3. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem
Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 25-27. Septembar 2015.

3rdNationalConference With International Participation
Faculty of Technical Sciences in Čačak, 25-27. September 2015.

UDK: 004.7:371 Stručni rad

PROFESIONALNA SARADNJA I UMREŽAVANJE ŠKOLA

PROFESSIONAL COLLABORATION AND MAKING SCHOOL NETWORKS

[1]Milanka Pavlović, [2]Snežana Milojković, [3]Jasmina Stojković, [4]Jasmina Mišić, [5]Željka Radojičić Lukić
[1]OŠ „Mito Igumanović“ Kosjerić
[2,3,4]OŠ „Ivo Lola Ribar“Veliko Gradište
[5]Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja
[1]milankapavlovic10@gmail.com, [2]sneznana@gmail.com, [3]jacastojkovic17@gmail.com, [4]jacy1907@gmail.com, [5]zeljka.radojicic.lukic@mpn.gov.rs

Apstrakt: *Istraživanja ukazuju da profesionalna saradnja i umrežavanje škola u krajnjem ishodu utiču na postignuća učenika. Svet postaje umreženo okruženje i bitan je način kako se organizuje na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Nastavnici, obrazovni lideri i drugi školski akteri sarađuju usmeravajući se na ovaj cilj kako bi se poboljšalo učenje učenika. U radu je, pored nalaza međunarodnih studija, dat okvirni predlog aktivnosti profesionalnog umrežavanja škola u Srbiji, razmotreni potencijalni načini evaluacije, kao i efektivnost uz osvrt na održivost programa.*
Ključne reči: *Umrežavanje škola, profesionalna saradnja, učenje, lideri.*

Abstract*: Researches show that professional collaboration and networking of schools ultimately affects students' achievement. The world is becoming a networked environment and it is very important in which way it is organized on local, national and international level. Teachers, educational leaders and other school actors cooperate focusing on this target in order to improve students' learning. In this paper, in addition to the findings of the international studies,it is given a draft proposal of the activities of professional networking of schools in Serbia, potential ways of evaluation, and the effectiveness with reference to the sustainability of the program are also discussed .*
Key words*: Networking schools, professional cooperation, learning, leaders.*

1. UVOD

Nalazi međunarodnih studija promovišu profesionalnu saradnju i umrežavanje škola [1], [2], [3], [4], [5] kao efektivan put u reformi obrazovanja, gde se umrežavanje škola pojavljuje kao uslov za jedinstvene i prilagođene aktivnosti u skladu sa brzim društveno-ekonomskim promenama koje se dešavaju u društvu. Što su obrazovne mreže

uticajniji deo obrazovne slike, to je važnije da ih organizaciono razumemo, kako njihov rad, tako i uticaj, kao i efekte na nastavnike i učenike [4].

Nephodan je rad na zajednicama umreženog učenja, a jedan od načina njihovog jačanja je da lideri koriste adekvatne strategije. Ono što se postavlja kao značajno pitanje je koherentnost kapaciteta i uticaj na sistemske promene u skladu sa povećanim obrazovnim zahtevima [6]. Dejvid Hargrivs opisuje ovaj proces kao *„disciplinovanu inovaciju“* i nastavak najboljih praksi, čija dubina interakcija pogoduje prenošenju najboljih ideja u praksi [7].. Svet postaje umreženo okruženje i zato je bitan način kako se organizuje na lokalnom, nacionalnom i međunarodnom nivou. Obrazovne mreže su u funkciji dinamične veze između članova grupa. Ovo učenje odnosa doprinosi osnivanju, razvoju i održavanju profesionalne kulture. Jaka grupna kohezija se zasniva na poverenju, uzajamnoj odgovornosti i dogovorenoj podeli vlasti, što zauzvrat jača posvećenost zajedničkim ciljevima i društvenim normama. Nastavnici i obrazovni lideri sarađuju fokusirajući se na cilj da poboljšaju učenje i postignuća učenika [10], [8].

Cilj rada je razmatranje mogućnosti i pronalaženje puteva profesionalne saradnje, koji dovode do poboljšanja postignuća učenika. Jedan od načina je jačanje svih obrazovnih nivoa kroz različite vidove aktivnosti i podršku (Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja[1] Republike Srbije, Školskih uprava[2] i škola) [15]. Isto tako, neophodno je upoznavanje obrazovnih struktura, na prvom mestu liderskih, sa ključnim karakteristikama modela zajednica umreženih učenja[3], na primeru programa *Networked Learning Communities* - NLC [8] i sl.

