do uspeha realizacije projekta, same učesnike u projektu, ali i njegove oponente. U slučaju školskih projekata, u stakeholdere možemo ubrojati

rukovodstvo škole, zaposlene koji su uključeni u projektni tim, korisnike/učesnike, sponzore projekta (npr. direktora, lokalnu zajednicu, roditelje, preduzeća...), pa do onih koji se protive samoj realizaciji projekta.

4. ŽIVOTNI CIKLUS PROJEKTA

Jedna od karakteristika projekta jeste da on ima svoj početak i kraj, drugim rečima ima svoj životni ciklus. Kako bi se ostvarila što bolja kontrola nad celokupnim projektom, on se često deli na nekoliko podprojekata i nekoliko faza. Pristupanjem projektnom menadžmentu praćenjem životnog ciklusa projekta, on se prikazuje kao što se vidi na slici 1.



Slika 1. Životni ciklus projekta

Izvor: Bobera, 2008, str.8.

Kao što se vidi na slici 2. Mogu se identifikovati četiri distinktivne faze životnog ciklusa projekta (Bobera, 2008, 9):

- Faza konceptualizacije i inicijalizacije projekta,
- Faza oblikovanja i razvoja projekta,
- Faza implementacije projekta,
- Faza završetka projekta.

Faza *konceptualizacije i inicijalizacije* projekta - startuje onog trenutka kada se ustanovi potreba ili mogućnost za nekim proizvodom ili uslugom. U našem slučaju se najčešće radi o nekoj obrazovnoj usluzi, ali se neretko javlja potreba i za nekim proizvodom od važnosti za rad škole. U ovoj fazi se obavlja utvrđivanje moguće izvodljivosti, a to predstavlja kriterijum za prihvatanje da projekat pređe u narednu fazu. Sledeća faza jeste faza *oblikovanja i razvoja* u kojoj se koristi vodič urađen u studiji izvodljivosti iz prethodne faze, a zatim se razrađuje detaljan plan i donosi odluka o realizaciji projekta. Faza *implementacije projekta* predstavlja trenutak materijalizacije ideje iz prve faze. *Fazom završetka* se projekat okončava, vrši se transfer odgovornosti, a projektni tim se raspušta, te se dokumentuju rezultati (Bobera, 2008, 9).

5. FUNDRAISING

Posebno interesantno područje u okviru projektnog menadžmenta jesu sami sponzori projekata. U slučaju školskih projekata, na mestu sponzora projekta se najčešće nalazi direktor škole. On je direktno zainteresovan za uspešno sprovođenje projekta, a takođe ima ulogu da rešava sukobe, komunicira sa učesnicima u

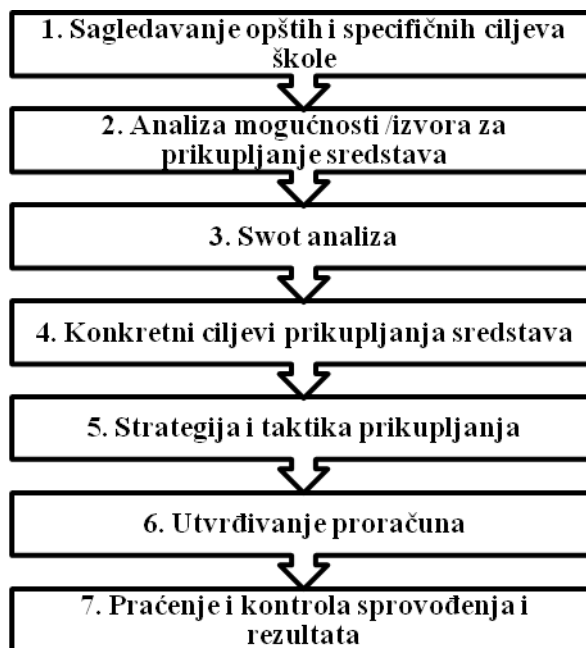
projektu, osigura sredstva/resurse koji nedostaju itd. Direktor se najčešće nalazi i na poziciji projektnog menadžera, te je odgovoran i za postizanje krajnjih projektnih ciljeva. Od kvaliteta njegovog rada direktno zavisi uspešnost škole, kao i njeno finansiranje koje se najčešće bazira na pridobijanju sredstava za projekte (Alfirević et al, 2010, 85).

