

САЖЕТАК ЗА ОБРАЗОВНУ ПОЛИТИКУ

ТЕМПУС пројекат „Мастер програм Лидерство у образовању“



Почетком 21. века настаје велико интересовање за лидерство у образовању. Широм света је препозната потреба да школе имају ефективно лидерство како би се обезбедило најбоље могуће образовање за ученике. Истраживања показују да квалитет лидерства значајно доприноси школи у целини, као и ученичким образовним исходима. Лидерство је други најважнији фактор на нивоу школе – после наставника – који утиче на постигнуће ученика. У плановима образовних реформи, лидерство није само препознато као важан циљ, већ и као једно од најбољих средстава за увођење и подстицање других промена.

Ово су главни разлози због којих би лидерство у образовању требало да уђе у фокус образовне политике у Србији. До недавно није постојала адекватна подршка професионалном развоју директора основних и средњих школа и предшколских установа у Србији, што је исправљено кроз ТЕМПУС пројекат Мастер програм Лидерство у образовању (EdLead, 543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-JPCR), са идејом да се развију и имплементирају квалитетни мастер програми, као и курсеви за професионални развој у области лидерства у образовању за будуће и постојеће директоре школских и предшколских установа у Србији. Истраживачки тим задужен да прикупи емпиријске податке који би чинили основу за конципирање ових програма, приступио је истраживачком проблему у два правца. У првом, извршена је исцрпна анализа кључних теоријских концепата и истраживачких налаза о лидерству у образовању, уз преглед ефективних програма у овој области. У другом, спроведено је истраживање које се састојало из квалитативне и квантитативне студије, са циљем да се испита актуелно стање образовног лидерства у Србији, посебно у домену професионалних потреба директора школа и предшколских установа. У овом Сажетку за образовну политику биће представљени резултати другог дела истраживања са идејом да информишу просветне власти и остале заинтересоване стране у погледу приоритетних тема када је реч о лидерству и руковођењу васпитно-образовним установама у Србији.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Целокупно истраживање се састојало од квалитативне студије (кроз технике интервјуа и групних интервјуа) и квантитативне студије (путем анкете). Добијени резултати упућују на закључак да већина директора који су учествовали у квантитативној студији (а) сматра да све активности које су наведене у упитнику (и, посредно, у Правилнику о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања) представљају важне професионалне дужности директора и (б) наводе да им је *углавном потребно* или *веома потребно* да унапреде своја знања и вештине на овим активностима (у просеку 68%). Важно је истаћи да су сви домени Стандарда компетенција процењени као области у којима је *углавном* или *веома* потребно унапређивање знања и вештина (Графикон 1). За сваку од 82 активности у упитнику, више од половине директора је известило да им је *углавном потребно* или им је *веома потребно* унапређивање одговарајућих знања и вештина.

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



Квалитативна студија је потврдила ове налазе. Она је, наиме, показала да директори осећају велики терет различитих улога и одговорности које имају и да им то, између осталог, не дозвољава време за систематско посвећивање сопственом професионалном развоју. Други учесници студије наглашавају да директори школа углавном немају знања и вештине потребне за ефикасно лидерство, што се неминовно одражава и на квалитет рада школе у целини.

Руковођење васпитно-образовним процесом у школи

Резултати истраживања показују да у односу на прву област Стандарда компетенција – *Руковођење васпитно-образовним процесом у школи*– 68% директора у Србији сматра да им је *углавном* или *веома* потребно унапређивање знања и вештина (Графикон 1). Према исказаним потребама за даљим усавршавањем посебно су се издвојиле активности директора које се односе на унапређивање наставе у смислу њеног већег диференцирања у складу са образовним потребама ученика, у којој се посебан нагласак ставља на функционалност знања, креативност ученика и развијање потенцијала и интересовања ученика. Директори су, такође, изразили потребе за даљим усавршавањем у области развоја инклузивног образовања – три четвртине директора сматра да им је потребна подршка за боље праћење примене индивидуалног образовног плана. Поред тога, резултати у први план истичу и потребу директора да стекну више компетенција које ће им помоћи да буду успешнији у успостављању механизма који ће заштити све у школи од насиља, злостављања и дискриминације.

