



Министарство просвете и спорта Републике Србије

Програм реформе средњег стручног образовања

Јединица за имплементацију програма
Отона Жупанчича 30, 11000 Београд
Тел.: + 381 11 260 8181
E-mail: office@vetserbia.edu.yu
www.vetserbia.edu.yu



ПРОГРАМ ОБУКЕ ЗА ОСОБЉЕ ИЗ РЕДОВА ВИШИХ СЛУЖБЕНИКА МИНИСТАРСТВА ПРОСВЕТЕ И СПОРТА

РАЗВОЈ И УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМА КАО СРЕДСТВИМА КВАЛИТЕТНОГ КРЕИРАЊА ПОЛИТКЕ У ОБРАЗОВАЊУ

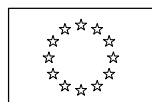
Модул 1:

**Креирање политике (policy) развоја средњег стручног образовања.
Коришћење програма Европске уније као инструманата политике (policy)**

8-10. март 2007. год.

Предавач: Лучан Чолан

“Учење политике подразумева не само укљученост, већ активно учешће националних интересних група у развоју сопствених политика (policy), а заснива се на схватању да не постоје универзални модели који се могу једноставно пренети или пресликати из једног у други контекст. У најбољем случају, постоји богато међународно искуство у бављењу сличним питањима која се тичу политике које се може користити, премда се оно односи на специфичан контекст.” (П.Грутингс, С.Нилсен, 2005).



Програм реформе средњег стручног образовања – фаза 2
Пројекат финансира Европска унија преко Европске агенције за реконструкцију

Увод

1. Ова обука је део већег програма, намењена особљу из редова виших службеника Министарства просвете и спорта и релевантних агенција, у оквиру Програма реформе средњег стручног образовања – Фаза II.
2. Целокупни програм обуке састоји се од пет модула/четири фазе обуке, представљене у Анексу, усвојене од стране Министарства просвете и спорта, али су могуће и неке измене, у складу са потребама корисника.
3. Програм обуке заснован је на процени потреба спроведеној у складу са одредбама из описа задатака које се тичу ове активности:

Посебни задаци

- Изградити институционалне капацитете МПС, МРЗСП и осталих националних интересних група за развој и имплементацију оквира политике (policy) и стратегије средњег стручног образовања и обуке, утемељену на партнерству и осигуравању повезаности спровођења обуке и економског развоја.
- Јачање капацитета националних и локалних актера за развој и имплементацију нових програма средњег стручног образовања и обуке за младе и одрасле (развој људских ресурса и наставних програма).

Очекивани резултати

Општа политика и стратегија стручног образовања и обуке

- Израда и дисеминација Приручника за управљање стручним образовањем и обуком намењеног вишим службеницима (на српском и енглеском језику).
4. Главни циљеви првог модула обуке су:
 - a. да код учесника створи разумевање системског окружења образовне политике (policy) у којој развојни пројекат функционише, и
 - b. да испита начине на које се развојни пројекати могу користити као моћни инструменти политике (policy) са циљем да се остваре национални приоритети када је реч о развоју сектора стручног образовања.
 5. Прва обука је осмишљена као ~ шеснаесточасовна ефективна обука, као што се види у распореду. Биће коришћена интерактивна методологија са циљем да се створи атмосфера сарадње потребна за групни рад и размишљање о обрађеним темама.

Овај материјал је “пакет основних информација“ за први круг обуке, али обезбеђује и даље референце за обрађене теме. Дакле, материјал је у складу са темама наведеним у распореду, али пружа и додатне информације.

Дан 1, четвртак, 8. март: Контекстуални оквир за креирање политике (policy making) и развој пројеката у образовању

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	1. Политика (policy) – процес и развој. Системско окружење образовне политике (policy) у сектору стручног образовања и обука
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	2. Мрежа актера укључених у креирање политике (policy network). Покретачи промена /иницијатори развоја
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	3. Од циклуса политике (policy cycle) до пројектног циклуса. Развојни пројекти као инструментии политике (policy)
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	4. Креирање политике и развој пројеката у контексту транзиције. Научене лекције.
19.00 –	Вечера

Дан 2, петак, 9. март: Пројекти у стручном образовању као инструменти политике (policy). Увод у управљање пројектом

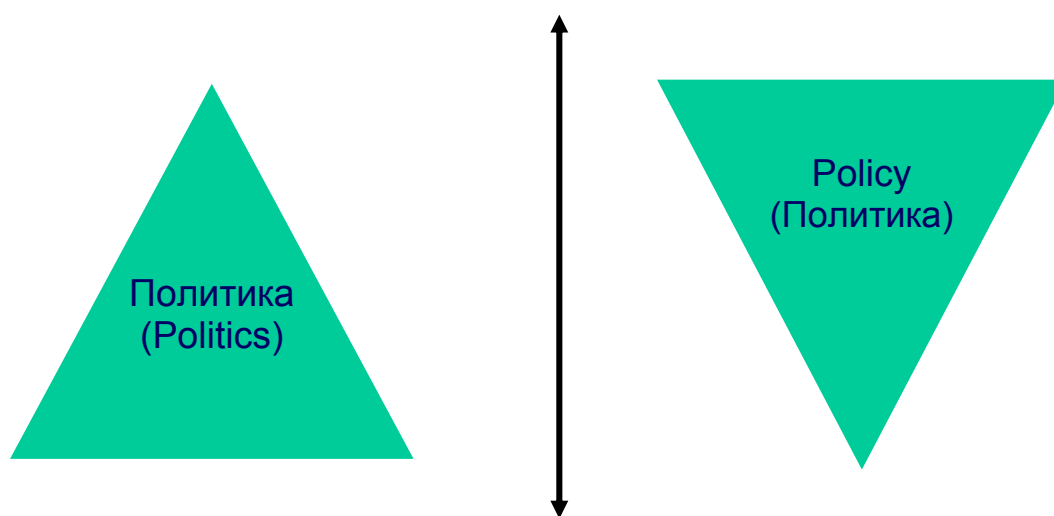
ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 10.30	5. Пројекти Техничке асистенције као инструменти политике (policy). Како дефинисати своје захтеве и како искористити подршку Техничке асистенције за имплементацију националне политике (policy).
10.30 – 11.00	Пауза за кафу
11.00 – 13.00	6. Развојни пројекти у образовању/СО. Кључне области за интервенцију и промене.
13.00 – 14.30	Пауза за ручак
14.30 – 16.00	8. Управљање пројектом (1). Кључна питања.
16.00 – 16.30	Пауза за кафу
16.30 – 18.00	9. Управљање пројектним циклусом (2). Од општих питања до специфичности пројеката Европске уније. Највећи изазови који се тичу Инструмента за претприступну помоћ (IPA).
19.00 –	Вечера

Дан 3, субота, 10. март: Приступ развоју стручног образовања заснован на „учењу политике“

ВРЕМЕ	ТЕМА
09.00 – 11.00	10. Процес „учења политике“ (policy learning). Приступи реформама у образовању/СО у централној и југоисточној Европи. Како подстицати квалитетно креирање образовне политике на локалном нивоу
11.00 – 11.15	Пауза за кафу
11.15 – 13.15	11. Развој СО – припрема пројектне документације
13.15 –	Ручак
15.00	КРАЈ РАДИОНИЦЕ

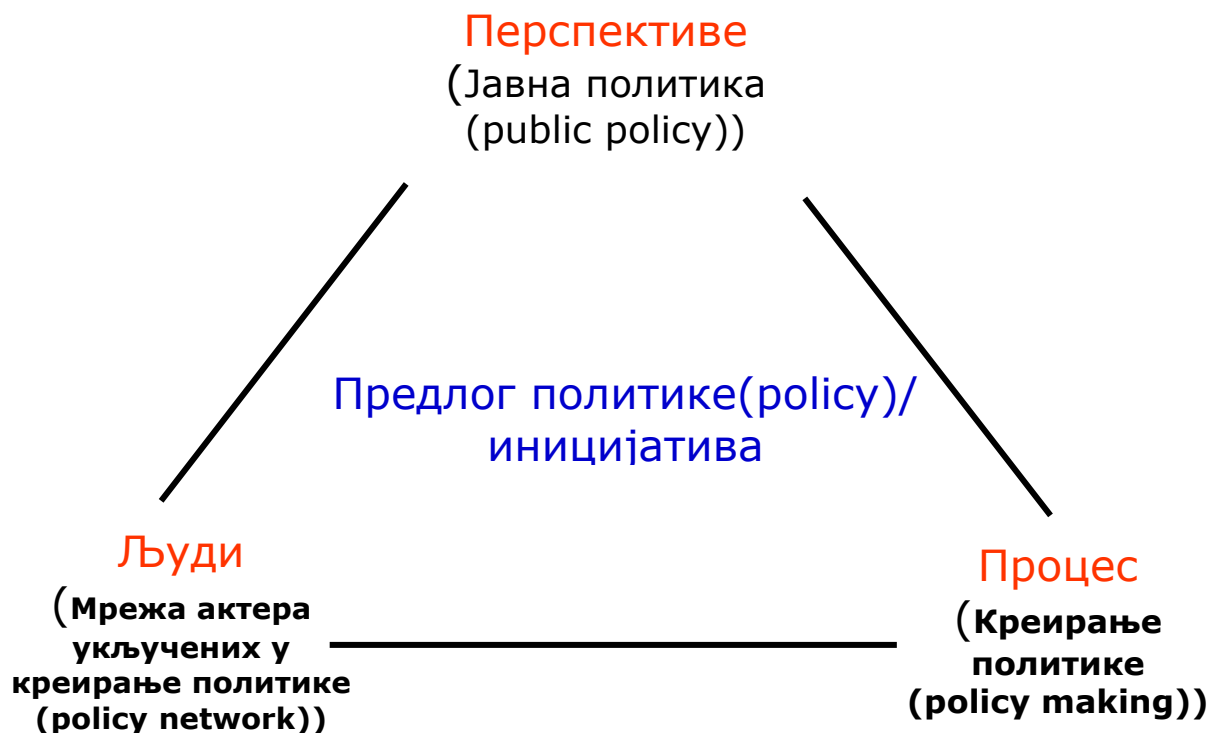
Политика (policy) – процес и развој
 Системско окружење образовне политике (policy) у сектору стручног образовања и обуке

