



Република Србија
МИНИСТАРСТВО ПРОСВЕТЕ



Centar za obrazovne politike
Centre for Education Policy



СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА У СИСТЕМУ СРЕДЊЕГ СТРУЧНОГ ОБРАЗОВАЊА

Центар за образовне политике
септембар, 2024

САДРЖАЈ

1. УВОДНЕ И КОНТЕКСТУАЛНЕ НАПОМЕНЕ.....	4
1. ШТА ЈЕ ХОРИЗОНТАЛНО УЧЕЊЕ ИЗМЕЂУ ШКОЛА ?– УЛОГА, ЗНАЧАЈ И ЦИЉЕВИ 6	
2. ОСЛОНЦИ, ПРИНЦИПИ И ПРЕДУСЛОВИ ЗА УСПЕШНО ОСТВАРИВАЊЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА	10
4. ФАЗЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА И СМЕРНИЦЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ	15
4.1. ФАЗЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА	15
4.2. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ПРИПРЕМНЕ ФАЗЕ.....	18
4.2.1. Доношење одлуке о укључивању у процес хоризонталне размене ..	18
4.2.2. Дефинисање потреба школе	18
4.2.3. Избор партнерске школе	20
4.2.4. Контактирање одабране школе с циљем иницирања сарадње	20
4.2.5. Обавештавање школске управе о успостављању сарадње	20
4.3. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ ПЛАНИРАЊА.....	21
4.3.1. Иницијални састанак између школа.....	21
4.3.2. Дефинисање агенде међушколског сусрета	23
4.3.3. Обавештавање Школске управе о агенди хоризонталне размене	24
4.4. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ РЕАЛИЗАЦИЈА МЕЂУШКОЛСКОГ СУСРЕТА.....	25
4.5. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ ЕВАЛУАЦИЈУ ПОСЕТЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ.....	27
4.5.1. Евалуација посете.....	27
4.5.2. Извештавање.....	28
4.6. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ УНАПРЕЂИВАЊЕ ПРОГРАМА РАДА ТИМА ЗА КВАЛИТЕТ	28
5. ПРИЛОЗИ	29
Прилог 5.1. <i>Пример предлога агенде међушколског сусрета за даље прилагођавање према дефинисаним специфичним циљевима хоризонталне размене</i>	30
Прилог 5.2. <i>Образац за процену часа.....</i>	32

<i>Прилої 5.3. Предлої сїрукїуре Извешїаја о реализованој међушколској йосеїи – за школу їосїа и домаћина</i>	<i>35</i>
6. ИЗВОРИ И КОРИСНИ ЛИНКОВИ.....	37

1. УВОДНЕ И КОНТЕКСТУАЛНЕ НАПОМЕНЕ

Овај документ има за циљ да усмери и подржи континуирани развој средњих стручних школа у процесу грађења и осигурања квалитета рада¹ позиционирањем и промовисањем хоризонталног учења колега једнаких по образовању и позицији између две или више школа као ефикасног и ефективног облика стручног усавршавања, те механизма за осигурање и унапређивања квалитета рада школа у систему средњег стручног образовања.

Конкретније, овај документ има за циљ да на:

- ✓ улогу, значај и бенефите овог механизма за унапређивање квалитета рада школа,
- ✓ основне ослонце, принципе и предуслове за његово остваривање,
- ✓ као и да пружи опште смернице од значаја за квалитетно планирање и реализацију хоризонталног учења између школа без обзира на специфичне теме и аспекте квалитета рада који могу бити предмет и циљ хоризонталне размене.

У европском контексту у последњих неколико деценија осигуравање и унапређивање квалитета рада средње стручних школа представља приоритетну тему за развој ове врсте средњег образовања широм Европе. Уведени су различити механизми за процену и осигурање квалитета рада установа. У многим системима оне укључују и системе управљања квалитетом, прилагођене пословном сектору (попут ISO, EFQM, BSC итд.), а као и у нашем контексту осигурања квалитета рада образовно-васпитних установа подразумевају и спровођење процеса самовредновања и спољашњег вредновања квалитета рада с мањим или већим прилагођавањима специфичностима средње стручних школа у односу на остале установе овог нивоа образовања.

Хоризонтално учење између школа, као и између колега једнаких по позицији, могу се остваривати на различите начине, и у различитом трајању, пре свега, у зависности од: развијености сарадничких мрежа школа, финансијских ресурса и специфичних потребе за развој одређеног нивоа образовања, конкретних потребе школа и сл. Оно се може остваривати и на ад хоц и спонтан начин између колега и школа у целини посредством личних контаката, међутим приступ описан у овом документу подразумева формализованији и структуриранији процес хоризонталне размене с циљем повећања његове ефективности при утицају на развој квалитета рада школе у целини (иако у нашем контексту у овом тренутку не постоје нпр. формализована Мрежа за развој хоризонталног учења између школа).

¹У контексту ове методологије квалитет рада школа посматра се у контексту актуелног Оквир за вредновање квалитета рада школа у складу са Правилником о вредновању квалитета рада установа („Сл. гласник РС”, бр. 10/2019 од 15.02.2019. године) и Правилником о стандардима квалитета рада установа („Сл. гласник РС - Просветни гласник”, бр. 10/2019 од 15.02.2019. године).

У контексту ових смерница хоризонтално учење је предвиђено између две школе, у временском трајању од најмање два дана.

Потенцијал и ефективност хоризонталног учења између колега једнаких по позицији и између школа у европском образовном контексту предмет су интересовања и свеобухватнијих истраживања од 80. – тих година прошлог века и од тада се процењује као један од најефективнијих облика стручног усавршавања.

У нашем образовном контексту свеобухватнија истраживања и у пракси развијана и пилотирана примена хоризонталног учења између школа предмет су интересовања након 2010. године. У специфичном националном контексту система средњег стручног образовања посебно значајним може се сматрати *Приручник за њраћење колеџа једнаких њо образовању и њозицији*² који је објављен 2013. године. Овај приручник резултат је рада тима стручњака превођених Министарством просвете, науке и технолошког развоја, Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања и Министарства рада, запошљавања и социјалне политике у оквиру пројекта „Модернизација система средњег стручног образовања“. Такође, у контексту унапређивања квалитета рада установа посебно значајним се може сматрати пројекат „Унапређивање квалитета образовног система Републике Србије кроз унапређивање ефективности система спољашњег вредновања рада школа и развој хоризонталног учења између школа (SHARE)“³ које је Министарство просвете, науке и технолошког развоја спроводило са УНИЦЕФОМ и Заводом за вредновање квалитета образовања и васпитања у периоду од 2015. до 2018. године, а у оквиру кога је развијан и пилотиран концепт хоризонталног учења међу школама с циљем унапређивања квалитета рада основних школа и обезбеђивања квалитетног образовања за све ученике.

За успешну реализацију хоризонталне размене између школа (у облику предвиђеном овим документом) кључно је да њен општи циљ и теме буду прецизно дефинисани и усклађени са специфичним развојним потребама школа, њеним „јаким“ и „слабим“ странама у функцији континуираног развоја. Резултати различитих истраживања у образовном контексту потврђују да оно што одликује најуспешније школе управо јесте стална спремност на учење - преиспитивање и унапређивање образовно-васпитне праксе. Са друге стране, и школе које су нпр. оцењене нижим оценама од највише (оцена 4) у процесу спољашњег вредновања квалитета рада школа такође имају и своје специфичне јаке стране, као и у већој или мањој мери конкретно препознат простор за унапређивање квалитета рада кроз два партнерска механизма осигурања квалитета – процес самовредновања и спољашњег вредновања квалитета рада. Управо хоризонтално учење између

² Приручнику можете приступити путем линка у наставку:

<https://ceo.edu.rs/images/stories/documents/l.1.%20Prirucnik%20za%20procenje%20rada%20kolega%20jednakh%20po%20obrazovanju%20i%20poziciji.pdf>

³ Приступом овом линку можете се упознати са публикацијом која резултат поменутог пројекта: [Објављена публикација „Prepoznaj, promoviši i proširi – Priče o uspešnim školama“ : Inkluzija \(socijalnoukljucivanje.gov.rs\)](#)

колега једнаких по позицији подразумевано унутар саме школе, а потом и као корак даље између две и/или више школа може дати значајан допринос за развој „препознатог простора за унапређивање“ у конкретним областима и аспектима квалитета рада школе предвиђеним *Правилником о стандардима квалитета рада образовно-васпитних установа*. Другим речима, то значи да је у основи овог методолошког оквира идеја да он подстиче и подржава професионалну аутономију школа и запослених у препознавању и дефинисању специфичних потреба за даљим развојем и успостављањем партнерстава са другим школама, дајући школама референтни оквир како да процес хоризонталног учења буде успешан у практичним, односно оперативним оквирима. При томе је важно нагласити да иако процес хоризонталног учења захтева пажљиво планирање, процедуре и јасно дефинисане кораке, никако није реч о техницистичком и бирократском процесу, већ о процесу који је динамичан и мотивирајући, а од кога корист имају обе укључене стране.

