
Лидерство у образовању

Резиме

Београд и Јагодина/Октобар 2014.



Аутори: Јелена Теодоровић, Славица Шевкушић, Дејан Станковић, Јелена Радишић,
Владимир Џиновић, Душица Малинић

Извештај је настао као резултат пројекта “TEMPUS Master program in Educational Leadership”
(EdLead) 543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-JPCR.

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

ОСНОВНЕ ПРЕТПОСТАВКЕ

- С обзиром на то да у Србији не постоји адекватна подршка за професионални развој директора школа и предшколских установа, конципиран је ТЕМПУС пројекат *Мастер програм Лидерство у образовању* (EdLead 2013-2016, 543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-JPCR) са идејом да се развије и имплементира квалитетан мастер академски програм, као и програми за професионални развој у области лидерства у образовању за будуће и постојеће директоре школских и предшколских установа у Србији.
- Тим истраживача, задужен за прикупљање и анализу података који су неопходни да би се обезбедила емпиријска основа за креирање мастер програма, извршио је екстензивну анализу кључних теоријских концепата, истраживачких налаза који су до сада прикупљени у овој области и ефективних програма који се у области лидерства у образовању реализују у другим образовним системима. На основу ове анализе, спроведене су две истраживачке студије, квалитативна и квантитативна, са циљем да се утврди стање у области образовног лидерства у Србији, са посебним нагласком на испитивању потреба за професионалним развојем директора школа и предшколских установа.

ПРЕГЛЕД ТЕОРИЈСКИХ И ЕМПИРИЈСКИХ НАЛАЗА

- Иако су у литератури заступљени бројни приступи и модели лидерства у образовању, преовладава уверење да интегрисани модел лидерства нуди обухватан, прагматичан и фокусиран поглед на лидерство. Модел *интегрисаног лидерства* инкорпорира елементе педагошког и трансформационог лидерства, јер школски лидери треба не само да пружају директну помоћ и подршку наставном особљу у унапређивању педагошке праксе, већ је потребно да изграде контекст у коме се таква настојања подстичу и охрабрују. У основи интегрисаног лидерства су следеће праксе: (1) креирање визије и постављање праваца развоја, (2) брига о људским ресурсима, (3) редизајн организације и (4) управљање процесом наставе и учења (Leithwood et al., 2006).
- Многи образовни системи су описали компетенције и/или праксе школских лидера дефинисањем стандарда како би се: унапредило школско постигнуће, побољшао квалитет лидерства у образовању, појаснила очекивања о лидерству у школи и обезбедио оквир за професионални развој, сертификацију, промишљање и вредновање сопствене праксе. Стандарди компетенција и/или пракси у Онтарију, Енглеској, Шкотској, Западној Аустралији и Сједињеним Америчким Државама углавном се ослањају на интегрисани модел лидерства у образовању.
- **Ефективно лидерство у образовању веома је значајно за унапређивање учења и учешћа ученика у овом процесу** (Leithwood et al., 2004; Marzano et al., 2005; McTighe & O'Connor, 2005; Waters et al., 2003). Међу бројним школским факторима који доприносе унапређењу процеса учења ученика у школи, лидерство је по значају одмах после квалитета наставе. Утицај лидерства на ученичко постигнуће је, највећим делом, индиректан и врши се путем ефеката на школско особље, културу и организацију школе.

Процењује се да укупни, директни и индиректни, ефекти лидерства на учење ученика износе око једне четвртине укупних ефеката на школском нивоу (Halinger & Heck, 1996; Leithwood & Jantzi, 2000 in Leithwood et al., 2004). Истраживачки налази потврђују да су педагошко и трансформационо лидерство подједнако неопходни како би се произвели квалитетни исходи школовања (Marks & Printy, 2003).