*“У већини језика којима се говори у овом региону не постоји посебна реч за **policy**. Ово показује да се не прави разлика између активности чији је циљ долазак на власт или утицање на власт и активности чији је циљ промена или утицање на понашање особа или институција.” (П. Радо, 2001)*



<p>ПОЛИТИКА (POLITICS) – стицање, задржавање и вршење власти</p>	<p>ПОЛИТИКА (POLICY) (јавна политика (public policy)) – намерно коришћење власти како би се извршиле промене (коришћење постојеће власти у јавним услугама).</p>
<p>Циљ: владати, управљати</p>	<p>Циљ: изазвати промене у систему/услугама; побољшати постојеће стање у датом сектору.</p>

Последњих година дошло је до значајног развоја у области централне и југоисточне Европе; развија се нова култура јавне политике (public policy) и на нов начин приступа трансформацијама у друштву и образовању. Биће потребно још времена и труда да се са импровизације пређе на професионализам, да се консолидују институционални капацитети и техничке компетенције када је реч о креирању политике (policymaking).



Развој предлога политике (policy) или иницијативе зависи од многих кључних контекстуалних фактора као што је приказано на слици изнад:

- Перспективе јавне политике (public policy)
- Схватањем на који начин се креира политика (policymaking)
- Људи укључених у овај процес, мреже која се успоставља око питања политике (policy network)

Успех политичке иницијативе (policy initiative) у многоме зависи од начина на који су ови контекстуални фактори међусобно повезани и њиховог утицаја на системско окружење на које политика (policy) треба да утиче.

1. Перспектива / схватање јавне политике (public policy)

Постоје многе дефиниције јавне политике (public policy)... као што је случај са свим спорним или много коришћеним појмовима.

Примери:

"Активности које спроводи један или више актера у циљу решавања проблема или питања која су од важности за целокупно становништво... Јавну политику (public policy) креирају владина тела и званичници." (Ц. Андерсон, 1994)

"Мрежа међусобно повезаних одлука које се тичу избора циљева, средстава и ресурса расположивих за њихову реализацију" (А. Мирои, 2000)

„Низ активности или не предузимање мера за које се одлучују званичници са циљем решавања неког питања или групе међусобно повезаних питања” (...) (Л.А.Пал 2005)

„Средство интервенције демократске државе” (М. Радои, 2005)

“Низ владиних активности или одлука усмерених ка решавању неког јавног проблема – стварног или замишљеног ...

... Њих формулишу, реализују и процењују званичници у одређеном политичком систему, на пример, законодавци, судије, извршна власт. Јавна политика (public policy) је подложна променама које се заснивају на новим информацијама о њеном ефекту.” (Ц.П. Лестер и Џозеф Стјуарт, 1996).

АКТИВНОСТ:

Без обзира на то коју дефиницију узмемо, можемо идентификовати неколико кључних карактеристика/обележја. Покушајте да наведете бар три, а затим, у групи, дискутујте о томе зашто су те карактеристике значајне.

1.

2.

3.

...

...

...

Све јавне политике (public policy) имају многа заједничка обележја која треба узети у обзир, нарочито ако се има у виду чињеница да је у региону централне и југоисточне Европе овакав приступ променама и развоју прилично нов.

- Активности владиних тела (активности које реализују владина тела која имају одговарајућу правну, политичку и финансијску надлежност)
- Реакција на потребе и проблеме у стварном свету
- Активности усмерене ка одређеном циљу, одн. ка решавању проблема заједнице
- Смер/ток активности; јавна политика (public policy) се не састоји од једне одлуке, акције или реакције, већ се ради о свеобухватном приступу.
- Одлука да се нешто учини или да се не предузму никакве активности у јавном домену.
- Активност коју обавља један актер или низ појединачних или институционалних актера.

- Оправданост активности која се предузима
- Донесена одлука, не намера или обећање

2. Процес креирања политике (policymaking) и циклус политике (policy cycle)

АКТИВНОСТ:

Повезати наредних 6 корака у процесу креирања политике са одговарајућом дефиницијом:

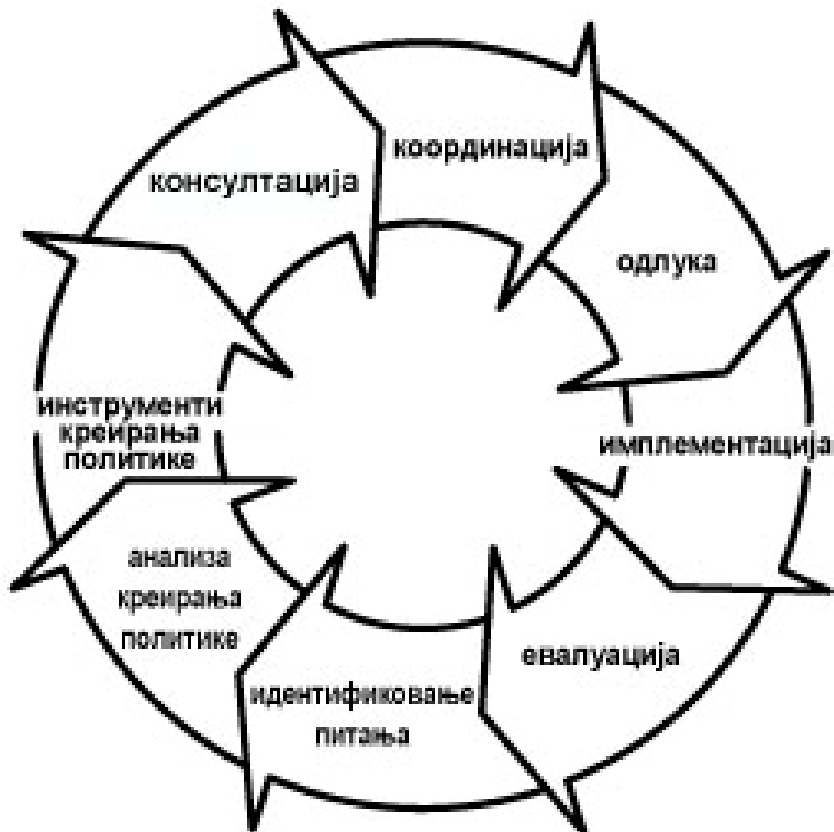
Имплементација и мониторинг политике (policy)	(i) понудити неколико могућих и реалних начина решавања проблема
Планирање политике	(ii) одлучити која варијанта политике (policy) је најпримеренија, на основу детаљне процене свих могућности (алтернатива)
Евалуација	(iii) политика (policy) се реализује и делотворност исхода политике (policy) се стално мери
Креирање различитих могућности за спровођење политике	(iv) идентификовати одређено питање које се тиче политике (policy) и покушати да се уврсти у приоритете владе
Дефинисање проблема	(v) успешност у постизању циљева политике (policy) се одређује применом обухватне процедуре процене
Избор најбољег решења	(vi) владине институције одлучују како да најефектнији начин имплементирају усвојену политику (policy)

Упоредите одговоре са колегом, а затим погледајте циклус креирања политике (policymaking cycle) који се налази у наставку.