Državne škole najveći deo sredstava osiguravaju iz državnog budžeta, ali to uskoro neće biti dovoljno za njihovo finansiranje. Sa porastom decentralizacije u obrazovanju, javlja se sve veća potreba za većom finansijskom odgovornošću škola. Pored toga, škole imaju potrebu da što bolje inkorporiraju u svoje uže i šire okruženje, te je pronalaženje sponzora i dodatnih sredstava postala svakodnevica i državnih škola. Glavnu ulogu u pribavljanju dodatnih sredstava preuzima direktor škole. Samim tim, kompetencije direktora se proširuju i pred njih se postavljaju novi zadaci. Da bi se uspešno sprovedli planirani projekti u školi, javlja se potreba za tzv. fandrajzingom (eng. fundraising). Prevedeno sa engleskog, „fund“ znači novčana sredstva a „raise“ (po)dizanje, te u slobodnom prevodu, radi se o nabavljanju sredstava. Fandrajzing inače ima šire značenje, ali u marketingu škola reč je o „osiguravanju novca i drugih oblika podrške koje na zahtev i organizovani način pojedinci, preduzeća, organizacije, fondacije, državne institucije i drugi upućuju tražiocima“ (Alfirević et al, 2010, 76).

Postoji čitav niz faktora koji mogu pozitivno uticati na uspeh fandrajzinga. Potrebno je (Arsenijević, Andevski, 2010, 130):

- da direktor škole zauzme profesionalan stav, tj. potrebno je da bude svestan da uspešno nabavljanje sredstava zahteva istrajnost,
- da postoji jasno formulisan cilj škole,
- analizira tržišta potencijalnih klijenata,
- ubedljiv i konkretan projekat,
- prave metode fandrajzinga,
- odgovarajuća organizacija,
- odgovarajući koraci,
- visoka transparentnost u korišćenju sredstava,
- realna evaluacija.

Da bi se uspešno sproveo fandrajzing, potrebno je temeljno isplanirati korake i odabrati metode kojima će se služiti. Veoma je teško generalizovati proces planiranja, sprovođenja i kontrole prikupljanja sredstava. Ti procesi se razlikuju u zavisnosti od samih obrazovnih institucija koje ih sprovode, kao i samih direktora škola koji se najviše bave tim aktivnostima. Ono može obuhvatati čitav niz raznorodnih aktivnosti ali se širom sveta koristi opšti strateški model – tzv. „generički okvir planiranja“ prikupljanja sredstava. Postojanjem takvog modela i mogućnošću prilagođavanja i primene u pojedinim školama, u mnogome olakšava posao prikupljanja sredstava. Generički okvir planiranja prikupljanja sredstava je prikazan na slici 2.



Slika 2. Generički okvir planiranja prikupljanja sredstava
Izvor: Alfirević, et al. (2010, 80)

Kao što se može videti na slici 2. proces planiranja prikupljanja sredstava počinje sagledavanjem opštih i specifičnih ciljeva škole. Direktor škole, kao glavni koordinator procesa planiranja prikupljanja sredstava, ima veoma važnu ulogu počev od prvog koraka u planiranju. Od njegovog angažovanja zavisi da li će se dobro definisati ciljevi škole i samim tim da li će se postaviti dobre osnove za naredne korake u planiranju. To u mnogome zavisi od toga koliko je direktor predan poslu koji obavlja i upućen u buduće aktivnosti škole koju vodi. Sledeći koraci su analiza mogućnosti/izvora za prikupljanje sredstava, swot analiza, konkretni ciljevi prikupljanja, strategija i taktika prikupljanja, utvrđivanje proračuna i na kraju kontrola. U okviru nabrojanih koraka takođe dolazi do izražaja snalažljivost direktora za pronalaženje mogućih izvora finansiranja. S tim u vezi, opet se otvara pitanje kompetencija direktora za obavljanje svoje funkcije. Kada bi u našoj zemlji postojalo adekvatno osposobljavanje (pre izbora) i usavršavanje (posle izbora na funkciju) direktora, ove kompetencije se ne bi dovodile u pitanje. Obrazovanje direktora za pomenute aktivnosti sprovodi se širom Evrope, u okviru školskog menadžmenta. Na taj način, direktori su spremni za sprovođenje svih koraka u planiranju prikupljanja sredstava. Pored direktora, javlja se potreba obrazovanja svih zaposlenih u školi, kako bi ravnopravno mogli učestvovati u projektnim aktivnostima.

