
„Učinkovito osiguranje kvalitete kroz uspješno upravljanje promjenama – izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih/tehničkih škola“

Regionalni projekt za Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Srbiju
Implementira KulturKontakt Austria

Izveštaj o ključnim kompetencijama direktora/ice srednjih stručnih/tehničkih škola za učinkovito osiguranje i unapređenje kvalitete sa fokusom na liderstvo i upravljanje promjenama te razvoj odgovarajućih programa obuke

UVOD

KulturKontakt Austrija prepoznao je da srednje stručno obrazovanje i obuka je jedan od ključnih prioriteta za održiv rast i razvoj, te da obrazovne politike u Bosni i Hercegovini, trebaju razvijati kvalitetno stručno obrazovanje, kako bi se između ostalog, adekvatno odgovorilo na zahtjeve i potrebe privrede i tržišta rada u 21. vijeku. U tom kontekstu je sačinjen projekat „Učinkovito osiguranje kvaliteta kroz uspješno upravljanje promjenama-izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih škola.“ Cilj projekta je jačanje učinkovitosti osiguranja kvaliteta u srednjem stručnom obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Srbiji, kroz jačanje kapaciteta direktora/ica srednjih stručnih/tehničkih škola za efikasno osiguranje kvaliteta i upravljanje promjenama. Opšti cilj će biti postignut kroz realizaciju sljedećih specifičnih ciljeva:

- Definisane ključne kompetencije direktora/ica za učinkovito osiguranje kvaliteta sa fokusom na upravljanje promjenama i liderstvom, kroz razvoj odgovarajućih programa obuka,
- Unapređivanje efikasnosti osiguranja kvaliteta u srednjim stručnim/tehničkim školama kroz povećanje kapaciteta direktora škola u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Srbiji,
- Osiguranje kvaliteta i održivosti obuka za direktore srednjih stručnih/tehničkih škola kroz evaluaciju i reflektivne procese.

Projekat će djelovati kroz saradnju sa nadležnim obrazovnim vlastima u BiH, te na lokalnom nivou kroz saradnju sa direktorima/icama srednjih stručnih škola, i ovo partnerstvo je od suštinskog značaja za uspješna i održiva rješenja na ovom polju.

Analiza postojećeg stanja će obuhvatiti analizu u oblasti zakonodavnih okvira obrazovnih sistema u BiH, koji se odnose na rukovođenje srednjim stručnim školama, dosadašnjim efektima reformskih procesa u srednjem stručnom obrazovanju, stanje u vezi ključnih kompetencija potrebnih direktorima/icama stručnih škola, u kontekstu osiguranja kvaliteta, a s tim u vezi i potrebnim obukama za direktore/ice srednjih stručnih škola, te SWOT analizu.

Ovom analizom obuhvaćena su i analitička istraživanja dobijenih rezultata sa održanih sastanaka fokus grupa, kao i rezultata onlajn upitnika za direktore/ice srednjih stručnih/tehničkih škola, te rezultatima rada dvodnevne Kick Off Konferencije „Učinkovito osiguranje kvaliteta kroz uspješno upravljanje promjenama-izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih škola“ sa direktorima/cama srednjih stručnih škola iz BiH, održane 04-05.12.2018. godine u Sarajevu.

TREKUTNO STANJE

Bosna i Hercegovina je zemlja koja je kandidat za članstvo u Evropskoj uniji (Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju potpisan 16.07.2008.). Pristupanje EU je određeno kao strateški prioritet svih nivoa vlasti u BiH. Kako bi BiH brže krenula ka EU integracijama usaglašena je Reformska agenda za BiH za period 2015-2018. godine, koju je 2015. usvojilo Vijeće ministara, nakon čega u junu 2015. godine stupio na snagu Sporazum o stabilizaciji i pridruživanju, u kojem su predviđene ključne reforme, od kojih se jedna odnosi i na tržište rada.