Графикон 2: Приоритетне области стручног усавршавања - Руковођење васпитно-образовним процесом (% директора)



Квалитативна студија је показала да директори имају тешкоће у балансирању између улоге педагошког лидера и осталих, претежно менаџерских задатака. Они истичу да их превише менаџерског и административног посла спречава у посвећивању пажње квалитету наставе. Други учесници интервјуа и групних интервјуа су истакли да су директори школа често недовољно упознати са савременом наставом и стратегијама за евалуацију квалитета наставе. Као посебан проблем истичу то да директори ретко посећују школске часове, а чак и када их посете нису довољно компетентни да дају повратне информације наставницима. С друге стране, сви учесници истичу да велики број наставника није довољно мотивисан да побољша свој рад, као и да нису довољно критични према квалитету сопствене праксе. Ова два налаза јасно указују да је у таквом контексту тешко имати добро усмерен и вођен развој наставе и осталих педагошких процеса.

Планирање, организовање и контрола рада установе

У другој области Стандарда компетенција – *Планирање, организовање и контрола рада установе* – 69% директора сматра да им је углавном или веома потребно да побољшају своје вештине и знања (Графикон 1).

Графикон 3: Приоритетне области стручног усавршавања - Планирање, организовање и контрола рада установе (% директора)



Резултати истраживања показују да је стратешко планирање промена у школи (укључујући и постављање јасних приоритета и циљева за развој институције) један од послова за који директори најчешће процењују да им је неопходно унапређивање знања и вештина. У блиској вези с овим су и веома изражене потребе за усавршавањем у области планирања, писања и иницирања развојних пројеката и иновација у школи. Поред тога, директори као приоритет виде унапређивање знања и вештина директора које би ставили у службу подизања квалитета самовредновања школе, бољег коришћења података из различитих извора и ефикаснијег управљања интерним информационим системом у сврху унапређивања рада школе.

Резултати квалитативне студије показују то да је један од значајних проблема у нашим школама појава да се наставници опиру да прихвате чињеницу да се њихово радно време не завршава реализацијом школских часова. Због тога и долази до конфликта између директора школа и наставника, па су директори принуђени да се у највећем броју активности ослањају на мали број мотивисаних наставника.

Праћење и унапређивање рада запослених

Резултати који се односе на трећу област дефинисану Стандардима компетенција – *Праћење и унапређивање рада запослених* – показују да се 69% директора изјашњава да им је *углавном* или *веома* потребно усавршавање (Графикон 1).

Графикон 4: Приоритетне области стручног усавршавања - Праћење и унапређивање рада запослених (% директора)



Директори најпре истичу један аспект сопственог унапређивања – наиме, чак 85% директора процењује да им је *углавном* или *веома* потребно више знања о савременим трендовима у области лидерства у образовању. Када је реч о праћењу и унапређивању рада запослених, резултати показују да су директорима додатна знања потребна у скоро свим сегментима управљања људским ресурсима у организацији, почевши од процене квалитета кандидата за запошљавање и процене квалитета рада запослених, преко планирања и праћења професионалног развоја наставника, па све до промовисања и награђивања наставника за залагање и квалитетан рад. Значајно место у погледу потреба за стручним усавршавањем заузело је и подстицање запослених на сарадњу и тимски рад.

Квалитативна студија је указала на неколико значајних проблема у овој области. Прво, истиче се да на управљање људским ресурсима у великој мери утиче актуелна политика запошљавања. Наиме, постојећи прописи ограничавају ангажовање наставника само са списка технолошких вишкова – директори то виде као препреку за избор најквалитетнијих кандидата што директно утиче на капацитет школе да пружи квалитетно образовање свој деци. Поред тога, директори истичу да је наставнике који су запослени на неодређено време тешко отпустити уколико свој посао не обављају добро, па чак и ако праве озбиљне прекршаје на послу. Уопштено речено, инструменти награђивања и санкционисања запослених нису разрађени на нивоу образовног система, а процедуре које су развијене на нивоу школе опажају се као недовољно ефикасне.