1. ШТА ЈЕ ХОРИЗОНТАЛНО УЧЕЊЕ ИЗМЕЂУ ШКОЛА ?- УЛОГА, ЗНАЧАЈ И ЦИЉЕВИ

Хоризонтално учење дефинише се **као иновативан, ефективан облик стручног усавршавања односно механизам за осигурање и унапређивање квалитета рада**. Као такав овај механизам:

- ✓ има развојну димензију,
- ✓ доприноси креирању заједнице која учи,
- ✓ развоју рефлексивне праксе и
- ✓ истовременом развоју како наставника и других запослених тако и школе у целини.

Другим речима, хоризонтално учење је **концепт који подстиче размену знања, искустава и добрих пракси између школа**. У циљу оснаживања професионалних заједница у образовном систему он подржава **активно учење и сарадњу уважавајући све чланове као потенцијалне изворе корисних знања, информација, приступа, примера квалитетних образовно-васпитних пракси, те носиоце промена**.

Руководећи се начелом да је школа у целини као и сваки запослени у њој **ефективни носилац промене** хоризонтално учење има потенцијал да успешно решава изазове са којима се школа и запослени суочавају, ослањајући се на подршку друге школе и колега једнаких по позицији који свој рад остварују у истом делу система образовања и васпитања и сличном ширем и/или ужем образовном и локалном контексту. Реч је о стимулативном, економичном и ефективном приступу за развој и унапређивање квалитета рада школе.

Неки од кључних **циљева** хоризонталног учења, који истовремено говоре о његовој улози, потенцијалу и значају, јесу следећи:

- ✓ Развој културе вредновања и самовредновања уз руковођење принципима који “стоје иза” концепта развој заједнице која учи и развој рефлексивне праксе.
- ✓ Унапређивање капацитета и професионалних компетенција наставника, стручних сарадника и директора кроз истовремени развој културе иновација, сарадње и учења унутар саме школе и између школа.
- ✓ Унапређен учинак, односно квалитет рада запослених подстицањем културе сарадње и размене знања који поред професионалних компетенција јачају и мотивацију и осећаја заједништва.
- ✓ „Отварање врата” учионица за колегијално вредновање и континуирано учење, уз истовремено стицање различитих педагошких компетенција.
- ✓ Подстицање сарадње, развој и објективније самовредновање, учење кроз примену и изградња поверења међу колегама.
- ✓ Стварање окружења у коме запослени заједнички теже унапређењу својих компетенција и различитих области квалитета рада школе без страха од осуде колега.
- ✓ Охрабривање наставника да експериментишу са стратегијама наставе и учења, да пробају нове приступе и да активно уводе иновације у целокупну образовно-васпитну праксу, као и у школску заједницу уопште.
- ✓ Успостављање равнотеже између процеса самовредновања и спољашњег вредновања.
- ✓ Добијање критичких, али добронамерних повратних информација од колега једнаких по образовању и позицији.
- ✓ Упознавање са другачијом перспективом од стране колега.
- ✓ Препознавање слабих тачака и недостатака.
- ✓ Препознавање и изношење својих јаких страна и представљање добрих пракси.
- ✓ Откривање и подржавање педагошке изврсности – како на нивоу школе, тако и на нивоу појединачног наставника.
- ✓ Развој и успостављање мреже и сарадње са другим школама итд.

У контексту описа значаја, улоге и циљева хоризонталног учења између школа у *Табели 1* дат је преглед неких од кључних одлика хоризонталног учења.

Табела 1. Одлике хоризонталног учења између школа и колеџа једнаких по позицији и образовању

ХОРИЗОНТАЛНО УЧЕЊЕ ИЗМЕЂУ ШКОЛА ЈЕ (КАО И САМОВРЕДНОВАЊЕ) УНУТАР ШКОЛЕ ВИШЕ ОД:	ОНО ОБУХВАТА:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Описивања и проблематизовања квалитета постојеће праксе 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Разумевање постојеће праксе и њено стављање у теоријске и иновативне оквира ➤ Поседовање високих очекивања ➤ Идентификовање и анализирање недостатака или пракси које је потребно развити ➤ израду плана даљег деловања
<ul style="list-style-type: none"> ➤ истраживање које испитује хипотезу и представља налазе који су засновани на квантитативним подацима 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ преиспитивање добијених података, квалитативну анализу и тумачење онога што нам подаци говоре ➤ на подацима засновано и информисано
<ul style="list-style-type: none"> ➤ попуњавања чек листе 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ доношење одлука у правцу делања с циљем унапређивања
<ul style="list-style-type: none"> ➤ процене рада појединачних запослених 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ преиспитивање рада појединачног практичара, заједнице практичара или руководства, заједнички ангажман свих у преиспитивању и доношењу одлука
<ul style="list-style-type: none"> ➤ једнократне процене као што је „тест који паднемо или положимо“ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ систематичан и континуиран процес критичког преиспитивања који води ка одлукама и унапређивању
<ul style="list-style-type: none"> ➤ индивидуалне интоспекције и самоевалуације 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ заједничке процене и преиспитивања са колегама, али и ученицима, родитељима и ЛЗ ➤ конструисање заједничког схватања у смислу очекивања и будућег развоја ➤ разумевање конкретних контекстуалних фактора ➤ орјентацију према критеријумима који полазе од научних сазнања о образовању и васпитању, напредовању деце и учењу, националним и међународним искуствима

У контексту хоризонталног учења између школа сви учесници овог процеса су заправо у континуираној улози рефлексивног практичара. Улога рефлексивног практичара у функцији континуираног унапређивања квалитета рада сажето је приказана у Табели 2.

Табела 2. Улоге учесника хоризонталне размене

РЕФЛЕКСИВНИ ПРАКТИЧАР ВИШЕ ЈЕ ОД ...	И ТЕЖИ КА ...
некога ко брзо и ефикасно решава појавни облик проблема	разумевању узрока и околности који су до проблема довели
носиоца великог броја различитих професионалних одлика	повезивању разноврсних професионалних одлика у смисаону целину која ће одређивати све његове поступке и активности
практичара усмерен на “сада” и “овде”	антиципирању могућих последица свог деловања у будућности
доброг познаваоца различитих теорија учења и поучавања	сталном преиспитивању и истраживању теоријских поставки кроз сопствену праксу, али и преиспитивању своје праксе и грађењу своје теорије о њој
некога ко се ослања искључиво на рацио и рационално	препознавању, разумевању и стављању у функцију различитих интуитивних сазнавања
некога ко је усмерен на шта и како (радити, делати)	разумевању зашто и шта ако
практичара који има идеје шта и како треба да ради	проверавању сопствених идеја чинећи их јавним и подложним дискусији
“праксиколога” и “мислиоца”	да буде “практични научник”
некога ко посматрањем и опсервацијом учи од других	практичар који посматрањем открива и дефинише проблеме, трага за њиховим решењима и учи на разноврсне начине
некога ко се усавршава спорадично, када се за то укаже повољна прилика	преузимању контроле над сопственим учењем и континуираним развојем
запосленог који успешно комуницира у колективу и успева наметнути своје идеје о учењу, подучавању и образовању	Померању праксе у правцу грађења заједничког разумевања значења концепата важних за развој учења и подучавања у установи у којој ради

На крају, важно је напоменути и то да се концепт хоризонталног учења у основи заснива на разноврсним концепцијама учења одраслих. Реч је о следећим одредницама које великим делом расветљавају и сам феномен и ефективност хоризонталног учења између школа и запослених једнаких по образовању и позицији:

- ✓ учење је целоживотни процес;
- ✓ у процесу учења неопходна је лична иницијатива и увиђање проблема учења од стране индивидуе или групе која учи;
- ✓ одраслима је потребно да познају сврху учења;
- ✓ у процесу учења потребно је да имају могућност обликовања контекстуалних услова у којима се учење дешава, као и самодирекцију у односу на факторе средине који могу утицати на процес учења (могућност реаговања на узрочни догађај или ситуацију, избор и потрагу за изворима знања, вештина, доступним ресурсима и сл.);

- ✓ учење је вредносно обојено, претходна искуства, уверења, личне теорије и вредности представљају интерпретативни оквир у процесу рефлексije помошћу којих индивидуа интерпретира стварност и управља својим поступцима али и самим процесом учења;
- ✓ учење подразумева активно учешће учесника процеса, њихову отвореност према самоиспитивању и трансформацији личних претпоставки и уверења, рефлексiju.