Једноставан, али добар пример циклуса политике (policy cycle) може се наћи у делу *Писање докумената за ефективну јавну политику, стр. 12 (Јанг и Квин, 2002)*



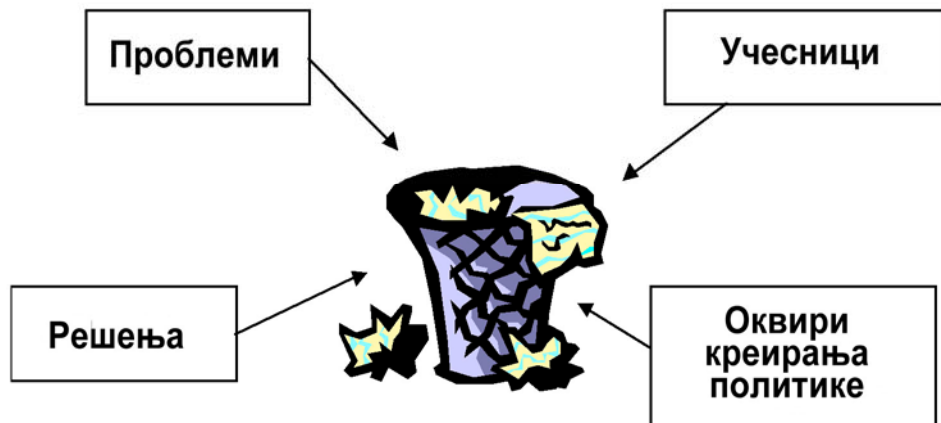
Много сложенији облик се користи у Аустралији/Квинсленду:



[http://www.premiers.qld.gov.au/About_the_department/publications/policies/Governing_Queensland/Policy_Handbook/cycle/cycle/]

Поменути модели су рационални модели процеса политике (policy). Оваквом моделу се тежи, али стварност је много компликованија и често нас наводи на промену приступа / модела: модел корпе за отпатке...

Оно што је важно за успешно креирање политике јесте идентификација и коришћење прозора политике (*policy windows*) – прозора прилика које се појављују у посебном контексту у виду комбинација свих наведених фактора и понуда за предузимање могуће радње.



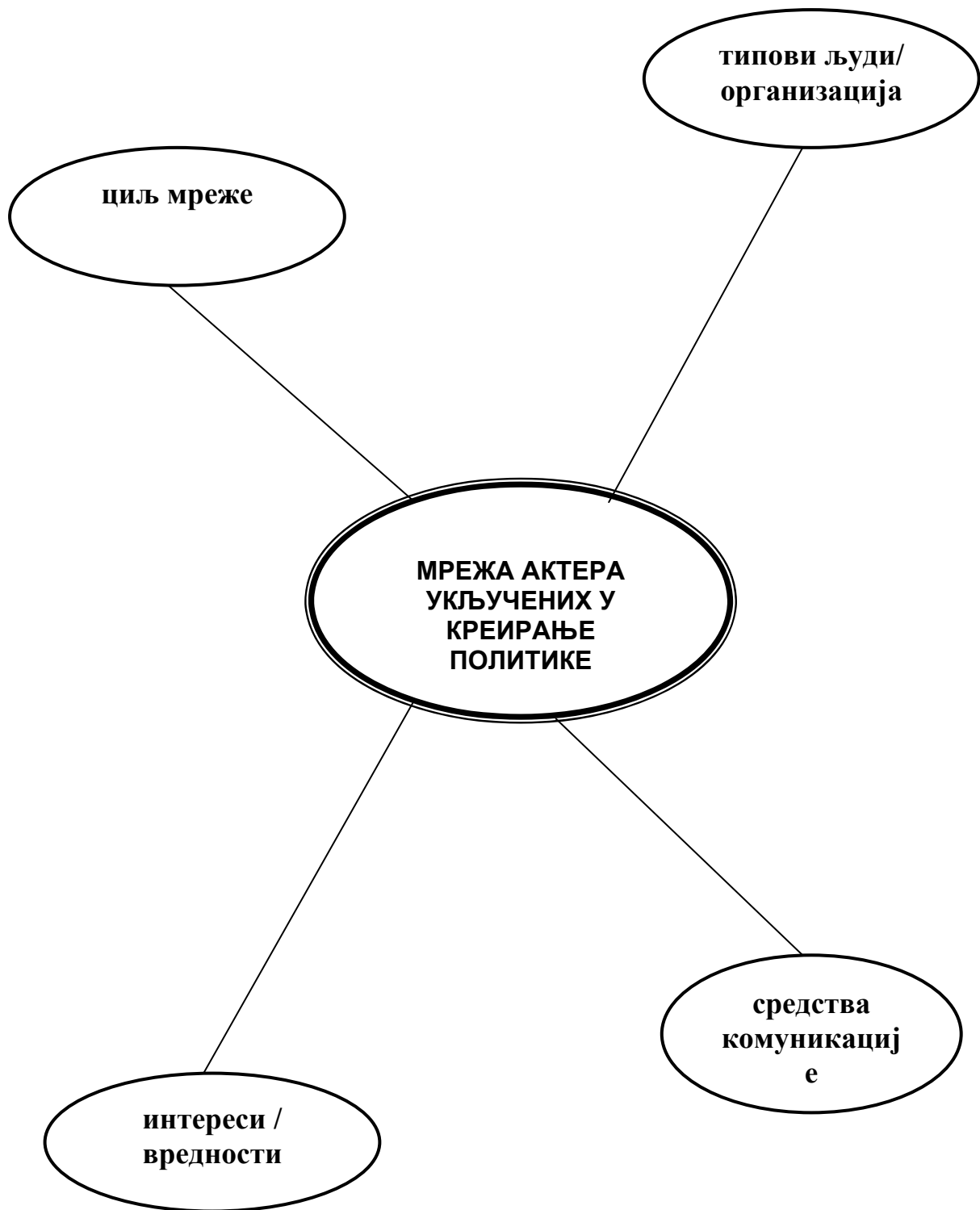
3. Мрежа актера укључених у креирање политике (*policy network*)

Мрежа актера укључених у креирање политике је комплексна. Иако су људи и институције оно што је видљиво, важно је имати на уму и оно што повезује мрежу, као и вредности и интереса који стоје у њеној основи, заједничког циља мреже, као и средстава комуникације у оквиру мреже, као и комуникације са широм јавношћу/интересним групама.

АКТИВНОСТ:

Размислите о томе које су интересне групе најчешће укључене у питања која се тичу политике (policy) стручног образовања и обуке и које покушавају да на њих утичу. На пример, реструктурирање школске мреже...Изнесите идеје које су, по вишем мишљењу, у вези са различитим аспектима таквих мрежа представљеним на дијаграму испод, фокусирајући се на људе и организације.

Мрежа актера укључених у креирање политике (policy network)



Може се закључити да на сваку политичку (policy) иницијативу или предлог утиче бар три врсте контекстуалних фактора које морамо узети у обзир ако желимо да постигнемо циљ.

Од јавне политике (public policy) до образовне политике (educational policy)

У већини земаља југоисточне Европе ситуација је таква да су, услед ограничених капацитета за креирање политике (policymaking) и недовољно развијене праксе политичког процеса у демократском окружењу, главна средства централног управљања образовањем и даље законски прописи и регулативе, другим речима – „владавина са врха“ по принципу принуде. У позадини овога стоји убеђење, које се показало као нереално, да се великим системом (као што је образовање) може управљати искључиво са врха, кроз изградњу законских оквира и евентуално давање овлашћења за неке активности централним агенцијама.

Међутим, значајна порука долази из привреде:

„Оно што би представљало изазов и мотивацију за наставнике јесте слобода да одговарају на (нове) потребе/захтеве у флексибилном и динамичном окружењу, а не обавеза за раде у статичној, једноличној и често превише прописима регулисаној средини. Оваква новина би подразумевала и давање веће аутономије школама у погледу управљања и излажења у сусрет различитим захтевима/потребама. Истовремено, школе морају бити свесне да су одговорне за резултате које постижу.“

Јачање наставничке професије и модернизација школског менаџмента (2003)