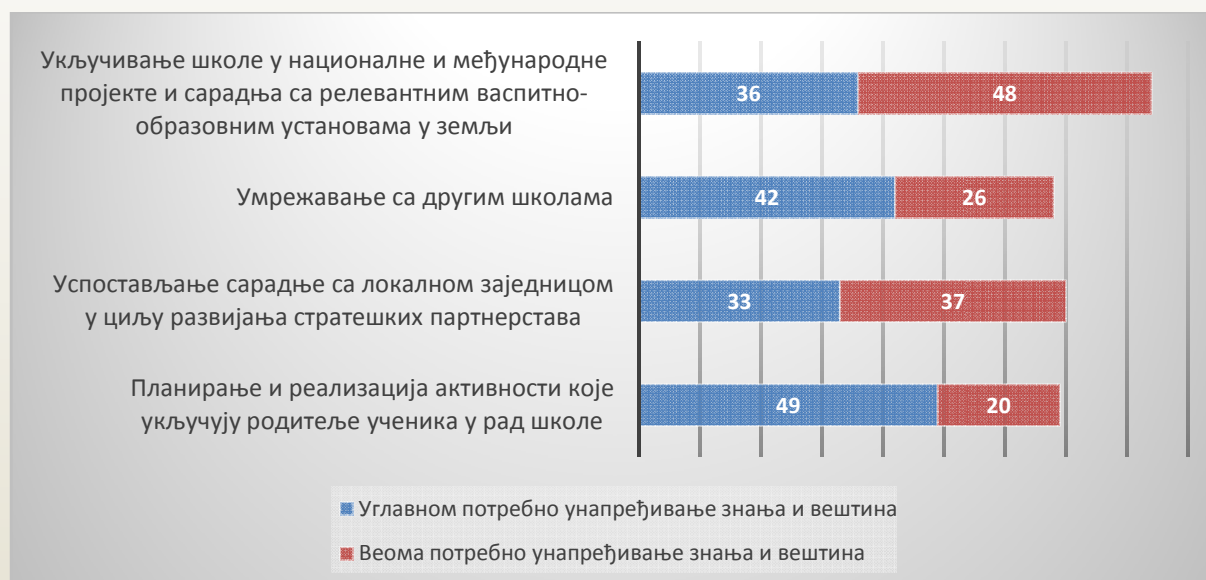
Квалитативна студија је пружила и увид у питање избора и професионалног развоја директора. Учесници интервјуа и групних интервјуа су истакли да је политичка припадност кандидата за место директора образовне установе важнији критеријум него његова компетентност. Учесници су, такође, нагласили да не постоји организовани облик иницијалног образовања и увођења у посао будућих директора школа¹. Поред тога, програми стручног усавршавања за директоре оцењени су као недовољни и истакнуто је да нема менторства и других облика професионалне подршке. Учесници верују да су дефинисани стандарди компетенција за директоре школа позитиван корак ка побољшању управљања школама, али сматрају да су стандарди веома комплексни и захтевни.

¹Истраживање је спроведено пре акредитације мастер програма и програма обуке насталих у оквиру овог пројекта.

Развој сарадње

У четвртој области Стандарда компетенција – *Развој сарадње* – 63% директора мисли да им је *углавном* или *веома* потребно унапређивање знања и вештина у овој области (Графикон 1). Најважнији задатак у смислу развојних потреба директора је унапређивање компетенција које би им омогућиле да успешно укључе своје школе у националне и међународне пројекте и остваре сарадњу са релевантним образовним институцијама у земљи. Поред тога, значајан број директора сматра да им је (углавном или веома) потребно усавршавање и у области остваривања и развијања сарадње са родитељима, другим школама и локалном заједницом.

Графикон 5: Приоритетне области стручног усавршавања - Развој сарадње (% директора)



Квалитативна студија је указала на неке проблематичне тачке када је реч о функционисању школе у ужем и ширем друштвеном контексту. Најпре, учесници истраживања су указали на то да су захтеви упућени директорима школа од стране релевантних централних институција (Министарство просвете, школске управе, заводи) често редундантни или међусобно неусаглашени, што повећава папирологију и ствара отпор међу запосленима. Учесници квалитативне студије су посебно нагласили и негативну слику о образовним установама која влада у друштву. Учесници имају примедбе на негативан став друштва према школи, што је посебно уочљиво у критизерском ставу родитеља према наставницима. Они објашњавају да медији у великој мери креирају лошу слику о школи извештавајући само о негативним догађајима у школама и то на сензационалистички начин. С друге стране, исти саговорници виде родитеље као својеврсну препреку. Сматра се да је родитељима дато превише права и овлашћења, посебно преко Савета родитеља. Према мишљењу

саговорника, родитељи су превише укључени у доношење важних одлука, као што су избор уџбеника или изборних предмета, а да нису довољно компетентни за то. Поред тога, већина учесника сматра да значајан број родитеља има висока очекивања од школе, али да нису довољно заинтересовани за сопствени допринос образовању своје деце.