Kada se efikasno završilo sa planiranjem potrebnih koraka, potrebno je odrediti i metode prikupljanja sredstava za školske projekte. Metode prikupljanja sredstava (fundraising-a) koje škole mogu koristiti su (Arsenijević, Andevski, 2010, 131):

- novčane i materijalne donacije preduzeća;
- školske svečanosti;
- udruženja za davanje donacija;
- angažovanje osoba koje se bave društveno korisnim radom;

- prihvatanje pisma- donacije;
- prodaja sopstvenih proizvoda;
- direktni zahtevi za sredstva za projekte;
- sponzorstvo;
- lične i donacije od preduzeća i dr.

Kada se u prikupljanje sredstava žele uključiti nastavnici i učenici, tada se biraju metode fandrajzinga kojima se angažuju i sami akteri u školi. Takve metode su najčešće razne priredbe i prodaja sopstvenih proizvoda ili usluga. Priredbe moraju biti dobro osmišljene i strateški planirane. Pored pronalaska donatora, putem priredbi se vrši promovisanje same škole jer su one često medijski praćene. Prodaja sopstvenih proizvoda je još jedna od metoda fandrajzinga. Učenici i njihovi nastavnici osmišljavaju, a nakon toga i stvaraju različite proizvode, koji se potom prodaju na raznim prigodnim događanjima. Ove metode su veoma efikasne u prikupljanju sredstava. Kao prvi kupci se javljaju roditelji, te se time stimuliše njihov odnos sa školom. Pored roditelja, pokušava se skrenuti pažnja i drugim akterima lokalne zajednice, koji bi na taj način mogli doprineti razvoju škole.

Za koju od navedenih metoda će se pojedina škola opredeliti, stvar je njenog izbora i mogućnosti. Sa druge strane, prikupljanje sredstava se može posmatrati iz perspektive tražioca podrške i u zavisnosti od planiranih aktivnosti koje se nameravaju ostvariti. Iz tog ugla, prikupljanje sredstava se može posmatrati kao kratkoročna ili dugoročna aktivnost. Kratkoročne aktivnosti su najčešće vezane za neki konkretan projekat, na primer popravak krova škole ili uređenje fudbalskog igrališta. Dugoročne aktivnosti mogu obuhvatati više međusobno povezanih kratkoročnih projekata, ali i permanentno prikupljanje sredstava bez tačno definisane projektne namene i strogo definisanih korisnika, ali u skladu sa misijom škole. Takve aktivnosti se na primer, prikupljanje sredstava za fond kojim se finansiraju učenički izleti i nastava u prirodi za decu iz porodica slabijeg imovinskog stanja (Alfirević et al, 2010,77).

6. PLANIRANJE PROJEKTA

Osnovna svrha procesa planiranja jeste da se projektom timu (zaposlenima u školi koji su uključeni u projekat) definiše šta treba učiniti, kada to treba uraditi i sa kojim resursima, a u svrhu da se ostvare definisani ciljevi. Pod ciljevima se očekuje mnogo više od opisivanja usluge čijem se ostvarenju teži. Ciljevi moraju biti specifični, merljivi, dostižni, realni i vremenski određeni (eng. Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed – SMART). Ciljevi su specifični ukoliko je jasno određeno kojim problemima se treba baviti u budućnosti, koliko ljudi će biti uključeno, koje će biti njihove dužnosti kao i koji će biti krajnji ishod. Merljivost ciljeva se ogleda u tome da što su ciljevi merljiviji, to je lakša evaluacija projekta. Ciljevi moraju biti dostižni i realni, tj. moraju oslikavati ono što je dostižno na nivou na kojem se nalazi obrazovna institucija. Postavljanje nedostižnih ciljeva, dovodi do problema prilikom implementacije kao i do demotivacije članova projektnog tima. Na kraju, ciljevi moraju biti vremenski određeni tj. mora biti određeno vreme za ispunjavanje specifičnih ciljeva.