2. NALAZI MEĐUNARODNIH STUDIJA

Projekti gde se umrežavanje škola pokazalo kao bitan deo efektivnog programa su *Improving the* Quality *Education for All* (IQEA) u Ujedinjenom Kraljevstvu i *Manitoba School Improvement Project* (MSIP) u Kanadi, i dobro su poznati međunarodnoj istraživačkoj zajednici, jer pružaju osnovu za poređenje u različitim zemljama i kontrastnim obrazovnim kontekstima [3], pokazali su značajne uspehe u školskom radu i pozitivan efekat na nastavu i ishode učenja [2], [1]. Analizirajući projekte MSIP i IQEA uočavaju se neke zajedničke osobine efektivnog poboljšanja škole [3]:

- Profesionalna razmena, saradnja i umrežavanje. U obe mreže, IQEA i MSIP, formirane su stručne zajednice sa školama. U MSIP škole nisu samo izolovani entiteti, već su deo mreže Manitoba škola povezanih zajedničkim zahtevom, infrastrukturom i zajedničkim profesionalnim razvojnim mogućnostima. Škole koje imaju znatan napredak koriste ovaj okvir [2]. Slično tome, IQEA mreža pruža mogućnost školama da uče jedni od drugih i da zajednički rešavaju probleme. Profesionalno poverenje pokazalo se od fundamentalnog značaja za napredak škola.

[1]U daljem tekstu: Ministarstvo
[2]Školske uprave - ŠU
[3]Načinima širenja dobre prakse, unapređenja profesionalnog razvoja nastavnika, povećavanja kapaciteta u školama, posredovanja između centralizovanih i decentralizovanih struktura, procesu restrukturiranja i ponovnog kultivisanje obrazovnih organizacionih sistema.

- Oba projekta pokazuju postojanje eksternog agensa, sa ciljem pritiska i savetodavne podrške sa strane, jer se smatra da školski projekti ne mogu napredovati daleko sami. Vremenom nastavnici postaju nosioci promena, gde sebe vide kao aktivne učesnike, koji imaju neophodne veštine i autoritet da se uhvate u koštac sa obrazovnim problemima;
- Fokus je na specifičnim ciljevima i procesima nastave i učenja (razvijaju se strategije vezane za učenički uspeh, uz korišćenje proverenih nastavnih metoda, koje sigurno utiču na bolja postignuća učenika). Postoji posvećenost profesionalnom razvoju nastavnika, gde se trening dobija kroz mrežu škola, a profesionalni razvoj vezan je za projekat u MSIP-u, u IQEA-i je jedna od ključnih postavki: jasno je identifikovano (privremeno) liderstvo, gde su grupe nastavnika katalizatori promena, prisutno je sistemsko sakupljanje podataka, formativna i sumativna evaluacija, što omogućava refleksiju i dalje promene i generišu se promene u kulturnoj strukturi škole.

U 2004 - 2005. godini *Aporia Consulting Ltd. Toronto* u Kanadi [8] započela je istraživački program Networked Learning Communities (NLC), koji je fokusiran na identifikaciju funkcija i procesa koji utiču na uspeh zajednice umreženog učenja kroz 3 faze: angažovanje međunarodnih eksperata za upoznavanje i širenje postojećih saznanja iz ove oblasti; izgradnja konceptualnih ključnih modela prikupljajući podatake iz malog broja škola; identifikovanje uticaja na promene u praksi i postignuća učenika. Zaključak je da pozitivne promene u učenju učenika zavise od mislećih i ciljanih promena u razmišljanju i praksi odraslih u školama povezanih u školske mreže, koje obezbeđuju i kvalitetniju interakciju školskih aktera. Ovo umrežavanje pruža priliku za podelu vođstva i odgovornosti, oslanjajući se na resurse u i van obrazovne zajednice; može biti u funkciji izgradnje kapaciteta i jačanje međusobnih veza obrazovnih institucija i širenje inovacija na svim nivoima - mikro, mezo i makro [8].

Uvidom u finski obrazovni sistem [7], gde su prisutna visoka postignuća učenika na PISA testovima iz 2003, 2006, 2009 godine [9] potrebno je strateško razmišljanje i planiranje, vođeno jasnim ciljevima na nivou okruga. Širenje mreže dobre prakse, gde se *„uče jedni od drugih“* kroz razmenu ideja, saradnju sa nacionalnim vlastima, interaktivnost između škola i ovih obrazovnih ustanova i lokalnih zajednica je način poboljšanja rada škola [21].