Финансијско и административно управљање радом установе

У петој области Стандарда компетенција – *Финансијско и административно управљање радом установе* – 69% директора извештава да им је углавном или веома потребно да побољшају знање и вештине у овој области (Графикон 1). Постоје, међутим, послови директора за које знатно чешће истичу потребу за даљим стручним усавршавањем. То се пре свега односи на активности обезбеђивања средстава за несметани рад школе, израду буџета и ефикасно управљање финансијама. У том смислу, свесни су да су им потребна додатна знања из правно-рачуноводственог домена. Посебно се издваја и један конкретан сегмент финансијског управљања радом школе – питање јавних набавки за које 83% директора исказује потребу за додатним знањима која су им неопходна да би ефикасно планирали и спроводили овај процес.

Графикон 6: Приоритетне области стручног усавршавања - Финансијско и административно управљање радом установе (% директора)

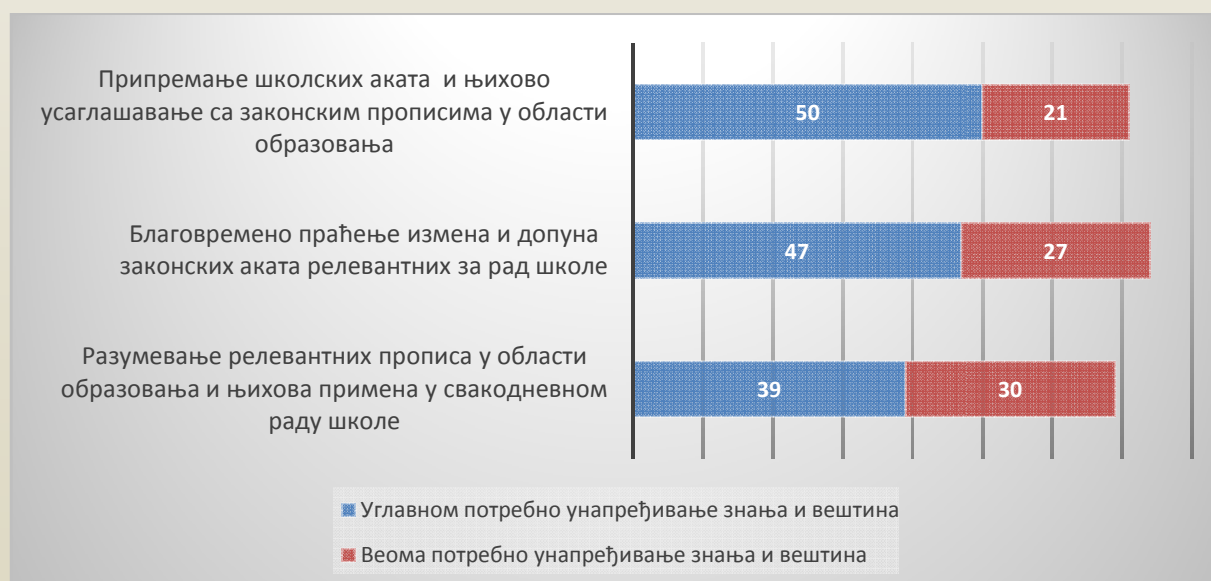


Квалитативна студија је указала на проблем недовољних и несигурних извора финансирања школа. Поред ниских плата директора школа (у односу на њихове одговорности и дужности) и наставника, сви учесници су нагласили да постоји хронични недостатак финансијских средстава за свакодневно функционисање школа, као и за набавку опреме потребне за имплементацију квалитетног образовања, професионални развој запослених и стимулисање рада квалитетних наставника. Директори су, такође, често имали примедбе на нетранспарентну и неједнаку расподелу средстава из буџета локалне власти и верују да је таква расподела политички мотивисана.