Planiranjem se olakšava kasnije ostvarenje projekta. Za planiranje projekta koristi se nekoliko specifičnih alata. To su tehnike za raspoređivanje vremena odvijanja aktivnosti u projektu. Najčešće primenjivane tehnike su:

1. Gantogrami ili grafikoni;
2. Grafikoni ključnih događaja;
3. Mrežne tehnike:
 - Tehnika evaluacije i revizije programa (PERT),
 - Metod kritičnog puta (CPM),
 - Dijagram prethodnih događaja (PDM),
 - Tehnika grafičke evaluacije i pregleda (GERT).

Za potrebe planiranja školskih projekata, gantogram je jedan od jednostavnijih tehnika koje se mogu primeniti. Gantogram se predstavlja kao jednostavna tablica, u kojoj redovi predstavljaju projektne aktivnosti, a kolone vremenske jedinice (dane ili nedelje) koje čine životni ciklus projekta. Gantogram se izrađuje ucrtavanjem crta koje odgovaraju pojedinim projektnim aktivnostima, a čija dužina označava ukupno trajanje aktivnosti (Alfirević, 2010, 86).

Prednosti ove tehnike je veoma pregledan prikaz trajanja pojedinih aktivnosti, kao i početka i kraja celog projekta. Na taj način se može jednostavno upravljati vremenskom međuzavisnošću pojedinih aktivnosti, s obzirom da se neke aktivnosti mogu započeti tek kada se neke druge završe. Druge aktivnosti se pak, mogu obavljati simultano.

	Period 1	Period 2	Period 3	Period 4	Period 5
Aktivnost 1					
Aktivnost 2					
Aktivnost 3					
Aktivnost 4					
Aktivnost 5					

Slika 4. Primer gantograma za imaginarni projekat

7. ELEMENTI PLANA PROJEKTA

Rezultat procesa planiranja jeste određeni plan. Svaki plan mora imati sledeće elemente (Bobera, 2008,159):

- Pregled;
- Ciljeve;
- Generalni pristup;
- Ugovorni aspekti;
- Vremenski raspored;
- Resursi;
- Kadrovi;
- Metodi evaluacije;
- Potencijalni problemi.

Pregled predstavlja kratak sažetak ciljeva i delokruga projekta. U slučaju školskih projekata, njega određuje rukovodstvo škole. On sadrži stavove o ciljevima

projekta, njihovu povezanost sa opštim ciljevima ustanove kao i opis rukovodećeg kadra koji će biti angažovan na projektu. Pored toga, mora sadržati listu ključnih događaja u vremenskom rasporedu projektnih aktivnosti.

Pod *ciljevima* se podrazumevaju detaljniji stavovi o generalnim ciljevima koji su navedeni u pregledu. *Generalni pristup* opisuje i menadžerski (upravljački) i tehnički pristup poslu, dok se *ugovorni aspekti* odnose na kompletnu listu i opise svih zahteva za izveštavanjem, resursima, proceduru pregleda i prekida projekta. *Vremenski raspored* treba da obuhvata listu zadataka kao i procenjeno vreme neophodno za svaki zadatak koji treba da uradi onaj kome će biti dodeljen kao posao. Pod *resursima* se podrazumevaju novčana sredstva koja je potrebno pratiti i kontrolisati, kako bi se obezbedilo trošenje tih sredstava u predviđene svrhe. *Kadrovi* podrazumevaju listu očekivanih zahteva za kadrovima angažovanim na projektu. Na kraju svakog projekta se mora obaviti vrednovanje prema određenim standardima. S obzirom na to, pod metodima evaluacije se, u okviru plana projekta, mora unapred detaljno navesti koja će se procedura sprovesti u cilju vrednovanja sprovedenog projekta. Na kraju plana se nalaze *potencijalni problemi* koji se mogu javiti u bilo kom delu projektne aktivnosti. Ti problemi mogu biti tehničke greške, štrajkovi, vremenske (ne)prilike, iznenada nametnuti preokreti, kritični delovi zadataka, kratki rokovi, ograničenost resursa, zahtevi za kompleksnom koordinacijom itd. Na sve ove probleme treba imati spremnu aktivnost oporavka, kako bi se što pre prebrodili i kako bi se nastavilo sa projektnim aktivnostima.