Bitna stavka reforme obrazovanja su mreže razvoja, koje se pojavljuju kao uslov za jedinstvene i prilagođene aktivnosti u skladu sa brzim društveno-ekonomskim promenama koje se dešavaju u društvu. Što su obrazovne mreže uticajniji deo obrazovne slike, to je važnije da ih organizaciono razumemo, kako njihov rad, tako i uticaj, kao i efekte na nastavnike i učenike [4].

2.1. UVID U FUNKCIONISANJE UMREŽENOG UČENJA

U cilju bližeg upoznavanja sa funkcionisanjem umreženog učenja u narednom delu rada biće predstavljen program[4]sproveden u Engleskoj u periodu od 2002. godine do 2006. godine. Programom je obuhvaćeno 137 školskih mreža (1500 škola) sa ciljem da pruži dokaze i uvid u sistem rada i učenja, dizajn politike, implementaciju, liderske

[4]Studija *Zajednica umreženog učenja - Networked learning community* – NLC

uloge, vrste i veličinu mreža. Isto tako, pruža saznanja kako umrežavanje škola utiče na postignuća učenika i saznanja o najefikasnijim praksama školskih lidera, koje imaju najviše potencijala i daju najbolje rezultate u interakciji škola, ali i partnerski odnos škole sa lokalnom zajednicom [5].

Istraživanja programa *Zajednica umreženog učenja* naglašavaju usklađivanje umreženog procesa učenja za odrasle i učenike, uz rukvodstvo koje promoviše i podržava to učenje, što su pokazatelji da ovaj put ima dvostruki cilj – podsticanje zajednice učenja i podizanja nivoa postignuća učenika. Okvirni dizajn *Zajednice umreženog učenja* prepoznaje šest modela umreženog učenja: učenje učenika – pedagoški focus; obrazovanje odraslih; učenje liderskih veština na svim nivoima; organizaciono učenje; učenje povezivanja škola – umreženo učenje; učenje povezivanja mreža – sistem bočnog učenja. Svaka mreža dodatno bira najmanje jednog spoljnog partnera. Obično su to visokoškolske ustanove ili predstavnici lokalnog rukovodstva ili oboje. U tom slučaju može se govoriti o moralnom cilju, koji promoviše zalaganje za uspeh svih učenika, što predstavlja zastupanje socijalne pravde prema svakom detetu (*„aising the bar and closing the gap"*). Naglašava se podeljeno vođstvo (na primer, ko – liderstvo), kao i istraživanja zasnovana na praksi (podaci i dokazi o rezultatima umreženog učenja). Dve ključne ideje vodilje su pozitivan pristup i zajedničko angažovanje svih učesnika programa [5].

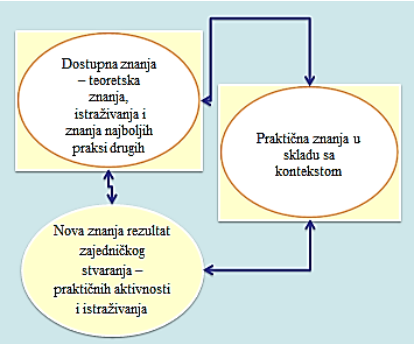
Obaveze učesnika su da do rešenja dolaze koherentnim odlukama, kroz zajedničko učenje, što iziskuje izgradnju kapaciteta za učenje putem rešavanja problema, kao i refleksivan pristup. Izgradnja mreža se odvija putem saradničkog učenja u skladu sa kontekstnim uslovima [5].

Čitav proces podstiče profesionalno učenje, inovacije, pozitivizam i motivisanost nastavnika i povezuje odgovornosti – rukovodeće i vršnjačko, utičući preko školskih i nastavničkih varijabli na bolja postignuća učenika. Postoje jasni dokazi da mreže imaju dvostruk uticaj – kako na podizanje postignuća učenika, tako i na učenje zajednice. Podstiču profesionalna učenja nastavnika, inovacije, utiču na odgovornost (balansiranjem između centralne i vršnjačke odgovornosti), daju kontrolu nad profesijom [5]**.** Korišćen je model učenja koja ima primenu u tri oblasti znanja (Slika 1):