2. ОСЛОНЦИ, ПРИНЦИПИ И ПРЕДУСЛОВИ ЗА УСПЕШНО ОСТВАРИВАЊЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА

Кључни **ослонци** за спровођење хоризонталног учења између школа у контексту унапређивања и осигурања квалитета рада школа налазе су законској и подзаконској регулативи. У наставку указујемо на основне и кључне међу њима:

- *Правилником о вредновању квалитета рада установе* (члан 21) предвиђено је следеће: На основу извештаја о спољашњем вредновању, установа сачињава План за унапређивање квалитета рада установе у областима дефинисаним стандардима квалитета рада установа, на основу кога се могу изменити развојни циљеви дефинисани развојним планом установе, и доставља га надлежној школској управи. План за унапређивање садржи и начин планирања стручног усавршавања запослених усклађен са резултатима спољашњег вредновања, као и начин планирања сарадње међу запосленима у циљу унапређивања њихове рефлексивне праксе и свеукупног рада. Носилац активности за израду Плана за унапређивање квалитета рада установе је тим за обезбеђивање квалитета и развој установе. **Установа се може, посредством надлежне школске управе, обратити другој установи, директору друге установе или саветнику-спољном сараднику за пружање помоћи у унапређивању рада у односу на резултате спољашњег вредновања.**
- *Законом о основама система⁴* (члан 130) међу различитим значајним тимовима чије је формирање обавезно на нивоу школе предвиђен је и професионално деловање претходно поменутог Тима за квалитет и развој установе. Састав тима и програм рада саставни су део Годишњег плана рада школе. За свој рад овај тим одговара директору и Наставничком већу, а задатак тима је да:
 - ✓ Учествује у изради аката који се односе на обезбеђивање квалитета рада и развој Школе;

⁴ Закон о основама система образовања и васпитања („Сл. гласник РС“, бр.88/2017, 10/2019, 27/2018 - др. закон, 6/2020, 129/2021 и 92/2023).

- ✓ Израђује пројекте који су у вези са обезбеђивањем квалитета рада и развој Школе;
- ✓ Учествује у обезбеђивању услова за обезбеђивање квалитета рада и развој Школе;
- ✓ Сарађује с органима Школе и другим субјектима у Школи и ван ње на испуњавању задатака из своје надлежности;
- ✓ Реализује и контролише реализацију стручног усавршавања наставника и стручних сарадника;
- ✓ Прати примену закона, Статута и других општих аката Школе, чија је примена важна за обезбеђивање квалитета рада и развој Школе;
- ✓ О свом раду сачињава извештај који је саставни део извештаја о остваривању Годишњег плана рада Школе.

Имајући у виду делокруг надлежности овај тим би имао кључну улогу у процесу хоризонталног учења између школа, као што је и описано у наредном поглављу. За успешан процес хоризонтално учења важно је запослени који учествују имају и даље развијају и преносе широк спектар компетенција за развоја квалитета рада установе, као и да имају практично искуство у процесу самовредновања и осигурања квалитета рада школе. На тај начин обезбеђује се континуитет, доследност, прилика за даљи развој и учење, као и посвећеност унапређивању културе вредновања и развоју установе.

У том контексту, важно је нагласити да процес хоризонталног учења између школа уједно јесте прилика за развој компетенција чланова овог тима и његово адекватно позиционирање и давање доприноса унапређивању квалитета рада школе на иновативан и ефективан начин. За успешан процес хоризонталног учења између школа и колега једнаких по образовању и позицији потребно је имати предане и посвећене особе које ће стратешку визију, која се налази у основи овог механизма, претворити у успешну оперативну праксу која се темељи на интегритету.

Као кључне међу основним **принципима** који су уједно и **предуслови** за успешно остваривање хоризонталног учења између школа издвајамо следеће:

- ✓ отвореност - овај став подразумева отвореност за друге тачке гледишта, уважавање да постоји много начина да се посматра одређена ситуација или догађај и да останете отворени за промену сопственог гледишта. Саставни део „отвореног ума” је способност да се ослободите потребе да будете у праву или жеље да победите.
- ✓ одговорност - пажљиво разматрање последица својих поступака, посебно ако утичу на друге. То је спремност да признате да се све што одаберете да урадите утицати на друге на предвиђене и непредвиђене начине.
- ✓ посвећеност - стално тражење прилике за учење и уверење да се увек може научити нешто ново.

- ✓ усресређеност на специфичне потребе и контекст у коме школа ради, као и на укључене колеге, те њихове интересе и потребе. Потребно је познавање и представљање контекста у коме школа функционише и основних одлика школе.
- ✓ уважавање чињенице да свака школа има своје “јакe” и “слабије” - и једне и друге су предмет хоризонталног учења како би се остварили циљеви хоризонталне размене.
- ✓ објективност и непристрaност приликом процена и повратних информација.
- ✓ транспарентност свих корака и поступка за све укључене особе.
- ✓ неговање поверљивости укупних података и информација за све укључене особе.
- ✓ уважавање чињенице да развој није линеаран процес.
- ✓ неопходност лидерског деловања како директора, тако и других запослених.
- ✓ свеобухватно планирањем као неопходност и кључ успеха.
- ✓ рефлексивну као централни метод без обзира на активности и методе који су саставни део хоризонталне размене између школа као и
- ✓ већ постојећу културу и опредељеност укључених школа да се развијају као заједнице које уче и негују рефлексивну праксу итд.

У контексту ослонаца и (пред)услова за успешно остваривање хоризонталног учења између школа (уз пуно уважавање аутономије и „зрелости“ школа да дефинишу приоритете и циљеве хоризонталне размене спрам својих специфичних потреба) потребна је и подршка система образовања и васпитања. У том смислу кључну улогу има Национална референтна тачка.



Важна информација је да је Министарство просвете РС је у оквиру пројекта “Европско осигурање квалитета у стручном образовању и усавршавању – националне референтне тачке” (European Quality Assurance in Vocational Education and Training – National Reference Points), који се спроводи уз подршку Извршне агенција за образовање, аудиовизуелну политику и културу ЕУ (ЕАСЕА) установило **Националну референтну тачку за квалитет стручног образовања, Републике Србије – НРТС**. Оснивањем Националне референтне тачке Србија је постала део Европске EQAVET – НРП мреже.

Важно је напоменути да је у нашем националном контексту Националан референтна тачка основана у оквиру Министарства просвете, и да она функционише у оквиру Сектора за средње образовање и васпитање и образовање одраслих у Групи за стручно образовање и васпитање окупљајући партнерске

институције с циљем осигурања квалитета средњег стручног образовања на националном нивоу. Уважавајући организациону структуру свих НРТ у оквиру ове европске мреже Агенција за квалификације је од стране Министарства просвете препозната као кључна партнерска институција у функцији остваривања циљева и улоге НРТС. Модел успостављања и функционисања Националне референтне тачке у нашем националном контексту сродан је моделу свих чланица мреже.

Националне референтне тачке – НРТ представљају начин да се институције које се, на националном нивоу, баве питањима стручног образовања повежу у циљу размене информација, заједничког планирања активности и синергијског дејства на свеукупни квалитет стручног образовања. Имајући у виду да је развој квалитета стручног образовања од изузетног значаја за економски и свеукупни друштвени развој сваке земље, EQAVET мрежа представља изузетну могућност за активну сарадњу, размену идеја и добрих пракси са партнерским институцијама и стручњацима из читаве Европе. Развој EQAVET мреже започео је након што је 2009. године усвојена Препорука Европског парламента и Савета Европе о успостављању Европског референтног оквира за осигурање квалитета у стручном образовању. Оквиру можете приступити путем овог линка: <http://noks.mpn.gov.rs/wp-content/uploads/2020/06/New-VET-Recommendation-November-24-2020-SR.pdf>.

Која је специфична улога НРТС у процесу остваривања хоризонталног учења?