U BiH u školskoj 2017/2018. godini u 311 srednjih škola upisano je 124.148 učenika, što je u odnosu na prethodnu školsku godinu manje za 2.676 učenika, ili 2.1%. Od broja upisanih učenika 91.868 učenika ili 74,00% pohađaju srednju stručnu i tehničku školu. U istoj školskoj godini zaposleno je 12.591 nastavnika, od čega u srednjim stručnim/tehničkim školama radi 8.257 ili 65,57% nastavnika.¹ Ovi statistički podaci su dovoljan indikator koji ukazuje na neophodnost provodjenja aktivnosti u pravcu jačanja kapaciteta direktora/ica srednjih stručnih/tehničkih škola za efikasno osiguranje kvaliteta i upravljanje promjenama, jer 74% učenika se školuje u srednjem stručnom obrazovanju.

Srednje stručno obrazovanje je dio obrazovnih sistema u Bosni i Hercegovini, shodno ustavnom uređenju i u potpunoj je nadležnosti dva entiteta, 10 kantona i distrikt Brčko (Ministarstva obrazovanja u: dva entiteta, 10 kantona/županija, Odjel za obrazovanje Distrikt Brčko, te Ministarstvo civilnih poslova koje ima koordinirajuću ulogu između entiteta i odgovorno je za međunarodnu saradnju u oblasti obrazovanja). Srednje stručno obrazovanje je djelatnost od opšteg društvenog interesa. Prema Zakonima o srednjem obrazovanju entiteta i kantona, kao i Okvirnim zakonom o srednjem stručnom obrazovanju i obuci u BiH² i Okvirnim zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH³, dostupno je svima, nije obavezno i obuhvata populaciju učenika uzrasta od 15 do 19 godina, u srednjim stručnim školama školski odbor je organ upravljanja, a školom rukovodi direktor/ica, i finansiraju se iz budžeta entiteta, kantona i distrikta Brčko.

U posljednjih 15 godina najveći broj reformskih procesa u obrazovanju bile su usmjerene, pored visokog obrazovanja, na srednje stručno obrazovanje, jer strateški dokumenti EU polaze od pretpostavke da razvoj svake zemlje zavisi od ljudskih resursa, te da se ekonomija sve više zasniva na znanjima, vještinama i kompetencijama pojedinaca, koji postaju nosioci ekonomskog napretka, te stiču kvalifikacije koje im omogućavaju brže uključivanje na tržište rada. Postignuti su značajni rezultati u domenu usvajanja strategija, zakona, modularnih nastavnih planova i programa, standarda zanimanja, obuka nastavnika u srednjem stručnom obrazovanju. Najvećim dijelom reformu srednjeg stručnog obrazovanja finansirala je i još uvijek finansira Evropska unija kroz različite projekte, te međunarodne vladine organizacije. KulturKontakt Austrija započeo je prve projekte u stručnom obrazovanju 1998. godine, a zatim su slijedili GIZ/GTC Njemačka. Prvi EU projekti u stručnom obrazovanju su bili vezani za reformu nastavnih planova i programa. Svi ovi projekti su imali veliki značaj za stručno obrazovanje u BiH. Međutim, u praksi rezultati reformi u srednjem stručnom obrazovanju su različiti, od situacije da je reformski proces veoma spor u pogledu modernizacije nastavnih planova i programa do primjene u potpunosti modularnih nastavnih planova i programa zasnovanih na ishodima učenja. Napravljena je racionalizacija određenog broja zanimanja, uvedena su nova zanimanja u skladu sa potrebama tržišta rada, urađeni su standardi zanimanja u pojedinim strukama/profilima. S druge strane, učenici koji završavaju stručne/tehničke škole nemaju dovoljno odgovarajućih znanja, vještina i kompetencija i na taj način nisu adekvatno pripremljeni da se suoče sa izazovima koje nosi tržište rada u 21. vijeku, ne samo u BiH, nego i šire.