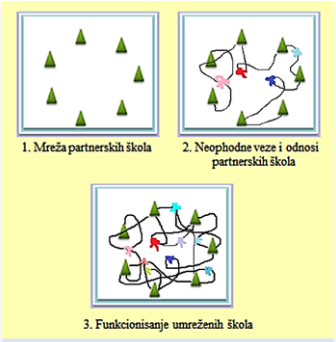
1. praktično znanje koje podrazumeva nezaobilazno, praktično znanje u skladu sa kontekstom;
2. javno dostupno znanje – teorija, istraživanja i znanja iz najboljih praksi drugih
3. nova znanja, nastala kao rezultat zajedničkog stvaranja, rada i istraživanja zasnovanih na praksi putem rešavanja problema.

U okviru škole i među školama, odrasli su više nasumično uključeni mrežnim vezama, neki jakim, ali i slabim. Ove veze nude bogate mogućnosti za učenje i građenje međuljudskih veza. Međutim, one ne predstavljaju umreženo učenje, već umrežavanje.
Umreženo učenje se odvija kada se pojedinci iz različitih škola u mreži uključuju, zajedno i grupno, u svrsishodne i održive razvojne aktivnosti, koristeći zajedno svoje znanje i nadograđeno znanje. Na taj način, oni uče jedni sa drugima, jedni od drugih i *„umesto drugih"*. Ideja učenja *„umesto drugih"* od presudnog je značaja za koncept umreženog učenja. To znači da je ova aktivnost interakcija dve vrste učenja: učenja koje

se odvija između pojedinaca iz različitih škola i naknadni transfer učenja, koji se odvija sa ostalim pojedincima u školama učesnicama.



Slika 1. Tri oblasti znanja



Slika 2. Umrežavanje škola

Umreženo učenje podrazumeva četiri različita procesa učenja:

1. Učenje jednih od drugih: grupe, u skladu sa svojim individualnim različitostima, razmenjuju svoja znanja koristeći iskustva, stručnost, praksu, kao i učenje „kakoznam“;
2. Učenje jednih sa drugima: pojedinci uče zajedno, zajedno uobličavaju i nadograđuju učenje. Praktično, zajednički istražuju efekte zajedničkog učenja;
3. Učenje „umesto drugih“ je učenje između pojedinaca iz različitih škola, kao i učenje u ime drugih pojedinaca u okviru svoje škole, što utiče na širenje mrežnog sistema učenja;
4. Meta-učenje je dodatno učenje pojedinaca o različitim procesima u cilju najefikasnijeg sopstvenog učenja.

Kako bi bilo najefektivnije, ova četiri procesa učenja kombinuju tri različite vrste znanja (Slika1).

Umreženo učenje ima potencijal da proširi profesionalni identitet škole kao zajednice na lokalnom nivou, do jedinice obrazovne zajednice. Drugim rečima, učesnici širom škola saglasni su da je zajednička karakteristika ovog učenja da koriste dokazane, isprobane modele profesionalnog razvoja, a njihovo učenje ima praktičnog značaja za kontekst i težnje njihove lokalne mreže škola. Sporedni rezultat ovih aktivnosti je povećan nivo znanja nastavnika i njegovog praktičnog rada u učionici. Krajnji rezultat umreženog učenja je da se poboljša učenje učenika i njegovih postignuća. Međutim, istraživanja programa ukazuju da postoje i šire prednosti - poboljšane poverenja i samopoštovanja, pojačana motivacija i viši osećaj identiteta i profesionalne efikasnosti.

Church i njeni saradnici [10] daju prikaz ključnih komponenti školskih umreženih aktivnosti. Na slici 2 trouglovi predstavljaju mrežne jedinice (škole učesnice). Dat je prikaz neophodnih odnosa, njihove komunikacije, što predstavlja „veze sa ciljem“ (što Canter, 1994 [11], naziva *„kolektivne i saradnički optimistične ambicije učesnika“*).

Čvorovi predstavljaju aktivnosti škola učesnice, koje zajedno rade u cilju svrsishodnih aktivnosti koje ih spajaju. Čvorovi umreženiog učenja su *„ključne tačke dinamičnog učenja, sa potencijalom za širenje"* [12]. Oni predstavljaju smisleni rad mreže.