- ✓ да подржи процес хоризонталног учења у концептуалном смислу
- ✓ да подржи успешно остваривање постојећих законских ослонаца за овај приступ осигурању и унапређивању квалитета рада школа
- ✓ да укључи релевантне партнерске институције и независне експерте да пруже подршку школама у процесу грађења квалитета
- ✓ да прати ефекте хоризонталних размена и њиховог утицај на осигурање квалитета на системском нивоу као и да
- ✓ да обезбеди финансијске ресурсе.

Такође, посебно значајну улогу у планирању, реализацији и оствривању посредством НРТС имају Министарство просвете - Сектор за средње образовање и образовање одраслих, Одељење за координацију рада школских управа, као и конкретна Школска управа на чијој територији се школе налазе. Директна комуникација школа са Министарством просвете одвија се посредством надлежне Школске управе, која даље преноси информацији другим инстанцама у оквиру Министарства просвете.

С циљем осигурања квалитета хоризонталне размене у фазу планирања, реализације и креирања плана унапређивања рада Тима за квалитет, у складу са специфичним циљевима хоризонталне размене, могућностима и капацитетима

Министарства и партнерских институција система, а на препоруку Школске управе и на основу коначне одлуке Сектора за средње стручно образовање и образовање одраслих могу бити укључени и запослени из Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања (пре свега Центар за осигурање квалитета рада установа, као и други Центри у складу са циљевима хоризонталне размене), Завода за унапређивање васпитања и образовања (Центар за средње стручно образовање, као и др. центри у складу са циљевима хоризонталне размене) и Агенције за квалификације (у складу са циљевима хоризонталне размене). Коначну одлуку о укључивању представника институција система у процес хоризонталног учења доноси Национална референтна тачка за квалитет стручног образовања Републике Србије – НРТС.

Више о улози и подршци при планирању и остваривању хоризонталне размене од стране представника система образовања биће речи у оквиру поглавља IV и смерница за остваривање конкретних фаза хоризонталне размене.

4. ФАЗЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА И СМЕРНИЦЕ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ

4.1. ФАЗЕ ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА

Хоризонтално учење између школа састоји се из неколико фаза које су графички приказане у наставку. Све фазе су подједнако важне за остваривање ефективног процеса хоризонталног учења између школа и приказане су према хронолошком распореду у духу цикличности овог процеса.

Графикон 1. Фазе хоризонталног учења између школа



Свака од наведених фаза подразумева неколико корака које је потребно остварити како би се осигурало да овај механизам у свом пуном потенцијалу одговори на циљеве хоризонталног учења између школа и допринесе развоју квалитета рада школе. У Табели 3 приказане су фазе и пратећи кораци у њиховим оквирима, кључни носиоци одговорности и оквирна временска динамика. У поглављима која следе дате су опште смернице за успешно остваривање хоризонталног учења.

Табела 3. Приказ фаза хоризонталној учења, кључних корака, носилаца одговорности и временске динамике

ФАЗА ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА ИЗМЕЂУ ШКОЛА	КЉУЧНИ КОРАЦИ/НАПОМЕНЕ	НОСИОЦИ ОДГОВОРНОСТИ	ДРУГИ УЧЕСНИЦИ	ВРЕМЕНСКА ДИНАМИКА
I ПРИПРЕМНА ФАЗА	ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКЕ О УКЉУЧИВАЊУ У ПРОЦЕС ХОРИЗОНТАЛНЕ РАЗМЕНЕ	Директор школе и Педагошки колегијум	/	према избору школе, препоручено почетак И или ИИ полугодишта
	ДЕФИНИСАЊЕ ПОТРЕБА ШКОЛЕ	Тим за квалитет	Педагошки колегијум	у року од 10 дана од доношења одлуке школе
	ИЗБОР ПАРТНЕРСКЕ ШКОЛЕ	Директор школе Школска управа (просветни саветник задужен за конкретну школу)	Начелник школске управе и други просветни саветници задужени за праћење И вредновање средње стручних школа у конкретној ШУ	одмах након дефинисања потребе школе у року од 10 дана
	КОНТАКТИРАЊЕ ОДАБРАНЕ ШКОЛЕ С ЦИЛЕМ ИНИЦИРАЊА САРАДЊЕ	Директори обе школе	Педагошки колегијум Тим за квалитет изабране школе	одабрана школа обавештава школу која је иницирала сарадњу о одлуци у року од 10 дана
	ОБАВЕШТАВАЊЕ ШКОЛСКЕ УПРАВЕ О УСПОСТАВЉАЊУ САРАДЊЕ	Директори школа	Школска управа - просветни саветник задужен за школу	Одмах по договору школа
II ФАЗА ПЛАНИРАЊА	ИНИЦИЈАЛНИ САСТАНАК ИЗМЕЂУ ШКОЛА	Координатори Тима за квалитет из обе школе	Директори обе школе по један стручни сарадник из обе школе по два додатна члана Тима за квалитет (не рачунајући стручног сарадника) по избору школе Школска управа – просветни саветник	у року од 14 дана након договорене сарадње између школа
	ДЕФИНИСАЊЕ АГЕНДЕ МЕЂУШКОЛСКОГ СУСРЕТА	Координатори Тима за квалитет из обе школе	Директори обе школе по један стручни сарадник из обе школе по два додатна члана Тима за квалитет (не	у року од 10 дана након иницијалног састанка

	ОБАВЕШТАВАЊЕ ШКОЛСКЕ УПРАВЕ О АГЕНДИ ХОРИЗОНТАЛНЕ РАЗМЕНЕ	Директор школе	Школска управа – просветни саветник	рачунајући стручног сарадника) по избору школе Школска управа – просветни саветник	Одмах по дефинисању финалног предлога агенде
III ФАЗА РЕАЛИЗАЦИЈЕ МЕЂУШКОЛСКОГ СУСРЕТА	Напомена: ПОСЕТА СЕ РАЛИЗУЈЕ У СКЛАДУ СА ПЛАНИРАНОМ АГЕНДОМ И СМЕРНИЦАМА ДАТИМ У ПОГЛАВЉУ 4.3. И ПОДРАЗУМЕВА РЕФЛЕКСИЈУ НА ПОЈЕДИНАЧНЕ АКТИВНОСТИ И УКУПНУ ПОСЕТУ	Директори обе школе Координатори Тима за квалитет из обе школе	по један стручни сарадник из обе школе по два додатна члана Тима за квалитет (не рачунајући стручног сарадника) по избору школе просветни саветник Представници институција система (ЗВКОВ, ЗУОВ, Агенција за квалификације)	у року од 10 дана након дефинисања агенде	
IV ЕВАЛУАЦИЈА И ИЗВЕШТАВАЊЕ	Напомена: ОВА ФАЗА СЕ РЕАЛИЗУЈЕ У СКЛАДУ СА СМЕРНИЦИМА ДАТИМ У ПОГЛАВЉУ 4.4.	Координатори Тима за квалитет из обе школе	Сви остали учесници хоризонталне размене	у року од 10 дана након остварене посете	
V УНАПРЕЂИВАЊЕ ПРОГРАМА РАДА ТИМА ЗА КВАЛИТЕТ	Напомена: ОВА ФАЗА СЕ РЕАЛИЗУЈЕ У СКЛАДУ СА СМЕРНИЦИМА ДАТИМ У ПОГЛАВЉУ 4.5.	Координатори Тима за квалитет из школе која је иницирала сарадњу	Учесници хоризонталне размене и остали чланови Тима за Квалитет Просветни саветник	у року од 14 дана након остварене посете	

4.2. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ПРИПРЕМНЕ ФАЗЕ

Почетна фаза у оквиру процеса хоризонталног учења између школа одвија се у неколико корака који су представљени у наставку.

4.2.1. Доношење одлуке о укључивању у процес хоризонталне размене

Као што смо већ нагласили - опредељење, спремност и отвореност школе као заједнице која учи да користи овај механизам за даљи развој установе и осигурање квалитета рада иницијални је и круцијални предуслов, неопходан за успешно остваривање хоризонталне размене. Са друге стране, први оперативни корак у остваривању хоризонталне размене јесте да се унутар школе на нивоу Педагошког колегијума заједнички размотри, прихвати и донесе одлука о укључивању у процес хоризонталног учења између школа с циљем унапређивања квалитета рада уз уважавање специфичних потребе школе, с обзиром да се ради о добровољном облику стручног усавршавања.

Лидерска улога директора у покретању иницијативе је неопходна, иако иницијатива може бити покренута и од стране стручне службе, руководиоца Тима за квалитет или неког другог тима или запосленог на нивоу школе.