ПРЕГЛЕД ПРОГРАМА У ОБЛАСТИ ОБРАЗОВНОГ ЛИДЕРСТВА

- У 21 земљи или региону Европске уније (ЕУ) обука за директоре је обавезна. Она се одвија пре именовања или у одређеном периоду након именовања директора. Већина земаља захтева 150-250 сати или 15-30 ЕСПБ формалне обуке, а у неким земљама се захтева и диплома на мастер нивоу (European Commission/EACEA/Eurydice, 2013). У појединим земљама ЕУ (на пример у Холандији), и поред тога што не постоји формални услов да се директори укључе у обуку, многи директори завршавају мастер програм у области лидерства у образовању.
- Група земаља (на пример, Енглеска, Северна Ирска, Словенија) почела је да развија и примењује холистички, кохерентан приступ развоју лидерства, који обухвата иницијално образовање, програме увођења у посао и даље стручно усавршавање (OECD, 2008).
- У многим земљама велики број институција за образовање на различитим нивоима власти нуди различите програме у области лидерства у образовању. Међу њима, значајно место заузимају универзитети. У Шведској, Норвешкој и Шкотској, 30 и више ЕСПБ које су директори стекли у оквиру програма о образовном лидерству рачунају им се као део потребних кредита за стицање мастер дипломе (Taipale, 2012). Такође постоје и посебне институције задужене за припрему директора на националном нивоу, као што су Национална школа за лидерство у образовању у Словенији, Национални колеџ за наставу и лидерство у Енглеској и Висока школа за јавно образовање у Француској. У другим земљама (Шведска, Аустралија, Шпанија) општинским и регионалним властима је дата слобода организовања обуке за директоре (OECD, 2008). Организације попут приватних установа које не припадају универзитету (на пример, Институт за извршно лидерство у Њујорку), такође обезбеђују обучавање (Taipale, 2012).
- Налази указују на то да су лидери који су завршили формалне програме обуке ефикаснији у свом послу, нарочито уколико су прошли програм високог квалитета. На пример, према процени независних инспектора, у 43% школа на чијем челу су дипломци Националног колеџа за наставу и лидерство у Енглеској подигли су се стандарди руковођења и управљања у периоду између 2005. и 2008. године, у поређењу са 33 % школа у којима руководе лидери који нису дипломирали у овој институцији (Barber et al., 2010).
- Анализа ефективних програма у области образовног лидерства на међународном нивоу указује на то да постоје значајне сличности у основним карактеристикама и садржајима ових програма (OECD, 2008). Кључни елементи најефективнијих развојних програма су:

- Циљано *регрутовање* наставника који показују значајан потенцијал у области лидерства (Darling-Hammond et al., 2007; Darling-Hammond et al., 2010).
 - *Кохерентан курикулум заснован на стандардима* који ставља нагласак на улогу педагошког лидера, организациони развој и управљање променама, у складу са државним и професионалним стандардима (Davis et al., 2005; Sanders & Simpson, 2005).
 - *Активна пракса учења које је усмерено на ученика и проблемски приступ настави* који интегрише теоријска и практичан знања и промовише промишљање. Такви програми укључују учење засновано на пракси, акциона истраживања, пројекте на терену, писање дневника, дијагностику и портфолије којима се документују искуства из праксе (Bush & Glover, 2004; Darling-Hammond et al., 2010).
 - Професионална подршка у форми структурираног и континуираног *менторства и супервизије* (Darling-Hammond et al., 2007; Darling-Hammond et al., 2010; Hobson, 2003; Luck, 2003).
 - *Учење засновано на пракси* које обухвата програмирано стажирање под супервизијом, анализу наставне праксе и учење засновано на искуству у ситуацијама посматрања радних активности (Darling-Hammond et al., 2007; Darling-Hammond et al., 2010; Davis et al., 2005).
 - *Садржаји учења и активности* које су усклађене са индивидуалним и развојним планом школе, као и контекстуалним факторима који утичу на праксу (Huber, 2004; Moorman, 1997).
 - *Партнерство универзитета и школа, као и школа и регионалних јединица* са јасном визијом о значају постојања заједничког фокуса на иновације у подучавању (Darling-Hammond et al., 2010; Davis et al., 2005).
- У циљу обезбеђивања информација за будући мастер програм *Лидерство у образовању* у Србији, детаљно је анализирано 14 образовних програма за лидере у образовању из Холандије, Финске, Велике Британије, Словеније, Мађарске, Румуније, Канаде, САД и Аустралије. На нивоу курикулума мапирано је 13 главних тема: теорије лидерства, образовна политика, лидерство у образовању, руковођење развојем институције, управљање квалитетом, руковођење људским ресурсима, унапређење наставе и учења, закон и финансије, истраживање и евалуација, управљање наставним програмом (курикулумом), руковођење инклузијом, руковођење партнерствима (са другим организацијама) и лидерство у пракси. У великој мери програми су засновани на проблемском учењу и учењу заснованом на пракси. Они пружају могућност усклађивања индивидуалних развојних планова кандидата са стратешким плановима развоја у њиховим школама.