Proučavanja programa NLC ukazuje da postoji pet vrsta čvorova koji jačaju profesionalno učenje: zajednički rad grupa, kolektivno planiranje, timski rad u rešavanja problema, saradničke istraživačke grupe ili zajedničke razvojne aktivnosti. Najefikasniji čvorovi umreženiog učenja imaju tendenciju da se aktivno uključe u kontinuirana istraživanja u aktivnostima eventualnog rešavanja problema nastalih među školama učesnica mreže.

Program NLC podrazumeva i rad mešovitih grupa koji, pored nastavnika, uključuje roditelje/staratelje, tehničko osoblje škole i drugo nenastavno osoblje. Rukovođenje ovim grupama se prepušta kompetentnim osobama, koje ne moraju imati najviši stepen stručnosti ili zvanje. Svaka mreža je različita i karakteristična za lokalni kontekst. Predstavlja poseban skup izazova i mogućnosti spoljne podrške ograničene su prethodnim iskustvom, što može predstavljati ograničenje, ali i mogućnosti. Školske mreže nude efikasnije angažovanje osoblja za povezivanje sistema (lokalnih vlasti i univerziteta) i pružaju veće mogućnosti za eksterna znanja.

Program NLC je iznedrio zanimljive nalaze istraživanja o pozitivnoj ulozi nekih univerziteta u pružanju podrške mrežama, iako su primeri prakse širom zemlje veoma promenljivi: direktan pristup spoljašnjim saznanjima, iscrpnu podršku za istraživanja prakse, podrška za lidersko mrežno učenje, pristup znanju o najboljim praksama drugih. Isto tako, istraživanja programa otkrivaju značajne dokaze o prilagođavanju programa. Isto tako, školske mreže obezbeđuju uslove da se koriste istraživanja, koja su od suštinskog značaja za efikasnu saradnju i profesionalno učenje.

U praktičnom smislu, sledeće konkretne aktivnosti olakšavaju umreženo učenje širom partnerstva: podrška školama za samovrednovanje i eksterno vrednovanje, pri čemu se koriste podaci kako bi se realizovale aktivnosti koje utiču na više nivoe postignuća učenika; stvaraju se uslovi za povezivanje škola učesnica i njihove međusobne aktivnosti; podstiče se podrška u osnaživanju direktora, njihovih kapaciteta i posvećenosti poslu. Uključuju se najbolji školski lideri i izvan sopstvene škole u korist učesnika mreže; sprovode se savetodavne aktivnosti o korišćenju finansijskih sredstava u „problematičnim školama"; prisutne su posredničke veze i konsultantska podrška visokoobrazovnih institucija, lokalnih vlasti i drugih partnera; škole se povezuju sa postojećim mrežama dobre prakse i saznanja, kako unutar lokalne uprave, tako i izvan.
Izgradnja kapaciteta bazira se na iskustvima, različitim taktikama i saznanjima sa stručnih skupova. Lokalna vlast je, zajedno sa ekspertima za umrežavanje škola, učesnik mrežnih aktivnosti. Ključna reč u svim navedenim analizama je usmerenost ka učenju. Efikasne mreže promovišu učenje, što je korak na putu ka sistemskom učenju.

3. PREPORUKE ZA UMREŽAVANJE UČENJA U SRBIJI

Istraživanja i pozitivna iskustva u školstvu drugih zemalja ukazuju da supotrebna sistemska rešenja profesionalne saradnje i umreženog učenja, kako bi krajnji cilj bio

poboljšanje postignuća učenika, njihov socijalni i emocionalni napredak. Ali, isto tako, neophodno je poći od trenutne situacije i zakonskih osnova u obrazovanju u Srbiji [13]. *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* daje okvirnu preporuku o potrebi razmene dobre obrazovne prakse, kao uslova kvalitetnijeg rada nastavnika [14].

Predlog je da se realizuje probni program u jednoj od školskih uprava u Srbiji. Na primer, aktivnosti profesionalne saradnje i umrežavanja škola u ŠU Požarevac za Braničevski upravni okrug, u kome bi se realizovale aktivnosti profesionalne saradnje i umrežavanja škola u ŠU u Požarevcu za Podunavski upravni okrug, gde se neće intervenisati, kako bi se procenila efektivnost programa tokom godinu dana. Ovo bi bio probni program, koji bi se, nakon vrednovanja, primenio na sve ŠU u Srbiji. Preporuka je da Ministarstvo RS bude pokretač programa, uz partnerstvo sa Zavodom za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja (ZVKOV), koji bi bio jedan od evaluatora projekta. ŠU bi bile koordinator i delovale u svojstvu savetodavnog i nadzornog tela na okružnom nivou, a nosioci aktivnosti i odgovorni za sprovođenje programa bili bi direktori škola uz značajne aktivnosti odeljenskih starešina, stručnih saradnika i nastavnika.