Став послодаваца

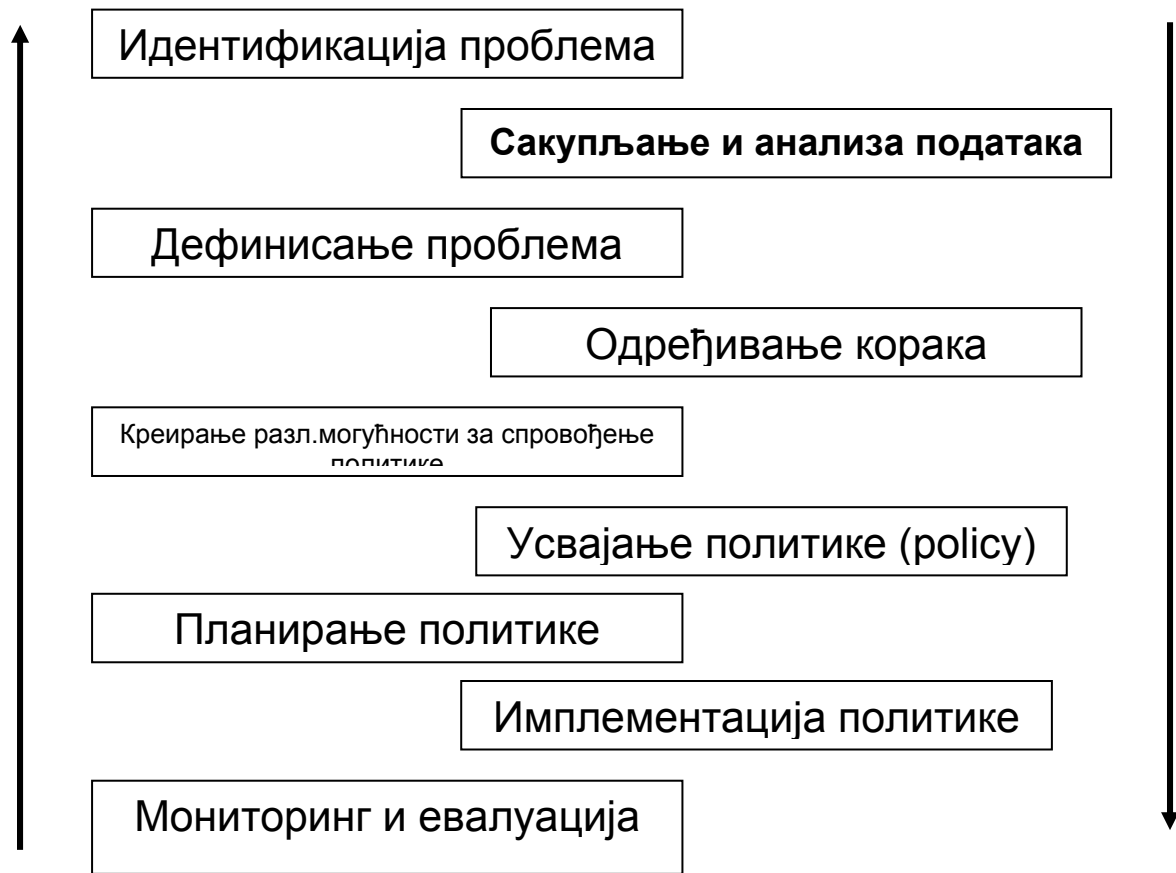
<http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/0/0e8f3e2dbaad0c6cc1256d65002d559d?OpenDocument>

Концептуализација и развој образовне политике (policy) у многоструко произилази из шире области јавне политике (policy).

Примери дефиниција образовне политике (policy):

- **Намерно коришћење власти и различитих ресурса како би се извршиле промене или утицало на понашање актера или институција у области образовања. (П. Радо)**
- **Креирање образовне политике (policy) значи успостављање правца активности или доношење одлуке да се не предузимају никакве активности у вези са препознатим и анализираним проблемом који се односи на појединачне или институционалне актере у образовању. (Л. Чолан)**

Основни кораци у циклусу образовне политике (policy):



Које су предности развоја квалитетне образовне политике (policy)?

- Промовисање јединствене визије када је реч о променама у образовању
- Усмерене инвестиције, у складу са идентификованим и анализираним проблемима
- Организација активности управљања образовањем из логичке, оперативне и концептуалне перспективе
- Унапређење цикличног приступа променама у образовању; овај приступ је флексибилан и заснован на принципу сталног усавршавања.

Разматрања у оквиру контекста	Ваш пројекат образовне политике (policy):
Опишите кратко и јасно проблем из области политике (policy) којим се тренутно бавите. На који начин постојећа политика (policy) не омогућава решавање проблема?	
Који чланови заједнице/мреже актера укључених у креирање политике (policy) су заинтересовани за ово питање?	
На коју фазу/фазе у процесу креирања политике желите да утичете?	
Какав утицај/исход желите да остварите својим пројектом образовне политике?	
Коју врсту политичког (policy) документа/докумената ћете написати? Која циљна група ће их читати?	
Како ћете поруку изнету у овом документу пренети осталим члановима заједнице/мреже актера укључених у креирање политике (policy)?	
Која средства имате на располагању када је реч о постизању успеха и имплементацији Вашег пројекта?	

Доношење одлука о контексту вашег политичког рада: користите ову радну листу да бисте проверили идеје које се односе на сврху и контекст политичког пројекта на којем радите

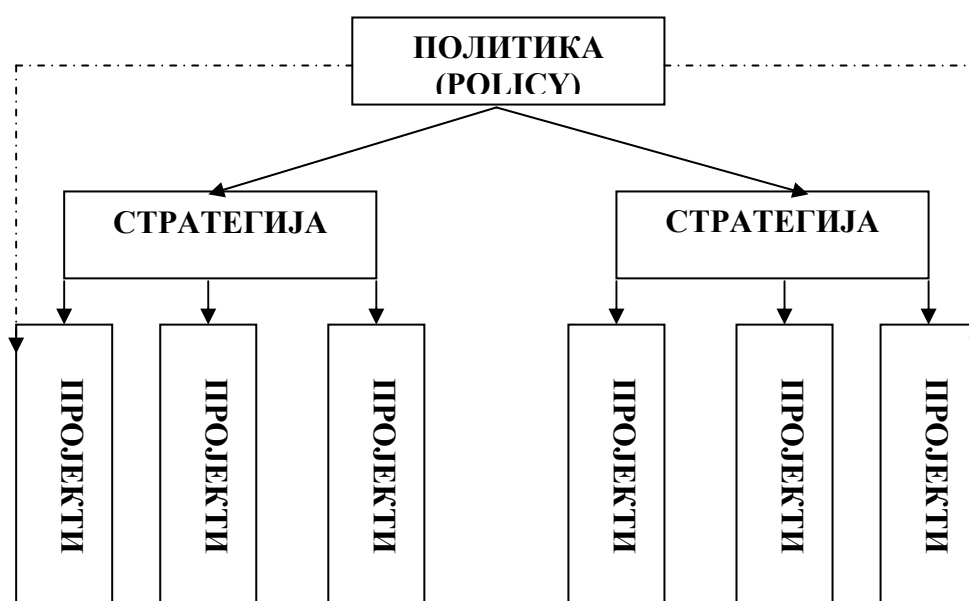
Од циклуса политике (policy) до пројектног циклуса Развојни пројекти као инструменти политике (policy)

Када је реч о повезаности *политике (policy)* и *пројеката*, може се рећи следеће:

- Циљани-развојни пројекти су средство које они који креирају политику могу да користе за имплементацију политике (policy)
- У поређењу са различитим инструментима политике (policy), циљани-развојни пројекти припадају групи софистициранијих инструмената и представљају искорак из законских регулатива

Као што постоји циклус политике (policy cycle), тако и пројекти имају свој циклус који се заснива на виђењу пројекта, одн. на виђењу шта је пројекат:

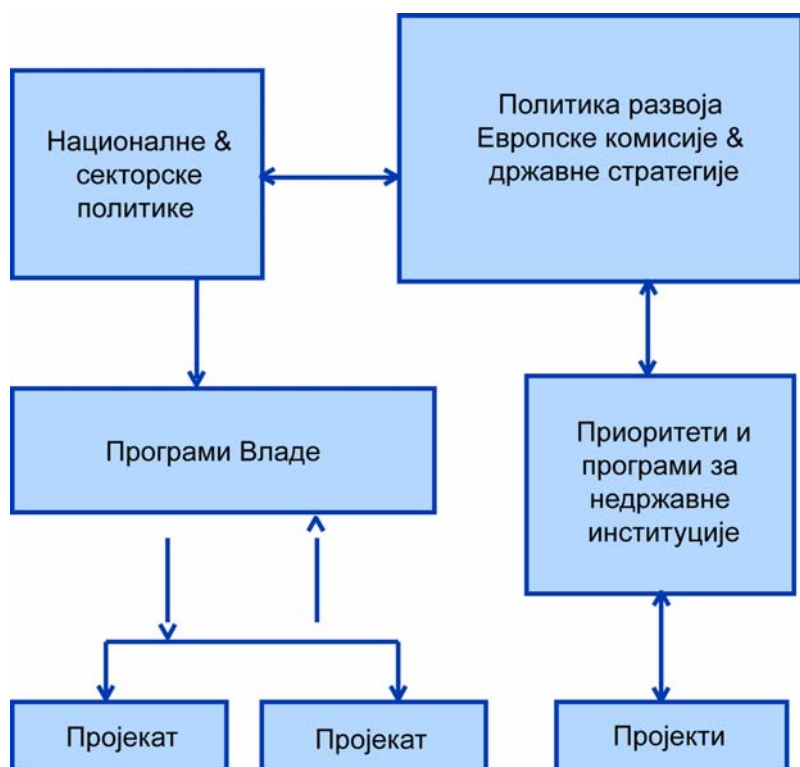
- ❖ Пројекат је индивидуална или групна *иницијатива* чији је циљ побољшање постојећег стања или развој нових начина спровођења активности у датој области;
- ❖ Пројекат је *промена*, и то промена у смислу побољшања и развоја. Састоји се од јединственог и структурираног сета активности усмерених ка јасно дефинисаним циљевима и унапред дефинисаним исходима;
- ❖ Пројекат је *капитална инвестиција* (материјална, финансијска, у људским ресурсима, у погледу информација...) у одређеном временском периоду, усмерена ка успостављању система, процедура које се тичу активности и организације, као и институционалних капацитета који могу да дају резултате и након завршетка пројекта.
- ❖ Пројекат је *начин примене стратегије*.



Веза између ПОЛИТИКЕ (POLICY) – СТРАТЕГИЈЕ – ПРОЈЕКТА

Често се дешава да се у овом региону политика (policy) и стратегија стављају у исти ранг...