КВАЛИТАТИВНА СТУДИЈА

- Квалитативно истраживање урађено је са циљем да се утврди са којим препрекама се суочавају директори школа у Србији, која су потенцијална решења ових препрека, као и које компетенције су директорима потребне како би побољшали свој учинак. Учесници у

истраживању били су: (1) директори, школски саветници и наставници из предшколских установа, основних и средњих школа у Србији. Одржано је десет фокус група са учесницима из градских и приградских школа у Београду, Новом Саду, Крагујевцу и Нишу; (2) руководиоци школских управа, представници локалне самоуправе, представници Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања и Завода за унапређивање образовања и васпитања. Обављено је седам интервјуа са представницима ових институција. Имајући у виду узорак истраживања, може се рећи да у резултатима преовладавају мишљења учесника који су запослени у школама.

- Резултати анализе указују на две шире категорије **препрека** ефикасном руковођењу образовним институцијама у Србији. То су: (а) препреке у вези са системом у целини и (б) препреке на нивоу школе као организационе јединице. Препреке на нивоу система односе се на: (1) недовољне и несигурне изворе финансирања школа, (2) политику запошљавања и евалуацију рада наставника, (3) неадекватан избор директора школа и недостатак континуираног професионалног развоја, (4) законодавна питања, (5) недовољно усаглашавање рада различитих институција, и (6) негативан „имиџ“ образовних институција у друштву. На нивоу школе, препреке произлазе из деловања самих директора, наставника, родитеља и другог школског особља.
- Учесници су предложили разноврсна **решења** за набројане препреке. Међу предлозима који се односе на добре праксе у школама, превладавају они који су усмерени на унапређивање квалитета наставе и мотивисање и награђивање добрих наставника. Главни предлози за препреке које учесници опажају на нивоу система односе се на промене у законима и подзаконским актима, као и на њихово усклађивање и спровођење јасних законских процедура. Учесници су дискутовали и о деполитизацији избора директора, о успостављању институционалног обучавања директора у трајању од барем годину дана са нагласком на педагошким компетенцијама, о увођењу у посао и лиценци за директоре, о формалном успостављању дистрибуираног лидерства у школама, о увођењу система квалитета у вредновању рада наставника, о стратегијама награђивања и кажњавања њиховог рада, увођењу платних разреда за наставнике и директоре и слично.
- Одговори учесника о **компетенцијама** које су потребне директорима образовних установа класификовани су у девет категорија: (1) педагошко лидерство, (2) развој и управљање људским ресурсима, (3) развој школе као институције, (4) комуникацијске компетенције, (5) познавање система образовања и праваца развоја образовне политике у Србији, (6) право и администрација, (7) финансијско управљање, (8) управљање пројектима и (9) успостављање идентитета лидера.

КВАНТИТАТИВНА СТУДИЈА

- Квантитативна студија је изведена са циљем да се потребе за унапређивањем компетенција директора сагледају из њихове перспективе. Узорак се састојао од 200 директора из Београда, Војводине и централне Србије (129 директора основних школа и 71 директор средњих школа). Директори су у упитнику осмишљеном за потребе овог

истраживања odgovarali na питања у вези са тим: (а) у којој мери активности наведене у упитнику процењују важним за обављање њихових свакодневних дужности и (б) у којој мери процењују да је неопходно да унапреде своја знања и вештине у циљу ефикаснијег обављања одређених активности. Све активности подељене су у шест категорија, у складу са доменима који су дефинисани у *Правилнику о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања у Србији*.

- Добијени резултати указују на то да већина директора који су учествовали у истраживању: (а) сматра да све активности директора које су наведене у упитнику (односно, посредно у *Правилнику о стандардима компетенција директора*) представљају значајне професионалне дужности директора, и (б) наводи да им је **углавном потребно** или **веома потребно** да унапреде своја знања и вештине да би успешно обављали те активности. Другим речима, више од две трећине директора (67,60%) тврди да им је потребно да унапреде своја знања и вештине. Важно је истаћи да су у извесној мери сви домени *стандарда компетенција* процењени као области у којима је **веома** или **углавном** потребно унапређивање знања и вештина (График 1). Уколико погледамо сваку од 82 активности у упитнику, више од половине директора је одговорило да им је „углавном потребно унапређивање“ или "веома потребно унапређивање".



График 1. Процент директора којима је **углавном** или **веома** потребна подршка у унапређивању вештина и знања у свакој од области предвиђених *Правилником о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања*

* * *

На основу исцрпне анализе кључних теоријских концепата и истраживачких налаза, прегледа ефикасних програма у области лидерства у образовању и резултата две истраживачке студије, креиран је концептуални оквир за мастер програм у области лидерства у образовању у Србији.