У функцији разматрања укључивања школе уводни делови овог документа могу представљати подршку за заједничко разумевање улоге, значаја и циљева хоризонталног учења између школа.

4.2.2. Дефинисање потреба школе

Након опредељења школе да користи овај механизам развоја квалитета рада следи конкретизација потребе школе која се ослања на:

1. препознат простор за унапређивање и
2. кључне јаке стране у погледу квалитета рада школе.

Конкретније, уважавајући резултате садржане у:

- ✓ Извештају о самовредновању, Извештају о спољашњем вредновању квалитета рада,
- ✓ садржај Плана за унапређивање рада школе након спољашњег вредновања и Развојног план школе,
- ✓ као и дефинисан програма рада Тима за квалитет, Тим за квалитет даје предлог кључних приоритета (највише два приоритета) за даљи развој установе који би били предмет хоризонталне размене.

Предлог овог тима заједнички се дискутује на Педагошком колегијуму након чека се доноси коначна одлика о приоритетима за даљи развој школе.

Консензус око приоритета, односно заједничко дефинисање и усаглашавање приоритета посебно је важно из визуре обе школе. За школу која дефинише приоритете важно је да негује партиципативан приступ како би се уважила различита гледишта и како би сви учесници дали свој професионални допринос и имали активну улогу која повратно утиче и на мотивацију за учешће и осећај личне професионалне одговорности у хоризонталној размени. За школу која ће бити изабрана како партнерска школа неопходно је да има јасне смернице и разумевање потреба друге школе како би на најбољи начин могла да допринесе размени и подели своја искуства, приступе и примере добре праксе.

Када је реч о приоритетима, њихова конкретизација треба да подразумева највише две централне теме у оквиру којих школа препознаје потребе за даљим развојем (нпр. квалитет наставе и учења, развој инклузивне културе и праксе, развој културе вредновања, повезивање школе са представницима света рада, сарадња са родитељима, планирање и програмирање рада, превенција осипања ученика и сл.). Школа може изабрати и само један кључни приоритет и тему чиме би хоризонтална размена била моно тематска.

На основу одабраних приоритета школа дефинише циљеве хоризонталне размене прецизирајући аспекте теме који су примарни предмет интересовања. Циљеви се даље конкретизују и операционализују на основу истих полазишта као и код дефинисања приоритета и полазна су основа за иницијалну комуникацију са партнерском школом. Сваки приоритет потребно је операционализовати кроз највише три кључна циља који конкретније описују потребе школе за даљим развојем (нпр. уколико је приоритет школе унапређивање квалитета Наставе и учења, пример циљева би могао бити следећи: упознавање и разматрање кључних приступа и стратегија које школа користи за унапређивање Наставе и учења на нивоу конкретне партнерске школе, приступи коришћени у самовредновању квалитета области Настава и учење, рефлексивност о потенцијалима и изазовима у односу на примењена решења и праксу).

Када је реч о јаким странама школа бира свој кључни специфични квалитет, аспект рада у оквиру области квалитета за који сматра да га остварује на високом нивоу и да би приступи и практична решења и стратегије које у свом раду користи били корисни за партнерску школу. Такође, школа припрема кратак опис одбраног аспекта рада школе у коме сматра да представља пример добре праксе и информиса партнерску школу и о томе.

Потребно је да школа, у писаном облику, прецизира и учини доступним другој школи и Школској управи одабране приоритете, циљеве, као и кључну јаку страну у форми званичног писма за иницирање сарадње.

4.2.3. Избор партнерске школе

Након спецификације приоритета и циљева хоризонталне размене, школа (директор) се обраћа школској управи (просветном саветнику задуженом за школу) за подршку за избор најадекватније партнерске школе уз прецизирање предвиђених приоритета и циљева сарадње.

У ретким случајевима када школска управа којој школа припада не проналази школу која би била одговарајућа, школска управа остварује консултације са представницима друге школске управе.

Препорука је да се у почетку хоризонтална размена остварује између школа на територији исте школске управе, а касније је могуће и препоручљиво успоставити сарадњу и у оквиру друге школске управе.

Школска управа обавештава школу да је предложена за процес хоризонталног учења са другом школом и најављује иницирање сарадње од стране директора. Обе школе у даљу писану комуникацију укључују и представника школске управе који иницијално подржава успостављање сарадње између школа.

4.2.4. Контактирање одабране школе с циљем иницирања сарадње

Када школска управа одреди и препоручи школу директору који је иницирао сарадњу, школа контактира одабрану школу (директора) школе и иницира сарадњу уз навођење кључних приоритета и циљева хоризонталне размене које је претходно дефинисала. Уколико је одговор партнерске школе, након консултација на Педагошком колегијуму, позитиван школа наставља са даљим корацима, а уколико није обавештава школску управу и обраћа се за подршку за избор нове школе.

При иницирању сарадње директор школе који иницира сарадњу са другом школом у даљу комуникацију укључује и координатора Тима за квалитет који, испред обе школе, постаје кључна особа за даље оперативне договоре и планирање сарадње.

4.2.5. Обавештавање школске управе о успостављању сарадње

Директор школе који иницира сарадњу обавештава Школску управу о постигнутом договору о сарадњи. Надаље, улога школске управе јесте да информише Одељење за координацију рада школских управа и Сектор за средње стручно обрзовање о планираној сарадњи. Ове две инстанце у

Министрству просвете у сарадњи крирају и воде базу школа које учествују у хоризонталном учењу уз прецизирање циљева хоризонталне размене. Надаље, Сектор за средње и основно образовање одраслих на месечном нивоу сазива састанак Националне референтне тачке (НРТС) како би се направио оквирни план укључивања институција система у остваривање хоризонталне размене.

4.3. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ ПЛАНИРАЊА

Посвећено и детаљно планирање је кључ успеха хоризонталне размене.

Процес хоризонталне размене подразумева пажљиво индивидуално и сарадничко планирање од стране школе која иницира сарадњу, као и школе која је изабрана да подржи школу која је иницирала сарадњу. Процес планирања се с циљем свеобухватности такође одвија у неколико корака.

4.3.1. Иницијални састанак између школа

Након потврде о жељи за успостављањем партнерства између школа, потребно је заказати и одржати иницијални састанак између школа. Циљ овог састанка јесте међусобно упознавање са општим специфичностима школе с посебним освртом на кључним јаким и слабим странама и договори око активности које би биле најадекватније спрам постављених приоритета и циљева за даљи развој школе. У *Прилоју 1* можете наћи предлог агенде иницијалног састанка, који служи као полазна основа за даље прилагођавање специфичним потребама хоризонталне размене.

Организационе напомене:

- ✓ Кључну улогу у координацији и реализацији иницијалног састанка имају руководиоци Тима за квалитет у обе школе.
- ✓ У међусобној комуникацији они договарају датум и термин састанка, најкасније у року од 14 дана од доношења одлуке о сарадњи. О датуму и термину састанка обавештавају просветног саветника задуженог за школу који присуствује састанку и подржава обе школе у дефинисању агенде.
- ✓ Препорука је да иницијалном састанку поред просветног саветника, координатора тимова за квалитет и директора обе школе, присуствују и: стручни сарадници и још по две особе из реда запослених (чланови тима који нису стручни сарадници) из обе школе чије би укључивање у припрему за састанак и присуство састанку, према одлуци школа, било најкорисније.
- ✓ Уколико су школе на већој удаљености једна од друге, иницијални састанак се може реализовати и у онлајн окружењу, иако се препоручује

да се оствари “уживо”. Са друге стране, међушколску посету потребно спровести “уживо”.