Rezultati analize pokazuju određene pomake u pogledu regulisanja i funkcionisanja srednjeg stručnog obrazovanja, naročito kada je u pitanju njegova orijentacija prema praktičnoj nastavi i povezivanju sa privredom. Takođe se pokazala potreba za sistematičnim praćenjem ključnih indikatora, poput: distribucije maturanata na tržište rada nakon završene srednje

¹ Izvor: Agencija za statistiku BiH

² „Službeni glasnik BiH“ broj 63/08

³ „Službeni glasnik BiH“ broj 18/03

stručne škole prema privrednim granama, procenta poslodavaca koji primaju učenike na obavljanje praktične nastave, kao i indikatori upravljanja kvalitetom u srednjem stručnom obrazovanju. Upravo, pitanje upravljanja kvalitetom u srednjem stručnom obrazovanju pokazalo se kao jedan od ključnih faktora koje bi bilo potrebno urediti u daljim nastojanjima ka približavanju srednjeg stručnog obrazovanja i privrede.

Takođe, analiza je pokazala da je neophodno uvođenje struktura, pravila i instrumenata, koji bi obezbjedili praćenje, refleksiju i poboljšanje procesa i rezultata rada srednje stručne škole i direktora, kroz osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i usavršavanju.

KONCEPT I REZULTATI UPITNIKA

Metoda istraživanja putem onlajn upitnika o upravljanju promjenama, potrebnim obukama uključujući i potrebne/ključne kompetencije direktora srednjih stručnih/tehničkih škola, te liderstvo za učinkovito osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada u školi, dala nam je rezultate o stavovima direktora, odnosima između direktora i učesnika, direktora i nastavnika, direktora i poslodavca, u obrazovno-vaspitnom procesu, potrebnim obukama i drugim relevantnim činjenicama bitnim za kvalitetno rukovođenje školom, što je ujedno i bio cilj ovog istraživanja. U samom pristupu izrade upitnika bilo je prisutno uvažavanje geografsko-demografskih i urbano-ruralnih karakteristika u obrazovnim sistemima u BiH, što je dovelo do zaključka da su rezultati onlajn ankete putem upitnika „uravnoteženi“ na nivou entiteta, kantona, većih i manjih gradova. Na ovaj način su se namjernim uzorkovanjem putem analize potreba direktora srednjih stručnih/tehničkih škola za kvalitetnijim rukovođenjem, prikupili podaci sa različitih mjesta, što je stvorilo mogućnost identifikovanja različitih, pa čak i specifičnih obilježja, potreba i problema u stručnim/tehničkim školama u BiH.

U pripremljenoj fazi analize potreba za obukama kao i kompetencijama za uspješniji rad direktora posebno u dijelu liderstva i upravljanja promjenama konstruiran je instrument za prikupljanje podataka. Metodološko rješenje instrumenta zasnovano je na osnovu prethodno definisanog zahtjeva za prikupljanje ciljanih informacija sa instrumentom. Upitnik je slijedio osnovne zahtjeve kao što su jednostavnost, jasnoća i instruktivnost, tako da su direktori škola bez poteškoća ispunjavali upitnik. Pitanja u upitniku su otvorenog tipa, što je omogućilo iz analize „izvlačenje“ najrelevantnijih odgovora za potrebe obuke. Pitanja su se odnosila na aspekte obuke koja je neophodna direktoru srednje stručne/tehničke škole u svrhu jačanja njegovih kompetencija.

Rezultati ankete su dali odgovore o osiguranju i unapređivanju kvaliteta rada škole kroz samovrednovanje, spoljašnje vrednovanje, planiranje promjenama, realizacija i vrednovanje akcionih planova.

Tako na pitanje „Koju ocjenu je Vaša škola dobila na spoljašnjoj evaluaciji?“ od ukupno 47 anketiranih direktora njih 40 ili 72,00% je odgovorilo da nisu ocjenjeni, dok ocjenu (3) je dobilo (3) ili 13,00% škola, a ocjenu (4) ili 15,00% škola. Ovaj indikator dovoljno govori sam za sebe da nema osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škole bez spoljašnjeg vrednovanja, i zato realizacija gore navedenog projekta KulturKontakt Austrija je neophodan u BiH.