8. PROJEKTNI TIM U ŠKOLI

Kadrovi su veoma bitna stavka prilikom formulisanja plana jednog školskog projekta. U tom smislu je potrebno napraviti listu očekivanih zahteva za određenim kadrovima koji će biti angažovani na projektu. Pre sastavljanja konačnog plana projekta, potrebno je dobro razmisliti koji nastavnik/zaposleni u školi odgovara pojedinoj ulozi u projektu. Dobro poznavanje karakteristika svakog pojedinačnog zaposlenog u školi, uloga je direktora. Od njegovog umeća da prepozna potrebne osobine za pojedine pozicije u projektnom timu, u mnogome utiče čak i na krajnji ishod projekta. Kao i svaka organizacija, i škola poseduje širok dijapazon različitih karaktera ličnosti.

Postoje individualci koji su snažne ličnosti i naviknuti na individualni rad. Njima je teško da se prilagode timskom radu koji se zahteva prilikom rada na projektu. Drugi su pak, navikli na timski rad i uživaju u njemu. Takođe, postoje zaposleni koji su u prošlosti već učestvovali na nekom projektu, te poseduju određeno iskustvo u obavljanju projektnih aktivnosti. Znanje i iskustvo koje oni poseduju je mnogo veće od raznih obuka i kurseva. Zaposleni koji već imaju iskustva, prolazeći kroz razne uspešne i neuspešne projekte, mogu biti od velike koristi prilikom obučavanja ostalih zaposlenih osnovnim premisama projektnog menadžmenta. Direktor škole sve ove komponente treba da ima u vidu prilikom sastavljanja projektnog tima i podele poslova na pojedince unutar tima.

Kada su školski projekti u pitanju, treba obratiti posebnu pažnju na cikličnu narav nastavne godine i svakodnevne obaveze nastavnika u školi. Nastavnicima je rad na projektu izvannastavna aktivnost, te se nastavnici ne mogu posvetiti poslu stalnim intenzitetom. Iz tog razloga se javljaju problemi vezani za poštovanje planiranog roka kao i nedovoljna posvećenost dobijenim zadacima. Ukoliko direktor nema dovoljno iskustva u upravljanju projektima, može doći do grešaka u postavljanju rokova, procenjivanju potrebnih resursa za realizaciju projekta kao i predviđanju i proceni rizika.

9. PRIMER ŠKOLSKOG PROJEKTA

NAZIV PROJEKTA: Zdrava škola

PREGLED PROJEKTA: Škola danas predstavlja sastavni deo života zdravog deteta, pa je tako i jedan od najznačajnijih činilaca u njihovom fizičkom, mentalnom i psihosocijalnom razvoju. U školskoj zajednici većina učenika provodi najmanje osam godina svog života, u periodu u kome zdravlje kao i stečena znanja, stavovi i ponašanje, velikim delom određuju kvalitet života, kako tokom rasta i razvoja, tako i tokom čitavog života. Projekat predstavlja jedan od koraka ka zdravom životu naše dece. Usmeren je ne samo prema deci već i prema njihovih roditeljima i nastavnicima.

Misija projekta je "Nastojanje da živimo zdravijim i srećnijim životom". Važan deo zdravog načina života je i provođenje pravilne odnosno zdrave ishrane. Hrana je naša svakodnevna potreba i vrlo je važnu kakvu hranu, koliko i kada je unosimo u organizam. Uravnotežena ishrana ne znači hiljadu kilometara duge vožnje do neke napuštene prodavnice hrane u potrazi za proizvodima dobijenim biološkim putem, već uravnotežena ishrana znači unošenje raznovrsnih zdravih namirnica (iz piramide ishrane), unošenje hrane u umerenim količinama odnosno onoliko koliko je organizmu potrebno, te unositi svakodnevno približno u isto vreme. Hrana je važna za zdravlje te čini važan aspekt društvenog života.