Пре реализације састанка потребно је да обе школе:

- ✓ у духу хоризонталног учења размене кључну школску документацију с циљем детаљнијег упознавања за специфичностима и радом школе, како би партнерска школа што адекватније одговорила на постављене циљеве посете. Документа која се препоручују за међусобну размену школа јесу следећа: Развојни план, Годишњи извештај о раду школе, План унапређивања након спољашњег вредновања, План рада Тима за квалитет, Извештај о самовредновању и друга школска документа уколико школа процењује да је сврсисходно. Ова документа деле се и са представником школске управе задуженом за школу. Који такође пре састанка, познајући школе и њене специфичне јаке и слабе стране, разматра које теме би биле кључне, као и начине на које би могао да подржи хоризонтално учење. Додатно, просветни саветник разматра и потребу и корисност укључивања представника институција система с циљем праћења и подршке хоризонталне размене, и евентуалног представљања актуелности, извора информација, приступа и стратегија за унапређивање квалитета рада у складу са специфичним циљевима хоризонталне размене и делокругом њихових надлежности, а у функцији осигурања квалитета рада и даљег развоја школе.
- ✓ индивидуално припреме кратко излагање у функцији представљање и контекстуализације кључних специфичности школе, кључних јаких страна и препознатог простора за унапређивање (у односу на укупне резултате самовредновања и спољашњег вредновања), а потом и у односу на одабране приоритете и циљеве хоризонталне размене.
- ✓ размотре и дефинишу: своја очекивања од међушколске посете, предлоге кључних активности у оквиру посете и кључних питања за дискусију и даље договоре, као и да размисле о потенцијалном садржају агенде међушколског сусрета.
- ✓ размотре потенцијалне изазове и недоумице у вези са планирањем и реализацијом међушколске посете и отворено их поделе са колегама на састанку.

Приликом иницијалног састанка с циљем спецификовања активности и укупног планирања садржаја посете треба имати у виду следеће:

- ✓ иако међушколске посете могу трајати и до неколико дана, у контексту ових смернице превиђена је и препоручује се посета у минималном

- трајању од два дана. Досадашња искуства у вези са хоризонталним разменама показују да су једнодневне посете недовољно дуг период за остваривање свих потребних активности и ставарање продубљенијих сарадничких веза. Изузетно, ако се посета реализује један дан потребно је да буде моно тематска.
- ✓ заједничка дискусија и рефлексивна централна су методе које се користе без обзира на изабрану активност и оне прате сваку појединачну активност,
 - ✓ поред разговора и презентација у односу на централну тему посете важно је предвидети и посматрање активности. Најчешће ће бити реч о часовима, али предмет посматрања могу бити и друге активности на нивоу школе нпр. рад секција, активности Ученичког парламента, активности усмерене на родитеље и сл.,- дакле све активности које су у функцији практичног приказивања примера добре праксе у односу на тему која је централна тема посете.
 - ✓ на крају састанка потребно је отворено поделити индивидуално препознате изазове и недоумице у вези са планирањем и реализацијом посете.
 - ✓ спрам циљева и предложених активности потребно је размотрити учеснике хоризонталне размене испред обе школе. Препоручује се да тим сваке школе не броји више од 8 запослених.
 - ✓ на крају састанка потребно је размотрити потенцијални први предлог садржаја агенде међушколског сусрета. У том контексту, улога просветног саветника је важна јер може да препоручи укључивање представника институција система уколико сматра потребним и корисним, а уважавајући специфичне потребе школе.

4.3.2. Дефинисање агенде међушколског сусрета

Након инцијалног састанка укупни договори треба да резултирају финалним предлогом агенде за међушколски сусрет. Предлог агенде која може послужити за прилагођавање специфичним потребама конкретног међушколског сусрета налази се у *Прилоу 1*.

Уважавајући укупне људске, временске, просторне и материјалне ресурсе школе која је изабрана за партнерску школу и која је уједно и школа домаћин, а на основу консултација са школом која је гост, координатор Тима за квалитет испред школе која је домаћин у договору са својим колегама шаље први предлог агенде на разматрање учесницима састанка из друге школе који дају повратну

информацију на предложену агенду и предлажу измене (уколико их сматрају потребним).

Након консултација, сви укључени запослени из обе школе посредством координатора Тима за квалитет из својих школа добијају финалну агенду.

У наставку следе нека од питања који координатори оба Тима за квалитет могу индивидуално и/или заједнички размотрити приликом финализације агенде:

1. Да ли је изостављена нека кључна активност која директно одговара на специфичне циљеве посете?
2. Да ли је неку активност потребно заменити другом која би била адекватнија?
3. Да ли су за сваку активност одређени носиоци реализацији и други учесници?
4. Да ли је број учесника сваке активности оптималан (ни премали ни превелики) како би размена и комуникација била фокусирана и несметана?
5. Да ли су све активности временски адекватно дефинисане? Да ли је агенда преамбидиозна?
6. Да ли је могуће организовати више активности које укључују посматрање нпр. часа ако се временски остварују паралелно, нпр. три часа се посматрају у исто време а укупна група посетилаца се дели на три дела?
7. Да ли је могуће да се поједине друге активности одвијају у паралелно време поделом групе посетилаца и домаћина?
8. Да ли је опредељено адекватно време за паузу између активности?
9. Да ли је предвиђено време за разговор, повратне информације и рефлексију након сваке активности?
10. Да ли су потребне неке измене у задужењима?
11. Да ли су сви учесници благовремено обавештени о својим улогама са прецизном расподелом улога и задатака и сл.?
12. Да ли је школа домаћин обезбедила одговарајући простор, материјале и потребне ресурсе?
13. Да ли је опредељено посебно време на крају посете за заједничку евалуацију укупне посете и договоре око даљих корака?

4.3.3. Обавештавање Школске управе о агенди хоризонталне размене

Финална агенда се доставља просветном саветнику који даје повратну информацију на агенду - може предложити измене или допуне агенде или усвојити предлог агенде. Просветни саветник финалну агенду прослеђује Одељењу за координацију рада школских управа, а ово одељење Сектору за средње стручно на даље разматрање у оквиру Референтне тачке. Конкретније, Сектор за средње стручно образовање једном месечно сазива седницу Референтне тачке и прави план укључивања представника институција система (ЗВКОВ, ЗУОВ, Агенција за квалификације) у праћење и подршку

остваривању хоризонталне размене у складу са проценом потреба и предлозима садржаним у агенди. План укључивања се на свакој седници прави за наредних месец дана. Такође, по потреби Референтна тачака може предложити Одељењу за координацију рада школских управа укључивање саветника-спољњих сарадника у праћење реализације међушколског сусрета.

4.4. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВРИВАЊЕ ФАЗЕ РЕАЛИЗАЦИЈА МЕЂУШКОЛСКОГ СУСРЕТА

Реализација међушколског сусрета односно посете одвија се у складу са дефинисаном агендом.

Основна начела и принципи који прате реализацију посете су исти он који су значајни за успешно остваривање хоризонталне размене (видети поглавље 3). Додатне опште напомене и препоруке односе се на следеће:

- ✓ Све активности остварују се кроз конструктиван дијалог, уважавање различитих перспектива и поштовање свих укључених у процес хоризонталног учења. Отвореност и професионалан критички однос према сопственој и пракси колега неопходни су за успешно хоризонтално учење.
- ✓ Састанци и дискусије често могу бити веома значајни и плодотворни, те могу захтевати и више времена од предвиђеног. Међутим, важно је држати се планираног времена у оквиру сваке активности због укупних активности планираних агендом. У случају да се процени да је потребно више времена за неку тему, и/или колеге препознају корисност и потребе даље размене (што и јесте циљ учења између колега истих по позицији) комуникација се на школском и индивидуалном нивоу може наставити и бити укључена у план активности Тима за квалитет и Плана за унапређивање квалитета рада школе.
- ✓ У претходно наведеном контексту током реализације посете потребно је припремити списак за уписивање учесника у коме ће бити предвиђени и контакт подаци. Колеге које су присутне из обе школе, могу именовати и друге колеге из школе као користан извор информација и примера добрих пракси након посете за шта је потребно креирати посебан списак запослених према областима квалитета и појединачним аспектима у оквиру којих су спремни да деле своју експертизу.
- ✓ Када је реч о састанцима који су намењени дискусији и рефлексiji потребно је да колеге из обе школе користе унапред припремљена питања иако ће се током дискусије природно отворати нова, можда и

другачија питања, тако да упркос доброј припреми поред кључних припремљених питања треба поштовати и природан ток дискусије у оквиру конкретне теме између колега. Из тог разлога је за реализацију састанка и активности предвиђених агендом пожељно имати и искусног модератора састанка и сваке појединачне активности.

- ✓ Такође, током реализације посете, из обе школе, треба одредити и једну особу која ће бележити кључне закључке у односу на укупне активности током посете, а који ће се користити за наредну фазу – извештавање. Та улога може бити додељена једном особи за све активности, или већем броју особа према појединачним активностима садржаним у агенди.