Осигурање законитости рада установе

Резултати који се односе на шесту област Стандарда компетенција – *Осигурање законитости рада установе* – показују да 68% директора сматра да им је углавном или *веома* потребно унапређивање знања и вештина у вези са активностима које припадају овој области (Графикон 1). Према изражености потреба за усавршавањем истичу се разумевање прописа и њихова примена у школи, као и благовремено праћење њихових измена и допуна. Припремање школских аката и њихово усаглашавање са важећим законима, такође, представља област за коју директори често исказују потребу за додатним усавршавањем.

Графикон 7: Приоритетне области стручног усавршавања – Осигурање законитости рада установе (% директора)



Квалитативна студија је осветлила неке проблематичне теме и у овом домену. Главна примедба у вези са законодавством, односи се на то да различити закони и подзаконска акта (у образовању, али и у другим областима) нису међусобно усаглашени, као и да се често мењају. Директори школа, такође, помињу и недостатак јасне и доследне интерпретације закона у одређеним ситуацијама. Из тог разлога, сви учесници истраживања своје поступање у односу на закон описују као "ходање по танкој жици" или "рад у сивој зони", зато што су директори школа често приморани да се ослоне искључиво на себе у ситуацијама које нису прецизно дефинисане законом. У том смислу директори сматрају и да недостатак стручности, недовољан број запослених у правним и рачуноводственим службама у школама и њихове честе промене отежавају постизање високог квалитета у управљању школом у овом сегменту рада.

ПРЕДЛОЗИ ЗА ОБРАЗОВНУ ПОЛИТИКУ

На основу приказаних резултата истраживања дате су следеће препоруке за образовну политику:

❖ **Професионализација позиције директора образовно-васпитне установе**

Резултати истраживања указују на изражену потребу за унапређивањем професионалних компетенција директора, као и на то да се тај процес види као један од кључних предуслова за даљи развој образовања у Србији. Професионализација позиције директора представљала би пожељан системски одговор, укључујући успостављање одговарајућег иницијалног образовања будућих директора школа, увођење у посао и лиценцирање, развијен систем даљег професионалног развоја и напредовања у каријери уз поштовање национално дефинисаних стандарда професионалних компетенција. Овом процесу значајан допринос је пружио ТЕМПУС пројекат "Мастер програм Лидерство у образовању" развијањем два мастер програма на Универзитету у Крагујевцу и Универзитету у Новом Саду и већим бројем програма обука за директоре.

❖ **Деполитизација избора директора образовно-васпитне установе**

Резултати квалитативног дела истраживања су указали на раширену праксу уплива дневне и страначке политике на избор директора образовно-васпитних установа, као и на широку сагласност да таква пракса изузетно негативно делује на атмосферу у школама, међуљудске односе, квалитет управљања установом, што се у крајњој линији одсликава и на квалитет образовно-васпитног процеса у школи. Изналажење модуса за избор директора образовно-васпитних установа који ће минимизирати могућност уплива политичких интереса треба да буде међу првим приоритетима образовне политике у овој области.

❖ **Пружање веће аутономије у раду образовно-васпитних установа**

Резултати истраживања су указали на то да постоје значајна ограничења у области финансијске и организационе аутономије образовних установа у Србији и да то реално "везује руке" директорима, односно не пружа им довољно снажних управљачких инструмената које би могли да ангажују у сврху унапређења рада школе. Друге анализе указују да је и педагошка аутономија школа у Србији ограничена. У том контексту, препорука за образовну политику је да се значајно оснажи аутономија образовних установа у Србији у педагошком, организационом и финансијском смислу (уз пратећу професионализацију позиције директора школе и јачање механизма професионалне одговорности).

❖ **Јачање система професионалне одговорности директора за резултате рада**

Могућност политизације избора директора и вршење функције директора и у случајевима озбиљног мањка основних професионалних компетенција за ту функцију омогућавају недовољно развијени механизми мерења и вредновања квалитета рада и резултата директора школа, као и недефинисани и нефункционални системи награђивања и санкционисања директора за постигнуте резултате. Развијање оваквих система би требало да буде међу приоритетима образовне политике у Србији уз развијање адекватне понуде стручне подршке како би директори имали прилику да унапреде свој рад и његове резултате.