Ciljevi projekta:

Ovaj projekat podrazumeva kompletnu akciju unapređenja zdravlja u školi, putem programa, odnosa između nastavnika i učenika, školske sredine, kao i odnosa između škole, roditelja, porodice i lokalne zajednice i ima sledeće specifične ciljeve:

- sistematsko unapređivanje zdravlja školske populacije (uzimajući u obzir socijalne i ekološke dimenzije škole);
- obezbeđivanje podrške unapređivanju zdravlja u školskoj sredini;
- sistematski rad na razvoju nastavnih sredstava i metoda za zdravstveno – vaspitni rad i usavršavanje kadrova koji se time bave.

Resursi:

- direktor škole
- školski pedagog i psiholog
- nastavnici predmetne i razredne nastave

- tehničko osoblje
- roditelji
- stručnjaci medicinske struke – spoljašnji saradnici

Očekivani rezultati:

- Proširivanje znanja i podizanje svesti o važnosti zdravog života

Metode evaluacije:

- anketiranje roditelja
- anketiranje učenika

Aktivnosti projekta:

- formiranje tima za sprovođenje projekta
- izrada projekta
- edukacije (radionice, predavanja)
- individualni i timski rad
- analiza ciljeva i rezultata rada
- kviz znanja iz oblasti očuvanja zdravlja
- iz prezentacije najbolje učeničke kampanje

Vreme trajanja projekta: septembar – jun.

a) Opis aktivnosti: Nedelja zdrave užine

Ciljevi ove aktivnosti su:

- Upoznati učenike već u nižim razredima osnovne škole s namirnicama važnim za njihovo zdravlje, te ih naučiti koliko su raznolika i redovna ishrana bitne za zdrav život (piramida ishrane) na časovima sveta oko nas i prirode i društva, kao i na nekoliko časova odeljenskog starešine
- Podizanje ekološke svesti učenika i brige za svoje zdravlje.
- Proširivanje učeničkih znanja o načinu pravilne ishrane, unapređivanje zdravlja dece.

Namena aktivnosti:

Aktivnost je namenjena učenicima, nastavnicima, roditeljima i zaposlenima u školskoj kuhinji u svrhu promovisanja pravilnog načina ishrane.

Nosioci aktivnosti:

Direktor škole, razredne starešine, pedagog, lekar – pedijatar i roditelji

Način realizacije aktivnosti:

- Sprovesti anonimnu anketu i ispitati prehrambene navike učenika. U anketi učestvuju svi učenici (osim prvog razreda)
- Analiza ankete
- Izrada plakata koji sadrži kratak opis aktivnosti i poziv učenika na održavanje nedelja zdrave užine, sa predlozima za zdrav obrok (učenici 7. razreda)
- Uvodna predavanja o zdravoj ishrani vodiće lekar pedijatar na časovima odeljenskog starešine.
- Izrada letaka s uputstvima i predlozima zdrave školske užine praćene odgovarajućim fotografijama (učestvuju učenici 8. razreda na časovima likovne kulture i informatike)
- Zaposleni u školskoj kuhinji prave zdrave užinu i dele na velikim odmorima (zanimljivi recepti)
- Svaki mesec održavati nedelju zdrave užine

- Izrada prezentacija u vidu učenilke kampanje na temu " Zdrava užina " (viši razredi)
- Likovni i literarni radovi na temu " Zdrava užina "(niži razredi)
- Izveštaj o rezultatima rada

Metode rada:

- Edukacija učenika i nastavnika od strane spoljašnjih saradnika (lekara pedijatra)
- Mesečni sastanci tima
- Informisanje svih učenika i roditelja o rezultatima rada, kroz izradu plakata i prezentacija
- Redovan nadzor od strane svih članova projekta

Vremenski sled aktivnosti:

Redovno tokom čitave školske godine, jednom nedeljno u mesecu.

Detaljni troškovnik aktivnosti:

Način vrednovanja i način korišćenja rezultata:

Grupno vrednovanje s obzirom na grupu i pojedinca

b)Opis aktivnosti:Dani jabuka

Ciljevi aktivnosti: Glavni cilj aktivnosti je ne samo upoznavanje dece sa hranljivim vrednostima jabuke i načinom njenog uzgoja, već se želi kod učenika podstaći humanost, s obzirom da će zarada od ove aktivnosti biti donirana u humanitarne svrhe.