Међутим, поред поменуте три компоненте, постоји још једна и у европској и у националној стварности, а то су ПРОГРАМИ.



Пројекти Европске комисије требало би да буду део и да су у складу са:

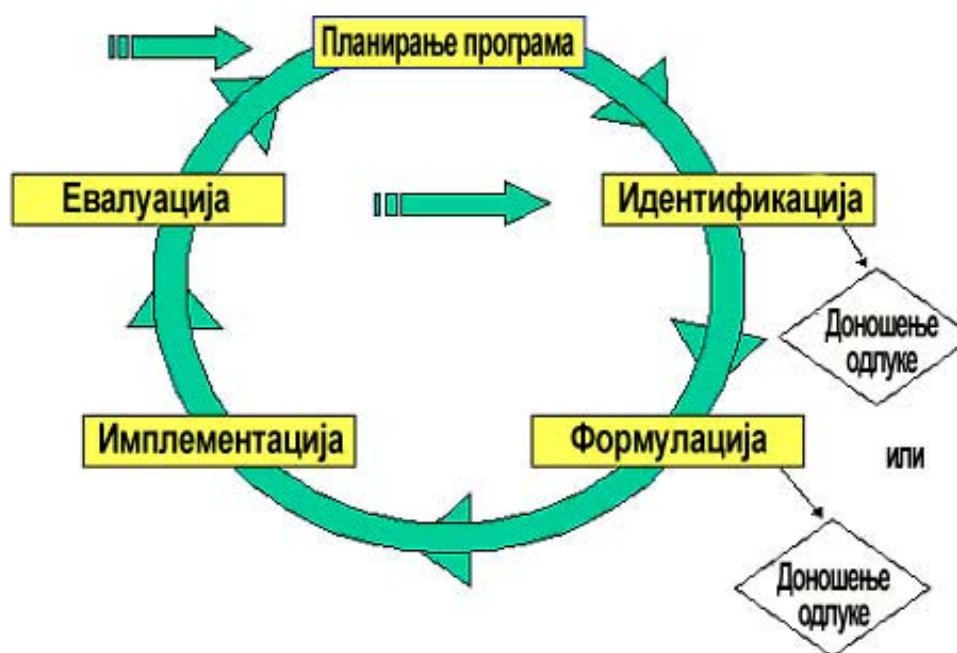
- Националне политике развоја (укључујући Стратегије за смањење сиромаштва)
- Политиком развоја Европске комисије и државним стратешким документима
- Програмима Владе (нпр. у области здравства, образовања, правосуђа); и/или
- Приоритетима развоја и програмима за недржавне институције

Идући овом логиком, сматра се да је пројекат квалитетнији уколико:

- је у складу са оквиром политике (policy);
- је интегрисан у планирање/креирање буџета на локалном нивоу, управљање, системе финансирања и мониторинга и подржава их (дакле, не успостављају се паралелни системи);
- је добро координисан са активностима других донатора;
- се ослања на локалне капацитете, а мање на страну техничку асистенцију;
- процес промена посматра дугорочно (и самим тим реалније); и
- дозвољава већу флексибилност када је реч о имплементацији.

Као и у случају циклуса политике (policy cycle), постоји неколико модела пројектног циклуса. Следи кратак преглед модела које користе главни донатори:

Европска унија је развила модел пројектног циклуса са своје специфичне активности:



У свим активностима Европске комисије, када је реч о циклусу, наглашена су три општа принципа:

- i. Критеријуми и процедуре који се тичу доношења одлука дефинишу се у свакој фази (укључујући захтеве за кључним информацијама и критеријуме процене квалитета);
- ii. Фазе циклуса се надовезују једна на другу – свака фаза треба да се заврши тако да следећа може успешно да отпочне; и
- iii. Нови програм и идентификација пројекта се ослања на резултате мониторинга и евалуације као дела процеса добијања повратних информација и институционалног учења.

Управљање пројектним циклусом је термин који се користи да се опишу активности управљања и процедуре доношења одлука које се користе за време трајања пројектног циклуса (укључујући кључне задатке, улоге и одговорности, кључна документа и опције доношења одлука).

Управљање пројектним циклусом помаже да се осигура да:

- пројекти подржавају *опите циљеве политике (policy) Европске комисије и партнера који учествују у процесу развоја*;
- су пројекти *релевантни за договорену стратегију* и да су усмерени ка решавању стварних проблема циљних група/корисника;
- су пројекти *изводљиви*, одн. да је реално могуће постићи *циљеве*, узевши у обзир могуће препреке које долазе из окружења и способност агенција које врше имплементацију; и
- *корист* остварена кроз пројекат је *одржива*.

See also: http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/project_en.htm

Светска банка користи следећи модел:



Пројекти које финансира Светска банка су замишљени и и надзирани у складу са добро документованим пројектним циклусом. Документи развијени у оквиру пројектног циклуса могу бити значајан извор информација за интересне групе које желе да буду у току са радовима које финансира Банка и за предузећа која желе да учествују у пројектима које банка финансира.

Светска банка је свесна чињенице да су многи ранији покушаји асистенције, укључујући и покушаје саме банке, резултирали неуспехом због тога што су план активности састављали донатори, а не владе којима је овим путем пружана помоћ. У оквиру садашње развојне политике (policy), Светска банка помаже владама да преузму вођство у припреми и имплементацији развојних стратегија, јер се сматра да програми који су власништво државе и који имају широку подршку интересних група, имају веће шансе за успех.

План сарадње Светске банке са неком земљом заснива се на Стратегији помоћи земљи (Country Assistance Strategy) која, у случају земаља са ниским дохотком, произилази из приоритета дефинисаних у Стратегији за смањење сиромаштва. Стратегија помоћи земљи се развија у сарадњи са владом и интересним групама. Припрема Стратегије

помоћи земљи може се ослонити на анализе које спроводи Светска банка или нека друга група, у великом броју привредних и друштвених сектора као што су здравство, образовање, пољопривреда, јавна потрошња и финансирање, фискални менаџмент, набавка...

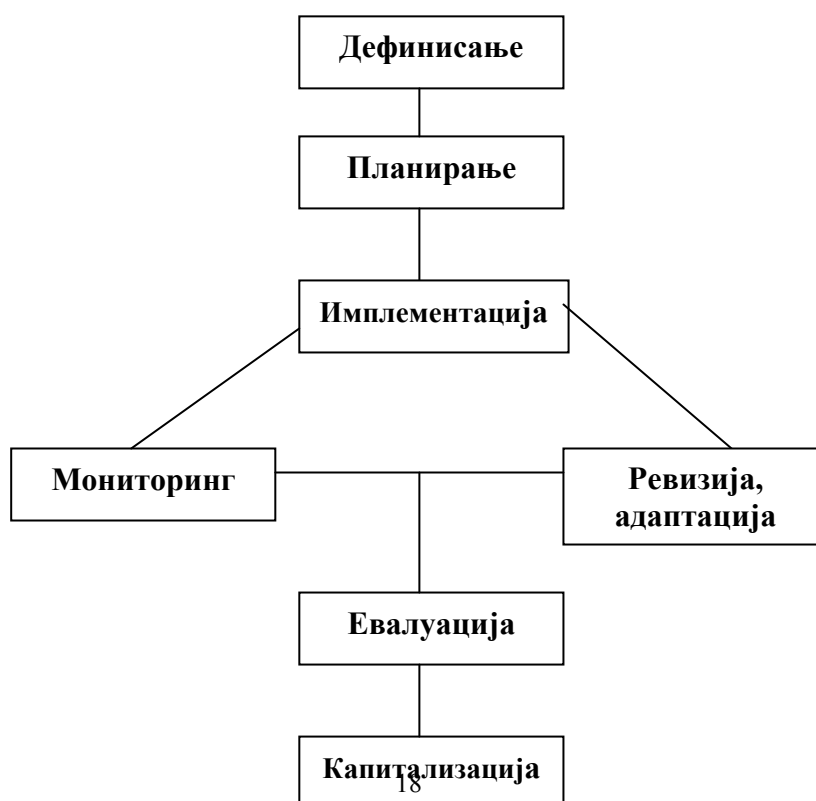
Види: <http://web.worldbank.org/> - Projects and Operations – Project Cycle (Пројекти и активности – Пројектни циклус)

Већина модела, без обзира на разлике које међу њима постоје, заснива се на истим основним појмовима који истовремено представљају и следеће важне кораке:

- ❖ **Идентификација**
- ❖ **Формулација**
- ❖ **Имплементација**
- ❖ **Процена**

Новина је основно обележје пројекта. Пројекат је корак у непознато, праћен неизвесношћу и многим ризицима. Не постоје два идентична пројекта. Чак и када се пројекат понавља – он није исти сваки пут... (Д.Лок, 2000).