❖ **Демократизација управљања школом**

Резултати истраживања су указали на то да реалну опасност од непрофесионалног и политички ангажованог руковођења школом представља и појава ауторитарног руковођења. Имајући у виду да се управо од образовања очекује да однегује нове генерације које ће чинити одговорни грађани који ће градити функционално демократско и хумано друштво на идеји поштовања људских права, демократска клима и демократско управљање школом су у том смислу услов свих услова. Приоритет образовне политике у овој области би требало да се заснива на дефинисању, промовисању и подстицању таквих школских структура, процедура и вредности које без дилема постављају демократску културу као главни надређени вредносни оквир за функционисање читавог образовног система, па и сваке конкретне образовно-васпитне установе.

МЕТОД ИСТРАЖИВАЊА

Целокупно истраживање се састојало из квантитативног и квалитативног сегмента. Квантитативна студија је била фокусирана на самопроцену директора школа у домену њиховог даљег стручног усавршавања, односно потреба за унапређивањем одређених знања и вештина. Узорак квантитативног истраживања се састојао од 200 директора из Београда, Војводине и централне Србије (129 директора основних школа и 71 директор средњих школа). Директори су учествовали у овом истраживању тако што су попуњавали упитник конструисан за ову сврху. Упитник се састојао из два дела. Први део упитника односио се на контекстуалне информације, док је други део инструмента (82 ставке) имао за циљ да се испитају мишљења директора у вези са следећим: (а) у којој мери активности наведене у упитнику процењују као важне за обављање њихових свакодневних дужности и (б) у којој мери процењују да је неопходно да унапреде своја знања и вештине у циљу ефикаснијег обављања наведених активности. Све активности (ставке у упитнику) подељене су у шест категорија у складу са областима дефинисаним Правилником о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања (2013).

Квалитативно истраживање је урађено са циљем да се стекне увид у препреке са којима се суочавају директори школа у Србији, да се размотре потенцијална решења за те препреке, као и да се утврди које компетенције су потребне директорима како би побољшали свој учинак. Учесници у истраживању су били: (1) директори, наставници и школски сарадници из предшколских установа, основних и средњих школа у Србији. Одржано је десет фокус група са учесницима из градских и приградских школа које се налазе у Београду, Новом Саду, Крагујевцу и Нишу (шест са директорима, три са наставницима и једна са стручним сарадницима); (2) руководиоци школских управа, представници локалне самоуправе, представници Завода за вредновање квалитета образовања и васпитања, као и Завода за унапређивање образовања и васпитања. Обављено је седам интервјуа са представницима ових институција. С обзиром на узорак истраживања, може се рећи да у резултатима преовладавају мишљења учесника који су запослени у школама.

Студије су реализоване од марта до јуна 2014. године.

ЛИЧНА КАРТА ПРОЈЕКТА

Назив пројекта	ТЕМПУС пројекат „Мастер програм Лидерство у образовању“ TEMPUS project 'Master program in Educational leadership'
Носиоци пројекта	Универзитет у Крагујевцу, Србија -Факултет педагошких наука, Јагодина (координирајућа институција) Универзитет у Београду, Србија Универзитет у Новом Саду, Србија Универзитет у Нишу, Србија Институт за педагошка истраживања, Београд, Србија Холандска школа за образовни менаџмент, Амстердам, Холандија Универзитет у Јуваскули, Јуваскула, Финска Универзитет у Сегедину, Сегедин, Мађарска Универзитет Александар Јоан Куза, Јаши, Румунија Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Србија Удружење директора основних школа, Нови Сад, Србија Удружење директора средњих школа, Нови Сад, Србија Градска општина Звездара, Београд, Србија
Координатор пројекта	Проф. др Јелена Теодоровић (Факултет педагошких наука Универзитета у Крагујевцу) edleadproject@gmail.com
Програм	Пројекат је реализован у оквиру европског програма ТЕМПУС IV. Код Извршне агенције за образовање, аудиовизуелну политику и културу (ЕАСЕА) заведен је под бројем 543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR.
Трајање пројекта	1.12.2013 - 30.11.2017.
Интернет	https://sr.edlead.edu.rs/



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

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.