4. OKVIRNI PREDLOG AKTIVNOSTI PROFESIONALNOG UMREŽAVANJA ŠKOLA U SRBIJI

Detaljniji predlog aktivnosti programa za profesionalno umrežavanje škola u Srbiji prevazilazi okvir ovog rada, ali dat je predlog neophodnih koraka:

1. Formiranje radne grupe (koordinator iz Ministarstva i koordinatori ŠU) sa ciljem informisanja i pridobijanja javnosti i obezbeđivanje podrške sindikata, kao i političke naklonosti (ili, bar, obilaženje moćnog političkog neprijatelja) kako na nacionalnom, tako i na lokalnom nivou (koristiti sve metode lobiranja i promovisanja), uz angažovanje međunarodnih eksperata za upoznavanje obrazovne, ali i šire javnosti i širenje postojećih saznanja iz ove oblasti, naglašavajući bitne momente, koji zaslužuju stalnu pažnju i konsolidaciju kroz aktivnosti na nacionalnom i lokalnom nivou;
2. Jačanje kapaciteta svih obrazovnih nivoa kroz različite vidove aktivnosti i podršku (Ministarstva, ŠU, škola) – [15]. Upoznavanje sa ključnim karakteristikama modela zajednica umreženih učenja, načinima širenja dobre prakse, unapređenja profesionalnog razvoja nastavnika, povećavanja kapaciteta u školama, posredovanja između centralizovanih i decentralizovanih struktura, procesu restrukturiranja i ponovnog kultivisanje obrazovnih organizacionih sistema na primeru programa *Zajednica umreženog učenja* [5].
3. Izrada detaljnog akcionog plana aktivnosti uz analizu neophodnih resursa za umrežavanje škola. Predlog tema: liderstvo, timski rad, interakcija, saradnja i partnerstvo, profesionalna refleksija. Neophodne su smernice u određivanju: svrhe i fokusa aktivnosti, odnosa/veza, saradnje, sistematske analize situacije, rukovodstva, odgovornosti, podrške i izgradnje kapaciteta [5];
4. Obezbeđivanje resursa za saradnju i umrežavanje škola stvaranjem jedinstvene informacione mreže unutar i između škola u ŠU Požarevac; određivanje

koordinatora na nivou škola, opština i ŠU, koji organizuju aktivnosti, stvaraju baze i tehnički razmenjuju podatke na svojim nivoima;
5. Informisanje javnosti o predviđenim aktivnostima uz prethodnu mogućnost dorade na osnovu sugestija, primedbi[5] i sl.
6. Realizacija planiranih aktivnosti ŠU Požarevac na nivou škola, profesionalna saradnja u okviru škola, škola na nivou/između opština;
7. Evaluacija realizacije programa (formativna tokom projekta i sumativna na kraju projekta) i procena efekata realizovanih aktivnosti (refleksija).

5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I ODRŽIVOST PREDLOŽENOG PROGRAMA

U prilog programa profesionalne saradnje i umrežavanja škola u Srbiji su zakonske [13] i strateske [14] regulative. Održivost programa *Profesionalna saradnja i umrežavanje škola* bila bi obezbeđena i time što predstavlja balans i poravnanje reformskog dizajna sa implementatorima. Predviđene aktivnosti dizajn grupe bile bi dostupne i date školama na analizu i dopunu, kako bi se postiglo jedinstvo i mogućnost da implementatori realizuju aktivnosti, koje su osetljive na lokalne okolnosti [17]. Predviđeno je da se obezbedi politička i podrška sindikata ili da se „obiđu“ moćni politički neprijatelja [17], jer su utičući momenti za donosioce odluka, koji su često pod interesnim i ideološkim pritiscima. Isto tako, reformske strukture bi se integrisale u svakodnevni život školske zajednice [17] putem ugradnje aktivnosti u Školsko razvojno planiranje, što će neprojekatskim statusom doprineti stabilnom finansiranju.