Ciljevi:

- Upoznati decu sa načinom uzgoja jabuke
- Upoznati decu sa hranljivim vrednostima jabuke
- Upoznavanje sa načinima korišćenja jabuka u ishrani
- Uključivanje učenika u humanitarne akcije

Namena aktivnosti:

Aktivnost je namenjena učenicima, nastavnicima, roditeljima u svrhu promovisanja pravilnog načina ishrane i humanitarnog rada.

Nosioci aktivnosti: učenici, roditelji, nastavnici

Način realizacije aktivnosti:

-organizovati posetu voćnjaku jabuka (učenici 3. razreda); učenici učestvuju u berbi jabuka
- predstavnici učenika 5. razreda drže predavanja o jabuci nižim razredima (izgledu, vrstama, hranljivim vrednostima)
- učenici 6. i 7. razreda zajedno sa roditeljima organizuju takmičenje u pravljenju najboljeg deserta od jabuka
- učenici 8. razreda organizuju humanitarnu akciju prodaje proizvoda od jabuka u školi
-članovi foto ili informatičke sekcije prave plakate i prezentacije na temu jabuka i u vezi sa projektnim aktivnostima

Metode rada:

- Vršnjačka edukacija
- Mesečni sastanci tima

- Informisanje svih učenika i roditelja o rezultatima rada, kroz izradu plakata i prezentacija
- Radne akcije vezane za realizaciju aktivnosti
- Redovan nadzor od strane svih članova projekta

Vremenski sled aktivnosti:

Aktivnosti će se odvijati u septembru oktobru i mesecu

Način vrednovanja i način korišćenja rezultata:

Anketiranje roditelja

Detaljni troškovnik aktivnosti:

Uputstvo za realizaciju školskog projekta za nastavnike: Pored naziva projekta, imena nastavnika i razreda u kome će se realizovati projekat, svrhe i ciljeva projekta, potrebno je dati učenicima rezime teme i obrazovne sadržaje koji će se usvojiti u okviru projekta. Veoma je važno razmisliti i navesti umjenja i stavove koje će učenici steći u toku projekta.

Zatim je potrebno navesti ključna pitanja i potencijalne izazove za koje nastavnik smatra da su od izuzetne važnosti za projekat i koji su povezani sa sticanjem učeničkih znanja koja će se ocjenjivati.

Svakako je neophodno definisati očekivana postignuća ciljeva projekta u svim fazama projekta, kao i uslove za primereno ostvarenje svakog zadatka projekta.

Trebalo bi sačiniti ti plan izvođenja zadataka projekta. Pri tome bi trebalo razmisliti šta je potrebno obezbediti učenicima kako bi realizovali određene zadatke, odnosno aktivnosti. Dobro je nacrtati skicu izvođenja svih faza i aktivnosti projekta i navesti vreme trajanja svake aktivnosti i faze (Gantt dijagram), kao i označiti ključne tačke u projektu.

Nakon toga bi trebalo napisati plan organizacije učenika po grupama, kao i uputstva učenicima za izvođenje projekta

Izuzetno je važno napraviti uputstva učenicima za izvođenje projekta koja se sastoje od niza koraka koji su potrebni kako bi se projekat realizovao. U uputstvu bi trebali navesti materijale i izvore informacija koje će učenici koristiti za rad na projektu.

10. ZAKLJUČAK

U društvu znanja škola treba da bude izazivač društvenih promena, dok direktor škole treba da bude izazivač promena u samoj školi. Uvođenje i primena projekata je uspešan način uvođenja razvojnih promena u školi. Nastavnici bi trebalo da budu spremni na izazove društva znanja, da aktivno učestvuju u njemu. Globalni evropski principi za nastavničke kompetencije nastavničku profesiju sagledavaju kao visokokvalifikovanu profesiju - što podrazumeva da svi nastavnici imaju visoko obrazovanje u svojoj profesionalnoj oblasti, kao i pripadajuće pedagoške kvalifikacije. Pri tome bi svi nastavnici trebalo da imaju mogućnost doškoloavanja i stručnog usavršavanja, odnosno institucije u kojima nastavnici rade trebalo bi da evaluiraju doživotno učenje, a direktori bi nastavnike trebalo da se ohrabruju da primenjuju inovacije u nastavnoj praksi, da vrše istraživanja i da aktivno učestvuju u svom profesionalnom razvoju (European Commission, 2005). Projekat *Definition and Selection of Competencies (DeSeCo*