Важно је напоменути да су ова два модела (Светска банка и ЕУ), иако важна за припрему за финансирање пројеката и управљање у складу са постојећим правилима и процедурама, усмерена ка веома специфичном циљу/области. Међутим, управљање пројектом је много више од тога и подразумева успостављање рационалног оквира у ком модерне и флексибилне институције и организације спровode своје дневне активности и постижу своје циљеве. Последњи модел / циклус / фазе пројекта приказан је у наставку. У питању је потпуно линеаран модел, али он садржи још једну фазу значајну за оне који креирају политику и њихове институције - фазу капитализације - којом се наглашава потреба да се искуство стечено у току пројекта максимално искористи (да се “накупи” знање стечено кроз одређени пројекат).



Зашто пројекти успевају?

- ❖ *Организациона структура је одговарајућа*
- ❖ *Пројектни тим учествује у планирању*
- ❖ *Пројектни тим учествује у постављању и испуњавању рокова*
- ❖ *Тим који управља пројектом равномерно распоређује буџет*
- ❖ *Пројектни тим постиже договор о јасним и реалним циљевима пројекта*
- ❖ *Корисник је од самог почетка укључен у формулисање пројекта*
- ❖ *Пројекат ефикасно користи мреже за комуникацију, планирање и извештавање*
- ❖ *Пројектни тим зна како да се носи са бирократијом, процедурама и политичким окружењем пројекта*

Креирање политике и развој пројеката у контексту транзиције

Контекст транзиције је комплексан и може се посматрати из различитих перспектива:

- a. **Историјско значење:** нагласак је на *временској* перспективи, прелазу из једне историјске епохе у другу. Након изласка из комунизма започео је период транзиције, периода који се налази на раскрсници два друштвена циља: наслеђе из прошлости и изградња новог пута ка будућности.
- b. **Политичко значење:** крај комунистичког режима и изградња демократије. Потпуно нове политичке вредности се појављују на јавној сцени: слобода, демократија, благостање, конкуренција, имовина, тржишна приреда, достојанство, људска права итд.
- c. **Економско значење:** помак са економије коју контролише и планира и којом управља држава ка тржишној економији оријентисаној ка потребама потрошача и вођеној потражњом.
- d. **Друштвено значење:** појава демократског друштва, уз пратећа права и одговорности; развој друштвеног живота и институционалног окружења.
- e. **Културолошко значење:** појава културолошке разноликости, приhvатање и подстицање културног идентитета (различите културно-социјалне групе); преношење идеологије у културни живот.
- f. **Образовно значење:** напуштање идеолошког баласта, модернизација, одвајање политике-politics и политике-policy, измена поруке која долази из образовања у складу са поменутим вредностима. Развој новог образовног идеала и реконструкција школства заснована на следећим принципима: демократија, разноликост стилова учења и потреба, квалитет, одговорност, аутономија, компетенција.

Иако *транзиција* често асоцира на време конфузије и спорог напретка, може се рећи и да је ово период веома динамичних и корених трансформација, укључујући реформе у образовању...

АКТИВНОСТ

1. Идентификујте три кључне трансформације које је систем стручног образовања „претрпео“ током последњих 10 година, унесите их у табелу и означите тренутно стање у датој области, уз коментар...

Промена/трансформација	Фаза			Коментари
	Управо почела...	На пола пута...	Највећим делом завршена...	
1.				
2.				
3.				

2. Сада идентификујте три кључне иницијативе или промене које се тичу стручног образовања и обуке које нису достигле ниво политике (POLICY) у смислу *донете одлуке*, иако се ради о променама које су потребне и треба да буду приоритет... Покушајте да препознате факторе који су спречили доношење ових одлука. Коначно, шта је то што ВИ, са своје позиције, можете учинити по том питању ...

Жељене промене / трансформације	Фактори који су спречили одлуку		Шта МИ можемо учинити....
	Интерни... (лош квалитет предлога, лоша комуникација...)	Екстерни... (недостатак политичке воље, недовољно финансијских средстава...)	
1.			
2.			
3.			

Ово би требало да буду кључне области за интервенцију и промене у будућности. Један од начина да се ствари покрену јесте подршка од стране пројеката које финансира ЕУ (или други донатори...).

Развој пројеката у стручном образовању. Кључне области за интервенцију у контексту Инструмента за претприступну помоћ (IPA)

На табели су приказани расположиви ресурси Инструмента за претприступну помоћ (IPA)

Табела 1: Србија: Вишегодишњи индикативни финансијски оквир у милионима евра.

Компонента	2007	2008	2009	2007-2009
I. Подршка у транзицији и изградња институција	178.5	179.4	182.6	540.5
II. Погранична сарадња	8.2	11.5	12.2	31.9
Укупно	186.7	190.9	194.8	572.4

Структура IPA се заснива на 5 основних компоненти:

За све земље кориснике:

- *"помоћ у процесу транзиције и изградње институција"*
- *компонента за "прекограничну сарадњу"*

Само за земље кандидате:

- *"регионални развој"*
- *"развој људских ресурса"*
- *"развој руралних области"*

IPA I: Компонента за **помоћ у процесу транзиције и изградње институција** своди приоритете постављене у Европском партнерству на три под-компоненте:

□ **Политички захтеви:** Асистенција Европске комисије ће се користити за подршку развоју стабилног, модерног, демократског, мултиетничког и отвореног друштва заснованог на владавини права. Посебна пажња ће се обраћати на Реформу јавне управе и судства;

□ **Европски стандарди:** Асистенција Европске комисије ће се користити за подршку Србији на њеном путу европске интеграције (правна и политичка процена потребе администрације).

□ **Социо-економски захтеви:** Асистенција Европске комисије ће се користити за подршку развоју социо-економског окружења;

Под овом последњом директивом, нацрт Вишегодишњег индикативног плана 2007-2009 (Multi-annual Indicative Planning Document 2007-2009) добијамо одређене правце:

Промоција и имплементација реформе система образовања са циљем да се подржи развој привреде и одговори на захтеве Лисабонске агенде. Успостављање боље везе између образовања и потреба тржишта рада (школе и света рада и универзитета и света рада) путем прилагођавања система образовања и обуке новим захтевима за компетенцијама и кроз веће учешће релевантних интересних група). Побољшање квалитета система образовања (укључујући грађанско васпитање и историју) и обуке у складу са европским стандардима и друштвеним и економским потребама, као и потребама становништва у Србији, укључујући мобилност. Подршка образовању и виду програма обука и у виду материјалних средстава (нпр. опрема, рехабилитација објеката), више образовање и стручно образовање и обуке. Укључивање маргинализованих група (пре свега Рома) и деце/људи са специјалним потребама у редовни систем образовања. Подршка предшколском и основном образовању, са фокусом на сиромашну и маргинализовану децу, мора бити третирана као предуслов за друге очекиване резултате као што су запошљавање, друштвено укључивање и смањење сиромаштва.

Развој стратегије образовања одраслих и стратегије учења током целог живота. Промоција ефективног партнерства између главних актера укључујући предузећа, социјалне partnере и образовне институције на свим нивоима.

Годишњи програми подршке 2007-2009 могу бити обезбеђени у областима наведеним у наставку текста (избор).

Корисник ће бити одговоран за успостављање тачног обима посла током разраде предлога пројекта за годишњи програм:

- Из школе на посао или са универзитета на посао – овакве мере укључују курсеве преквалификације, праксу и рад у компанијама и институцијама ЕУ
- Подршка стручном образовању и развоју функционалног образовања одраслих и концепта доживотног учења.
- Мере које односе на запошљавање, привредни развој и друштвено укључивање са посебним фокусом на незапослене и маргинализоване групе

АКТИВНОСТ:

Ако погледате три области које сте у претходној активности навели као приоритетне за интервенцију и промене, где се, по вашем мишљењу, оне уклапају у горенаведене приоритете нацрта **Вишегодишњег индикативног плана**?

Када је реч о врсти асистенције која стоји на располагању, главни правци (узете из **правила имплементације IPA**) су наведене у наставку текста:

Члан 65 **Врсте асистенције**

(1) Асистенција у оквиру ове компоненте, конкретно, може се обезбедити кроз:

- *административне мере сарадње са циљем обука и размене информација, укључујући и слање експерата из јавног сектора из земаља чланица ЕУ или међународних организација, нарочито кроз твининг (twinning), твининг лајт и TAIEX;*
- *техничку асистенцију;*
- инвестирање у регулаторну инфраструктуру, укључујући независне екстерне мултилатералне институције, а посебно подршка усклађивању са нормама и стандардима Европске уније. Ово ће бити усмерено на кључне регулаторне институције и засновано на јасној стратегији за реформу државне администрације и усклађивање са европском регулативом (acquis);
- *грантови;*
- подршка за припрему пројеката;
- имплементацију финансијске подршке у сарадњи са међународним финансијским институцијама;
- буџетска подршка.

Управљање пројектима у оквиру регулативе ЕУ/ IPA. Кратак увод

Основна идеја управљања пројектом Европске уније заснива се на управљању пројектним циклусом (project cycle management), представљеним у претходном тексту.