Program daje poverenje implementatorima programa, jer imaju mogućnost osmišljavanja i sopstveno delovanje. Nastavnici moraju da budu pridobijeni -*teacher buy-in* [16]. Najuspešniji reformski sistemi daju dosta fleksibilnosti visokokvalitetnim nastavnicima da budu kreativni, veruju im i ne orkestriraju sve sa vrha [18]. Timskim radom i saradnjom, u okviru heterogenih radnih grupa nastavnika, inteziviraće se i pojačati motivacija i onih učesnika koji nisu od početka posvećeni reformi [19].

Planirana je sistemska podrška Ministarstva i ŠU, što će omogućiti, pored ohrabrenja školama, pravovremene informacije i praktičnu pomoć uz uključivanje lokalne zajednice za stvaranje namernih procesa za reprodukciju uspeha i strukture koje promovišu učenje i podsticajne sisteme koji ih podržavaju [19], [16]. Ovo je značajno i zbog toga što nove prakse ne odstupaju suviše daleko od uobičajenih obrazovnih shvatanja, kojima se ne osporavaju najosnovnija vekovna, kulturna uverenja edukatora i ne dira u jezgro obrazovne prakse [20].

Saradnjom unutar škola i umržavanjem sa drugim školama daje se mogućnost preispitivanja i refleksije, putem razmene dobre prakse odeljenja i škola [19], [16]. Kao krajnji cilj i dugoročno, doprineće boljim postignućima učenika svih obrazovnih institucija.

[5]Posebno direktora i nastavnika, kojima dati poverenje za osmišljavanje sopstvenog načina saradnje.

LITERATURA

[1] Hopkins, D. and Harris, A. (1997). 'Improving the quality of education for all', *Support for Learning*, Vol. 12, 4, 147 – 151.

[2] Earl, L. and Lee, L. (1998). *Evaluation of the Manitoba school improvement program.* Winnipeg: Manitoba School Improvement Program.

[3] Harris, A. (2002). *Successful school Improvement in the United Kingdom and Canada school of education*, University of Nottingham.

[4] Lieberman, A & Wood, D, (2003). *Inside the national writing project: Connectingnetwork learning and classroom teaching*, Teachers college press, New York and London.

[5] Jackson, D. and Temperle, J. (2006). *From professional learning community to networked learning community*, NCL.

[6] Fullan, M, (2005b). *Introduction to the report of the National college for school leadership/IU LEArning project report*, forthcoming February 2006, NCSL/DfES/IU

[7] Hargreaves, A. (2007). *School leadership for systemic improvement in Finland* Rapporteur Gábor Halász Beatriz Pont).

[8] Earl, L.et al (2006). *How networked learning communities work,With support from Professor Pam Sammons*, University of Nottingham and Tamjid Mujtaba.

[9] OECD (2004, 2007, 2010). *Learning for tomorrow"s world – First results from* PISA 2003, 2006, 2009 Science competencies for tomorrow's world, Paris.

[10] Church, M, Bitel, M, Armstrong, K, Fernando, P, Gould, H, Joss, S, Marwaha-Diedrich, M. De La Torre, A-L &Vouhe, C, (2002).*Participation, Relationships and Dynamic Change:New Thinking on Evaluating the Work of International Networks*, London, University College.

[11] Canter, Rosabeth Moss (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, July – Aug., 1994, 96-108.

[12] Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: autonomy and initiative in teachers professional relations, *Teachers college record*, 91, 4 pp 509–536.

[13] Zakon osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja Republike Srbije *("Sl. glasnik* RS*", br. 72/2009, 52/2011, 55/2013 i 35/2015).*

[14] *Strategijarazvojaobrazovanja u Srbijido 2020. godine;* ("*Sl. glasnik*RS", br. 107/2012).

[15] Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York, Doubleday.

[16] Datnow, A., Hubbard, L., & Mehan H. (2002). *Extending educational reform: From one school to many.* London: Routledge Falmer.

[17] Yonezawa, S., &Stringfield, S. (2000). *Special strategies for educating disadvantaged studentsfollowup study: Examining the sustainability of research based school reforms.* Baltimore: Johns Hopkins University CRESPAR.

[18] Hargreaves, A., (2010). *Second international handbook of educational change*. Dordrecht, Springer.

[19] Elmore, R. F. (1996). Getting to scale with good educational practice. *Harvard educational review, 66 (1), 1-26.*

[20] Cuban, L. (1986). *Teachers and machines: The classroom use of technology since 1920*. New York: Teachers College Press.

[21] Hopkins, D. (2007). *Every school a great school: Realizing the potential of system leadership*, Open University Press, New York