Уколико посета поред заједничких састанака, дискусије и рефлексije укључује и посматрање часова и активности (што је веома препоручљиво јер поред конкретизације примера добрих пракси у практичним оквирима, води развоју културе вредновања и доприноси објективнијем процесу самовредновања) важно је имати у виду следеће смернице:

- ✓ Број посматрача (у односу на појединачну активност) не треба да прелази укупно пет запослених.
- ✓ Посматрање активности потребно је да заједнички реализују колеге које су “гости” као и колеге из школе у којој се активност одвија у препорученој сразмери 3 (колеге гости) према 2 (колеге из исте школе).
- ✓ Уколико су часови предмет посматрања, независно од групе предмета којој часови припадају (општеобразовни или стручни) сви посматрачи процењују час користећи исте критеријуме процене – стандарде квалитета у области Настава и учење. Образац за процену часа можете наћи у *Прилоју 2*. У духу ових стандарда колеге које предају опште образовне предмете не иду искључиво код колега који предају исти предмет или групацију предмета, чак је препоручљив обрнут приступ.
- ✓ Након посматрања часа потребно је оставити простор за конструктивну повратну информацију колеги чији је час посматран. Како све колеге посматрају час према истим критеријумима потребно је кратко разменити процене свих колега посматрача. То подразумева општу процену квалитета часа и издвајање две кључне јаке стране часа и једног аспекта који је кључан за унапређивање или му се могло другачије приступити како би час био још успешнији. Након усаглашавања процена међу посматрачима, позива се колега који је држао час и њему се прво даје реч да да кратак осврт на час и наведе да ли би нешто другачије

урадио након искуства реализације часа. Након тога један од колега из гостујуће школе даје кратку повратну информацију на основу групне дискусије истичући два кључна квалитета и једну препоруку за унапређивање. Повратна информација на посматране активности захтева минимум 20 минута.

- ✓ Уколико се током посете посматра нека друга активност која није час потребно је припремити критеријуме процене пре посете, како би посматрачи имали исти угао посматрања, односно како би се посматрање вршило у складу са усаглашеним критеријумима.

На крају, али не и најмање важно, представници Школске управе и представници других институција система (уколико су укључени) прате и подржавају процес хоризонталног учења и по потреби дају смернице, сугестије и предлоге током рефлексије у оквиру сваке од активности.

4.5. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВРИВАЊЕ ФАЗЕ ЕВАЛУАЦИЈУ ПОСЕТЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ

4.5.1. Евалуација посете

Након остваривања активности предвиђених агендом потребно је оставити простор за заједничку евалуацију укупне хоризонталне размене и кључних активности.

Питања којима се можете руководити током завршног састанка јесу следећа:

1. У којој мери је хоризонтална размена испунила ваша очекивања?
2. Која је кључна порука коју ћете понети са ове хоризонталне размене?
3. Шта вам је било најкорисније и зашто?
4. Шта вам је било најмање корисно и зашто?
5. Која би била ваша кључна препорука за унапређивање хоризонталне размене након овог искуства?

На крају састанка школе прецизирају да ли ће организовати узвратну посету где ће школа која је била “домаћин” у наредном период бити “гост” истој школи уколико се јаке стране те школе поклапају са развојним приоритетима школе која је првобитно одабрана за сарадњу. Иако не дође до оваквог формалног облика хоризонталног учења у супротном правцу, успостављена сарадња и комуникација може бити значајан ресурс за групне или индивидуалне консултације у циљу континуираног развоја и унапређивања квалитета обе установе.

4.5.2. Извештавање

С циљем систематизације и критичког осврта на реализовану хоризонталну размену школа која је иницирала сарадњу сачињава Извештај о реализованој међушколској посети. Предлог садржаја овог извештаја дат је у *Прилоју 3*. Овај извештај доставља се и школској управи.

Извештај о реализованој посети сачињава координатор Тима за квалитет, на основу укупних искустава са посете, заједничке дискусије и рефлексije између школа и на нивоу тима ове школе, као и на основу попуњеног евалуативног упитника. Са извештајем и укупним искуствима са посете координатор Тима за квалитет упознаје Педагошки колегијум и Наставничко веће.

4.6. СМЕРНИЦЕ ЗА ОСТВАРИВАЊЕ ФАЗЕ УНАПРЕЂИВАЊЕ ПРОГРАМА РАДА ТИМА ЗА КВАЛИТЕТ

Идентификоване корисне идеје и приступи за унапређивање квалитета рада школе спрам постављених приоритета и циљева хоризонталне размене потребно је уградити у програм рада Тима за квалитет, као и у Акциони план за унапређивање квалитета рада школе након процеса спољашњег вредновања. Такође, подсећамо да хоризонтална размена подразумева међусобно дељење програма рада Тима за квалитет што је прилика за међусобно унапређивање програма на основу заједничких увида и предлога за унапређивање, независно од приоритета хоризонталне размене.

Током посете, а након размене међу колегама из обе школе, представници Школске управе и институција система могу дати додатне предлоге и смернице за унапређивање.

5. ПРИЛОЗИ

Прилог 5.1. Пример њредлоја ајенде међушколској сусрећја за даље њрлајођавање сјрам дефинисаних сјецифичних цјљева хоризонћалне размене

Лого обе школе

ПРОГРАМ ПОСЕТЕ

Школа домаћин: _____,

Школа гост: _____,

датум посете: _____.

Ред. Бр.	Назив/садржај активности	Ко реализује/води/ одговоран је за активност	Ко из гостујуће школе учествује у реализацији	Трајање активности / сатница	Материјали „за понети“
1.	Добродошлица, упознавање са специфичностима обе школе у контексту кровне теме и кратко разгледање школе	Директор и помоћник директора Тим за квалитет	Сви	8,15 до 9,00	Монографија, часопис школе, лифлети
2.	Представљање кључних примера добре праксе и дискусија	Руководилац тима за квалитет/директор/стручна служба	Сви	9,00 до 10,30	Материјал из презентације
3.	Давање инструкција о часовима који ће бити посећени	Координатор посете		9,40 до 9,50	Припреме за час, Протокол за посматрање часова
	Посета часовима/активностима (паралелно три часа)	Наставник 1 Наставник 2 Наставник 3	Три групе	9,55 до 10,40	Наставни материјал
	Анализа часова по групама уз присуство реализатора часова, гостију и наших наставника	Наставници који су држали часове	Сви	10,45 до 11,15	Протокол за посматрање часова
Пауза				11,15 до 11,45	
4.	Разговор директора школа сарадника о кључним искуствима и препорукама за унапређивање квалитета рада школе у односу на кровну тему	Директор школе	Директор школе	11,45 до 12,45	Акциони планови, извештаји
	Разговор кородинатора Тима за квалитет и стручних сарадника о кључним искуствима и препорукама за даље унапређивање квалитета рада школе у односу на кровну тему	Стручни сарадници / Тимови за квалитет	Стручни сарадници / Кординатори тима за квалитет и сви други учесници	11,45 до 12,45	Акциони планови, извештаји

	Разматарање додатних питања и искустава од значаја за унапређивање квалитета рада обе школе				
	Разговор свих учесника и дефинисање кључних закључака у погледу препорука за даље унапређивање квалитета рада школе у односу на крвну тему и унапређивање програма рада Тима за осигурање квалитета рада школе	Директори школа	Сви учесници	12.45 до 13.45	
5.	Заједнички осврт на реализовану посету и евалуација (уз ручак и освежење)	Директор школе	Сви учесници размене	13.45 до 15.00	

Прилој 5.2. Образац за процену часа

ОБРАЗАЦ ЗА ПОСМАТРАЊЕ И ВРЕДНОВАЊЕ ШКОЛСКОГ ЧАСА (област квалитета *Настава и учење*)

Школа:	Име и презиме евалуатора:	
Име и презиме наставника:	Наставни предмет:	
Подсетник:	Разред и одељење:	Датум:

Процена				
Заокружите одговарајуће: У колону процена упишите <input checked="" type="checkbox"/> ако је индикатор присутан.				
Стандард		Индикатор	Процена	Процена стандарда
2.1. Наставник ефикасно управља процесом учења на часу.	2.1.1	Ученику су јасни циљеви часа/исходи учења и зашто то што је планирано треба да научи.	<input type="checkbox"/>	Белешка:
	2.1.2	Ученик разуме објашњења, упутства и кључне појмове.	<input type="checkbox"/>	
	2.1.3	Наставник успешно структурира и повезује делове часа користећи различите методе (облике рада, технике, поступке...), односно спроводи обуку у оквиру занимања/профила у складу са специфичним захтевима радног процеса.	<input type="checkbox"/>	
	2.1.4	Наставник поступно поставља питања/задатке/захтеве различитог нивоа сложености.	<input type="checkbox"/>	
	2.1.5	Наставник усмерава интеракцију међу ученицима тако да је она у функцији учења (користи питања, идеје, коментаре ученика, подстиче вршњачко учење).	<input type="checkbox"/>	
	2.1.6	Наставник функционално користи постојећа наставна средства и ученицима доступне изворе знања.	<input type="checkbox"/>	
2.2. Наставник прилагођава рад на часу образовно-васпитним потребама ученика.	2.2.1	Наставник прилагођава захтеве могућностима сваког ученика.	<input type="checkbox"/>	Белешка:
	2.2.2	Наставник прилагођава начин рада и наставни материјал индивидуалним карактеристикама сваког ученика.	<input type="checkbox"/>	
	2.2.3	Наставник посвећује време и пажњу сваком ученику у складу са његовим образовним и васпитним потребама.	<input type="checkbox"/>	
	2.2.4	Наставник примењује специфичне	<input type="checkbox"/>	

Процена				
Заокружите одговарајуће: У колону процена упишите <input checked="" type="checkbox"/> ако је индикатор присутан.				
Стандард		Индикатор	Проц ена	Процена стандарда
		задатке/активности/материјале на основу ИОП-а и плана индивидуализације.		
	2.2.5	Ученици којима је потребна додатна подршка учествују у заједничким активностима којима се подстиче њихов напредак и интеракција са другим ученицима.	<input type="checkbox"/>	
	2.2.6.	Наставник прилагођава темпо рада различитим образовним и васпитним потребама ученика.	<input type="checkbox"/>	
2.3. Ученици стичу знања, усвајају вредности, развијају вештине и компетенци је на часу.	2.3.1	Активности/радови ученика показују да су разумели предмет учења на часу, умеју да примене научено и образложе како су дошли до решења.	<input type="checkbox"/>	Белешка:
	2.3.2	Ученик повезује предмет учења са претходно наученим у различитим областима, професионалном праксом и свакодневним животом.	<input type="checkbox"/>	
	2.3.3	Ученик прикупља, критички процењује и анализира идеје, одговоре и решења.	<input type="checkbox"/>	
	2.3.4	Ученик излаже своје идеје и износи оригинална и креативна решења.	<input type="checkbox"/>	
	2.3.5	Ученик примењује повратну информацију да реши задатак/унапреди учење.	<input type="checkbox"/>	
	2.3.6.	Ученик планира, реализује и вреднује пројекат у настави самостално или уз помоћ наставника.	<input type="checkbox"/>	
2.4. Поступци вредновања су у функцији даљег учења.	2.4.1	Наставник формативно и сумативно оцењује у складу са прописима, укључујући и оцењивање оног што су ученици приказали током рада на пракси* (пракса ученика у средњој стручној школи).	<input type="checkbox"/>	Белешка:
	2.4.2	Ученику су јасни критеријуми вредновања.	<input type="checkbox"/>	
	2.4.3	Наставник даје потпуну и разумљиву повратну информацију ученицима о њиховом раду, укључујући и јасне препоруке о наредним корацима.	<input type="checkbox"/>	
	2.4.4	Ученик поставља себи циљеве у учењу.	<input type="checkbox"/>	

Процена				
Заокружите одговарајуће: У колону процена упишите <input type="checkbox"/> ако је индикатор присутан.				
Стандард		Индикатор	Проц ена	Процена стандарда
	2.4.5	Ученик уме критички да процени свој напредак и напредак осталих ученика.	<input type="checkbox"/>	
2.5. Сваки ученик има прилику да буде успешан.	2.5.1	Наставник/инструктор практичне наставе и ученици се међусобно уважавају, наставник/инструктор практичне наставе подстиче ученике на међусобно уважавање и на конструктиван начин успоставља и одржава дисциплину у складу са договореним правилима.	<input type="checkbox"/>	Белешка:
	2.5.2	Наставник користи разноврсне поступке за мотивисање ученика уважавајући њихове различитости и претходна постигнућа.	<input type="checkbox"/>	
	2.5.3	Наставник подстиче интелектуалну радозналост и слободно изношење мишљења. Ученик има могућност избора у вези са начином обраде теме, обликом рада или материјала.	<input type="checkbox"/>	
	2.5.4	Наставник показује поверење у могућности ученика и има позитивна очекивања у погледу успеха.	<input type="checkbox"/>	

ДРУГА ЗАПАЖАЊА:

ОБРАЗАЦ ЗА ИЗВЕШТАВАЊЕ НАКОН ХОРИЗОНТАЛНОГ УЧЕЊА

Назив школе домаћина:

Назив школе госта:

Датум посете:

Датум писања заједничког извештаја:

Чланови тима који су учествовали у писању извештаја:

Поштовани,

Пре неколико дана остварили сте процес хоризонталног учења са партнерском школом. Ипак, претпостављамо да свако од вас има донекле другачији поглед на овај вид сарадње. Имајући у виду укупно искуство размене, а користећи се својим белешкама и запажањима, замолили бисмо вас да размените ваша искуства и заједно одговорите на постављена питања. Иако претпостављамо да се око неких одговора неће слагати сви чланови тима, покушајте да нађете заједничко решење.

1. Шта је за вас као школу био циљ ове посете?
2. Из ваше перспективе, да ли су циљеви посете остварени? Образложите.
3. Коју активност би истакли као најуспешнију током посете? Зашто?
4. Коју активност би истакли као најмање успешну током посете? Зашто?
5. Да ли постоји нешто што би наредни пут урадили другачије? Ако да, шта?

6. Генерално гледано, на скали од 1 до 10 како би оценили ову посету, при чему 1 означава изузетно негативну оцену, а 10 изузетно позитивну оцену? _____
7. На основу досадашњег искуства са колегама који су били у посети и њиховом школом, шта би био ваш савет њима?
8. Које су кључне научене лекције, активности и препоруке које ћете интегрисати у програм рада Тима за осигурање квалитета рада школе?

6. ИЗВОРИ И КОРИСНИ ЛИНКОВИ

- Gutknecht-Gmeiner M. (2010), Peer Review Impact Analysis Report. Analysis of 14 transnational European Peer Reviews carried out in eight European countries 2006-2009. Final Report, LDV TOI Project "Peer Review Impact", Vienna.
<http://www.peer-review-network.eu/media/pdf/Peer%20Review%20Impact%20Analysis%20Report.pdf>
- Еуропска колегијална процјена Подручја и критерији квалитете у струковном образовању и оспособљавању
https://qavet.hr/media/1311/asoo_2023_podrucjajkriterijikvalitete_12_online.pdf
- Осигуравање квалитете у струковном образовању и оспособљавању
<https://qavet.hr/hr/dokumenti-i-publikacije/>
- Peer review
<https://www.inapp.gov.it/en/eqavet/peer-review>
- Политике и праксе осигурања квалитета у средњем стручном образовању у Србији (2021) – извештај Националне референтне тачке за осигурање квалитета у средњем стручном образовању и обуци у Србији
<https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2021/04/Politike-i-praksa-osiguranja-kvaliteta-u-strucnom-obrazovanju-FIN-1.pdf>
- Приручник за еуропску колегијалну процјену у почетном струковном образовању и оспособљавању. Загреб: (2020): Агенција за струковно образовање и образовање одраслих
https://qavet.hr/media/1310/asoo_2023_prirucnikzaeuropskukolegijalnuprocjenu_12_online_ver1.pdf
- Приручник за праћење колега једнаких по образовању и позицији. Пројекат Модернизација Система средњег стручног образовања
<https://ceo.edu.rs/images/stories/documents/I.1%20Prirucnik%20za%20pracenje%20rada%20kolega%20jednakah%20po%20obrazovanju%20i%20poziciji.pdf>
- "SHARE пројекат" – Policy brief
<https://www.obrazovanje.org/rs/uploaded/dokumenta/SHARE-Policy-brief.pdf>
- The EQAVET Network's approach to system level Peer Reviews: A manual (2021)
https://oa.inapp.org/xmlui/bitstream/handle/20.500.12916/181/The_EQAVET_Network%27s_approach_to_system_level_peer_reviews.pdf?sequence=7&isAllowed=y
- The national experimentation related to the integrated peer review at provider level
https://oa.inapp.org/jspui/bitstream/20.500.12916/3963/1/Fonzo-Evangelista_National-experimentation-peer-review_2023.pdf
- Вредновање квалитета рада установа - <https://vrednovanje.ceo.edu.rs/>