Према смерницама Европске комисије за управљање пројектним циклусом, циклус операција које се односе на управљање пројектима спољне асистенције Европске комисије има пет фаза и заснива се на три главна принципа:

1. Критеријуми и процедуре који се тичу доношења одлука дефинишу се у свакој фази (укључујући захтеве за кључним информацијама и критеријуме процене квалитета);
2. Фазе циклуса се надовезују једна на другу – свака фаза треба да се заврши тако да следећа може успешно да отпочне; и
3. Нови програм и идентификација пројекта ослања се на резултате мониторинга и евалуације као дела процеса добијања повратних информација и институционалног учења.

Важан ресурс који **Министарство за економске односе са иностранством** већ користи у припреми надлежних министарстава у Србији за приступ IPA фондовима јесте:

**-УПРАВЉАЊЕ ПРОЈЕКТИМ ЦИКЛУСОМ-
СМЕРНИЦЕ ЗА ОБУКЕ
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРИОРИТЕТА И ПРОЈЕКТА
У ОКВИРУ ИНСТРУМЕНТА ЗА ПРЕТПРИСТУПНУ ПОМОЋ (IPA)**

Pierre-Yves Bellot

децембар 2006. године

... Али и **Смернице за управљање пројектним циклусом** Европске комисије, доступне на Итренету, на адреси која се налази уз слику пројектног циклуса (стр. 18)

Управљање пројектним циклусом је термин који се употребљава да се опишу активности управљања и процедуре одлучивања који се користе за време трајања једног пројекта (укључујући кључне задатке, улоге и одговорности, кључна документа и опције одлука).

Управљање пројектним циклусом помаже да се осигура да:

- пројекти подржавају опште циљеве политике (policy) Европске комисије и партнера који учествују у процесу развоја;
- су пројекти релевантни за договорену стратегију и да су усмерени ка решавању стварних проблема циљних група/корисника;

- су пројекти изводљиви, одн. да је реално могуће постићи циљеве, узевши у обзир могуће препреке које долазе из окружења и способност агенција које врше имплементацију; и
- корист остварена кроз пројекат је одржива.

Како би могло да допринесе постизању ових циљева, управљање пројектним циклусом:

- захтева активно учешће *кључних интересних група*, а циљ је промовисање *локалног власништва*;
- користи *приступ заснован на Логичком оквиру* (као и друга средства) за подршку великом броју кључних оцена/анализа (укључујући интересне групе, проблеме, циљеве и стратегије);
- укључује критеријуме за *кључну оцену квалитета* у сваку фазу пројектног циклуса;
- захтева развој *квалитетних кључних докумената/документа* у свакој фази (са општеприхваћеним концептима и дефиницијама), како би се подржало доношење одлука на основу добре информисаности .

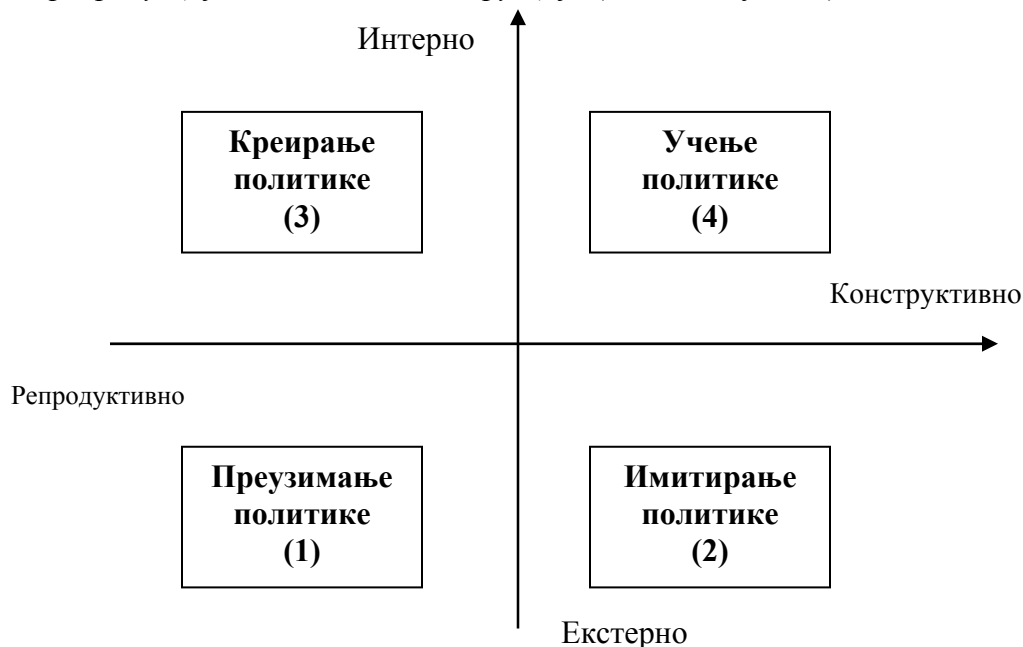
Кључни концепт и средство везано за управљање пројектним циклусом је приступ заснован на Логичком оквиру. Према **Смерницама за управљање пројектним циклусом, приступ заснован на Логичком оквиру** је аналитичко и управљачко средство које сада користе (у једном или другом облику) многе мултилатералне или билатералне агенције за помоћ, међународне невладине организације и многе партнерске владе. Европска комисија генерално захтева развој логичке матрице као дела процедуре за формулисање пројекта за екстерну помоћ. Ова смерница, дакле, истиче примену приступа заснованог на Логичком оквиру у разним фазама управљања пројектним циклусом.

Приступ заснован на Логичком оквиру је јако ефикасно аналитичко и управљачко средство када се разуме и интелигентно примењује. Ипак, он није замена за искуство и професионални суд и мора се допунити применом других специфичних инструмената (као што су Економска и финансијска анализа и Процена утицаја средине) и применом техника рада које промовишу ефективно учешће интересних група.

Детаљнији приступ корацима управљања пројектним циклусом и развоју приступа заснованог на Логичком оквиру биће предмет модула следеће обуке.

Приступ заснован на учењу политике¹

Ако завиримо у кратку и блиску историју креирања политике у области образовања у земљама у транзицији, уочићемо један заједнички образац који представља помак од *преузимања политике* до *учења политике* у образовању и вероватно у ширем домену јавних услуга. Овај процес се може описати кроз четири таласа, који се ослања на две осе: оса власништва која иде од *екстерног* ка *интерном* и оса учења која иде од *репродукције* до *активне конструкције* (види слику доле)



Таласи у процесу политике у контексту транзиције

Однос интерно – екстерно у погледу власништва односи се на извор саме политике (оне коју одређују донатори или спољни фактори/институције, наспрам оне коју одређују локални актери и њихове потребе). Оса репродуктивно-конструктивно доводи у центар пажње степен партиципације заједнице која креира политику у целокупном процесу политике (policy), која се креће од веома ниског степена учешћа до активног размишљања.

1. **Преузимање политике (policy taking)**, као први талас, и историјски и у смислу логике модела, има корен у донаторским пројектима развијеним у земљама у транзицији и углавном се базира на трансферу политике западних/искуснијих земаља. Образовну политику (policy), у овој фази, локални актери узимају здраво за готово, јер рефлектују потребу за широком интервенцијом која важи било кад и било где. Ово схватање донатора *једна мера за све*

¹ Овај део се углавном ослања на документ под називом “Ка култури квалитетног креирања политике у транзиционим контекстима. Случај образовања” (Ј. Чолан, 2006).

прихваћена је због ограничених капацитета и недовољне компетентности локалних актера у када је реч о креирању политике. **Реформе образовања у овој фази усресређене су на реформу садржаја и, евентуално, на структуру система образовања.**

2. **Имитирање политике (*policy imitation*)** или пресликавање и даље је екстерно одређено, али укључује виши степен учења/стварања локалних актера. Имитирање је добровољни процес, а модели су пажљиво изабрани, понекад чак незнатно прилагођени локалним условима. Ово је фаза у **реформама заснованим на исходима**, где се сами процеси занемарују зарад резултата, док су резултати углавном позајмљени из онога што генерално називамо *опитим принципима у образовању*. Ово је, на неки начин, “доба” реформи које се ослањају на наставне планове и стандарде, *огледне школе...*
3. **Креирање политике (*policy making*)** води ка томе да политика (*policy*) постаје власништво државе, и ка томе да се креирање политике у области образовања се донекле институционализације. Разрада образовне политике (*policy*) и процес који је прати, замишљена је као циклус политике (*policy*) којим управља власт у области образовања. Цео процес подлеже процедурама и строгим правилима. Креирање политике је професионална активност и само признати/сертификовани експерти треба да тиме да се баве. Реформе које се ослањају на управљање карактеристика су ове фазе, уз веома технички, понекад механички приступ “функционалном систему” који се састоји од “функционалних подсистема или компоненти”. Сведоци смо скорије појаве и развоја професионалних агенција, које су усресређене на стручно образовање, процену наставних програма итд. а у скорије време и оних који су надлежни за квалификације...
4. **Учење политике (*policy learning*)** је нови приступ, углавном осмишљен и подржан у последње време од стране институција као што је Европска фондација за обуке², у складу са водећом улогом коју има када је реч о реформи стручног образовања и обуке у земљама у транзицији. Ова фаза доводи у центар пажње принцип заснован на континуираном усавршавању и *пракси*. Након много напора да се измени структура и компликован систем (наставни план, евалуација и испити, сертификација и квалификације, управљачке структуре, односи моћи, инспекција и контрола етц.), визија учења политике премешта свој фокус на функционисање образовног процеса на микронивоу, враћа ученика у центар пажње и школу као крајње кориснике, као и интересне групе у образовној политици (*policy*).