Project), projekat koji je inicirao i sproveo OECD 1997. godine, daje u svom konceptijskom pregledu klasifikaciju kompetencija u tri opšte grupe:

- prvo, pojedinci moraju da budu pripremljeni da koriste mnogobrojna sredstva za efektivnu interakciju sa društvom,
- drugo, pojedinac mora biti sposoban da sarađuje sa drugima, a ovde je veoma važno da bude sposoban da interaguje u heterogenim grupama i
- treće, pojedinac mora biti sposoban da preuzme odgovornost za upravljanje sopstvenim životom, kao i da deluje autonomno.

Škola budućnosti kojoj bi trebalo težiti je svakako škola koja funkcioniše kao zajednica, u kojoj svi zaposleni imaju mogućnost da predlažu ideje i da ih realizuju, te na taj način doprinose razvoju škole kao zajednice. To zahteva od rukovodstva škole da vodi računa o zaposlenima i da obezbedi participaciju u rukovođenju. Škola kojoj bi danas trebalo ići u susret je škola koja vodi računa o efikasnosti, koja je spremna i na redukcije, ali na uštrb kvaliteta, to je visoko puzdana organizacija. Treći kriterijum škole budućnosti je škola kao organizacija koja uči. To bi značilo da direktor škole bude otvoren ka novim idejama koje će dolaziti od zaposlenih, da bude tolerantan prema različitim tačkama gledišta, kao i prema eventualnim neuspesima, jer uvođenje novog podrazumeva i pogreške. On bi svakako trebalo da uzme u obzir individualne sposobnosti i individualnu odgovornost, ali i da ohrabruje zaposlene da međusobno sarađuju i da sistemski misle (Preedy, et al., 2009,23). Doprinos usvajanju ovih kriterijuma u školama daje primena projekata, jer se kroz ovu specifičnu aktivnost škola organizuje kao zajednica, rešava svoje slabe tačke, jer uvodi promene na bolje koje su dugoročne i povećava svoju efektivnost. Školski projekti zahtevaju od direktora škole da svoju ustanovu orijentiše u smeru organizacije koja uči, a svoje zaposlene kao osobe koje su spremne da se dalje obrazuju, ali i da razvijaju nove kompetencije u praksi i tako vide svrhu potrebe stalnog stručnog usavršavanja.

LITERATURA:

- [1] Alfrević, N., Pavičić, J., Kutleša, M., Matković, J. (2010). *Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama*, Zagreb: Alfa.
- [2] Andevski, M. (2006): *Pedagoški menadžment kvaliteta*, Zbornik radova sa međunarodnog interdisciplinarnog naučnog skupa „Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja“, Odsek za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Novom Sadu, Novi Sad, 186-194.
- [3] Arsenijević, J., Andevski, M. (2010). *Menadžment obrazovanja za društvo koje uči*, Kikinda:Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača, Novi Sad: Filozofski fakultet.
- [4] Bobera, D. (2008). *Projektni menadžment*, Subotica: Ekonomski fakultet.
- [5] Dryden, G., Vos, J.(2004): *Revolucija u učenju: kako promeniti način na koji svet uči*, Beograd: Timgraf.
- [6] European Commission (2005): *Testing Conference on the Common European Principles for Teacher*

Competences Qualifications, Paper presented at the Conference Lifelong Learning: Education and Training policies, Brussel, Belgium, 20th-21th June.

- [7] Kotler, P. , Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Non-profit Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.
- [8] Levine, H. (2002). *Practical Project Management*, Tips, Tactics and Tools, New York: John Wiley & Sons.
- [9] Milošević-Ješić, S. (2009): Upravljanje promenama u školi, *Pedagogija*, vol. 64., br. 1, Društvo pedagoga Srbije, Beograd, 79-89.
- [10] Pavičić, J. (2003). *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia.
- [11] Preedy, M., Glatzer, R., Wise, Ch. (2009): *Strategic Leadership and Educational Improvement*: London, the Open University.
- [12] Staničić, S. (2006): *Menadžment u obrazovanju*, Rijeka: vlastita naklada.