² Нарочито П. Грутингс и С. Нилсен – резултати Саветодавног форума Европске фондације за обуке, 2003, када је овај приступ формално усвојен.

АНЕКС 1: Нацрт модула обуке

ФАЗА 1

Модул I

Креирање политике (policy) развоја стручног образовања и обуке. Коришћење програма Европске уније као инструмената политике (policy)

Време: ~16 сати (март 2007. године)

Циљ: Изградити разумевање системског окружења образовне политике у коме се одвија развојни пројекат.

Компетенције:

- Разумевање инструменталне улоге развојних пројеката у оквиру процеса политике (policy);
- Упоредивање и контрастирање циклуса политике са трајањем управљања пројектним циклусом;
- Коришћење карактеристика процеса политике (policy) у контексту транзиције како би се максимално искористила Техничка асистенција у развојним пројектима.
- Идентификација кључних области интервенције кроз пројекте Европске уније у области образовањ /стручног образовања и обуке.

Садржај:

- Циклус образовне политике (policy). Од политике до пројектног циклуса.
- Средства која су на располагању онима који креирају политику образовања. Пројекти Европске уније као средства политике.
- Развојни пројекти: особине, фазе, импликације за координацију/на политичком ниову
- Како функционишу пројекти Европске уније: главни учесници, процедуре и „механизми“ спровођења пројекта.
- Учење политике за развој капацитета за крерање политике (policy): власништво процеса и питања политике
- Стратешко управљање и квалитетно креирање политике у транзиционим контекстима. Како најбоље искористити Техничку асистенцију.
- Развој стручног образовања и обуке: кључне области за интервенцију.

ФАЗА 2

Модул II

Процена потреба и дефинисање пројекта

Време: 12 сати (оквирни датум: април 2007. године)

Циљ: Разумевање улоге процене потреба у дефинисању добрих пројектних идеја и разматрање свих услова укључених у формулисање пројекта

Компетенције:

- Дефинисати, анализирати и одредити приоритете међу развојним потребама у одређеном сектору
- Коришћење основних средстава и техника процене потреба
- Дефинисање пројекта интервенције како би се задовољиле потребе корисника

Садржај:

- Дефинисање и разумевање потреба
- Средства и технике процене потреба
- Одређивање приоритета
- Процеси консултације и валидације
- Дефинисање пројекта интервенције са циљем да се одговори на потребе
- Предуслови у формулацији пројекта

Модул III

Израда успешних предлога пројекта (укључујући планирање пројекта и план примене)

Време: 12 сати

Циљ: Изградња капацитета за успешно писање апликација за пројекте са циљем да се добију финансијска средства

Компетенције:

- Дефинисање јасних циљеве и активности развојних пројекта у области образовања
- Планирање имплементације и идентификовање кључних актера
- Дефинисање потенцијалних ризика и идентификација превентивних мера
- Састављање елемената апликације на кохерентан начин
- Залагати се за развијене предлоге пројекта

Садржај:

- Структурни и текстуални елементи пројектне апликације.

- Опис задатака/ пројектне идеје за развојне пројекте
- Дефинисање фокуса пројекта у складу са приоритетима и потребама
- Критеријуми успешне пријаве за пројекат; средства провере квалитета

ФАЗА 3:

Модул IV

Смернице за управљање циклусом пројекта Европске уније

Време: 18 сати (оквирни датум: крај маја 2007. године)

Циљ: Рад са основним појмовима и средствима специфичним за Смернице за управљање циклусом пројекта Европске уније.

Компетенције:

- Идентификовати и разумети импликације различитих фаза управљања пројектним циклусом
- Планирање и развој приступа заснованог на Логичком оквиру
- Процена институционалних капацитета
- Коришћење критеријума квалитета за успешно напредовање у оквиру управљања циклусом пројекта

Садржај:

- Основни кораци у управљању пројектним циклусом
 - Идентификација
 - Формулација
 - Имплементација (укључујући мониторинг и извештавање)
 - Евалуација
 - Ревизија
- Приступ заснован на Логичком оквиру
 - Анализа
 - Планирање
 - Распоред активности, ресурса и трошкова
 - Употреба приступа заснованог на Логичком оквиру
- Процена институционалних капацитета
- Мониторинг, преглед и извештавање
- Учесће и власништво

ФАЗА 4

Модул V

Мониторинг и евалуација успешности пројекта

Време: 15 часова (оквирни датум: септембар 2007. године)

Циљ: Сакупити елементе кохерентног система мониторинга и евалуације развојних пројеката.

Компетенције:

- План средстава мониторинга и евалуације за развојне пројекте
- Дефинисати критеријуме успешности пројеката и формулисати индикаторе успеха
- Идентификовати најприкладније механизме за примену мониторинга и евалуације као средстава учења у континуираном усавршавању
- Примена резултата евалуације у формулисању политике (policy) и утицај на доношење одлука

Садржај:

- Систем и средства мониторинга. Утицај мониторинга и извештавања на активности пројекта.
- Евалуација успешности пројеката
- Стално усавршавање развоја и имплементације пројекта
- Капитализација и одрживост

Допуњавање процеса политике (policy): како користити извештаје о резултатима процене као извор информација у креирању политике и утицање на доношење одлука.

Анекс –Стандардни формат матрице логичког оквира

МАТРИЦА ПЛАНИРАЊА У ЛОГИЧКОМ ОКВИРУ пројектне идеје		Назив програма и број	
		Период уговора) истиче	Период плаћања истиче
		Укупни буџет :	IPA буџет :
<p>Општи циљ (1)</p> <p><i>Даља реформа система образовања и руковођења као подршка/учествовање у социо-економском развоју Рпублике Србије.</i></p>	<p>Објективни верификовани индикатори/показатељи (9)</p> <p><i>Показују да ли су или не циљеви /намена/резултати активности постигнути на сваком појединачном нивоу хијерархијске лествице логичког оквира према дефинисаном оквиру. Обезбедити основни нацрт одговарајућег система праћења</i></p>	<p>Начини верификације (10)</p>	
<p>Сврха пројекта (2)</p> <p>Успоставити флексибилан и модеран систем образовања</p>	<p>Објективни верификовани индикатори/показатељи (11)</p> <p>Исто као горе наведено</p>	<p>Начини верификације (11)</p> <p>Исто као горе наведено</p>	<p>Претпоставке (8)</p> <p><i>Спољни чиниоци који могу утицати на напредак или успешност пројекта. Европска комисија захтева да сви «ризичи» буду наведени као «претпоставке»</i></p>
<p>Резултати (3)</p> <p><i>Оцењиви производи /извршене услуге за чије су остваривање одговорни руководиоци пројекта до завршног датума пројекта.</i></p> <p>1. Систем осигуравања квалитета функционише</p> <p>2. Национални оквир квалификација је дефинисан</p> <p>3. Социјално партнерство функционише</p>	<p>Објективни верификовани индикатори/показатељи (12)</p> <p>Исто као горе наведено</p> <p>Пример : дефинисани стандарди осигуравања квалитета у областима :</p> <ul style="list-style-type: none"> - стандарди образовања за кључне компетенције - институције, опрема, инфраструктуре - дефинисање наставних планова и програма (ученици и наставници) 	<p>Начини верификације (12)</p> <p>Исто као горе наведено</p> <p>Пример : Референца начину одлучивања на националном нивоу (законска регулатива, доношење одлука ...</p>	<p>Претпоставке (7)</p> <p><i>Који спољни услови/чиниоци морају бити испуњени како би се постигли планирани резултати?</i></p> <p>Изградња капацитета за имплементацију система осигуравања квалитета (обука)</p>

Активности (4)	Средства	Трошкови	Претпоставке (6)
<p>1.1 преглед и анализа постојећег оквира 1.2 представљање и разрада препорука и новог система – дефинисање стандарда квалитета осигурања: - стандарди образовања за кључне компетенције - институције : опрема , инфраструктуре - дефинисање наставних планова и програма (ученици и наставници) 1.3 направљен акциони план</p> <p>2.1 преглед, анализа 2.2 2.2 ...</p>	<p><i>Које су почетне информације потребне и основни ресурси, нпр. техничка подршка, особље, опрема, обука, набавке, просторије</i></p>	<p><i>Који су трошкови средстава/активности, пресек буџета</i></p>	<p><i>Социјално партнерство је формално успостављено</i></p> <p><i>Нови систем осигуравања квалитета усвојен</i></p> <p><i>Који спољни услови/чиниоци морају бити усвојени како би активности биле успешно реализоване и резултати постигнути.</i></p>
			Предуслови (5)
			<p><i>Усвојена стратегија и акциони план развоја и реформе образовања</i></p>