U poglavlju „Osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole“, 25 direktora ili 53,19% je odgovorilo da su timovi za samovrednovanje i tim za obezbjeđivanje kvaliteta i razvoj ustanove dobro izabrani. Na pitanje da li zaposleni duboko vjeruju da samovrednovanje, planiranje aktivnosti za poboljšanje i realizacija akcionih planova dovode do

unapređivanja kvaliteta rada škole 29 ili 61% direktora je odgovorilo da se „uglavnom slažu“. Rezultati samovrednovanja i spoljašnje evaluacije se detaljno analiziraju na aktivima i nastavničkom vijeću, najveći broj odgovora direktora je da se „uglavnom slažu“, njih 26 ili 55,31%. U odgovoru na pitanje da li nalazi samoevaluacije djeluju motivirajuće na zaposlene da unaprijeđe kvalitet rada škole 29 ili 61% direktora se „uglavnom slaže“, a 9 ili 19,14% je odgovorilo da se „potpuno slaže“. Na pitanje „da li su u planiranju promjenama i osmišljavanju akcionih planova uključeni svi timovi u školi“ (npr. aktiv praktične nastave), 23 ili 48,93% direktora se „uglavnom slaže“, „potpuno se slaže“ odgovorilo je njih 12 ili 25,53%, što je ukupno 74,46%, naspram 3 ili 6,38% direktora koji se „uopšte ne slaže“. **Ovim je utvrđeno da obrazovne vlasti u BiH srednje stručno obrazovanje razvijaju u skladu sa politikama EU (Evropski referentni okvir osiguranja kvaliteta za stručno obrazovanje i obuku-EQARF).** Odgovor na pitanje „da li u školi postoje nagrade za izvršavanje i/ili sankcije za neizvršavanje aktivnosti u akcionim planovima“, 17 ili 36,17% direktora je odgovorilo da se „uopšte ne slaže“, odnosno isti broj direktora je odgovorio da „uglavnom se ne slažem“, **čime je utvrđeno da nema razradjenih kriterijuma za nagrađivanje odnosno sankcionisanje učesnika u realizaciji akcionog plana škole, što svakako utiče na sam kvalitet obrazovno-vaspitnog procesa.**

U poglavlju „Direktori i proces osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škole“ na pitanje „koristim li nalaze samovrednovanja kao snažan podstrek za pokretanje promjena u školi“, 25 ili 53,19% direktora se „uglavnom slaže“, odnosno 18 ili 38,29% direktora se „potpuno slaže“, ukupno 91,48%. **Analizom je utvrđeno da su direktori visoko svjesni značaja samovrednovanja i spoljašnjeg vrednovanja za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole.** Na pitanje „da li moja vizija kao direktora škole se ogleda u akcionim planovima“ 29 ili 61% direktora je odgovorilo da se „uglavnom slažu“, a njih 13 ili 27,65% se „potpuno slaže“. **Može se izvesti zaključak da su direktori svjesni značaja instrumenata za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole.** 41 ili 87,22% direktora „uglavnom“ ili „potpuno se slažu“ da su „poslovi u vezi sa osiguranjem i unapređivanjem kvaliteta rada škole ravnomjerno raspoređeni između njih i njihovih najbližih saradnika (npr. pomoćnika direktora, stručnih saradnika, rukovodioca timova). **Izvedeni zaključak pokazuje da direktori pravilno vrše procjene u raspodjeli poslova i radnih zadataka, i da jedni bez drugih ne mogu funkcionalno obavljati sve planirane aktivnosti u školi.** Na pitanje „da su direktori primjer osobe koja se uspješno nosi sa promjenama“ njih 95,47% odgovorilo je da se „uglavnom ili potpuno slažu“. **Analizom je utvrđeno da direktori sebe vide kao osobe koje se uspješno nose u procesu prihvatanja i upravljanja promjenama. U razgovoru na radionicama na Kick Off Konferenciji u kontekstu ključnih kompetencija, direktori su također iskazali da se uspješno nose u upravljanju promjenama i da sebe vide kao lidere u školi.**

U poglavlju „Školska klima za promjene (promjene proistakle iz samovrednovanja, spoljašnje/eksterne evaluacije, zbog inicijative nastavnika, itd.) na pitanje „da li postoji veliki otpor zaposlenih prema promjenama 39 ili 82,97% direktora je odgovorilo da se „uopšte ili uglavnom ne slaže“. **Na osnovu ovog podatka utvrđeno je da među zaposlenim u školi vlada svijest o značaju promjenama u obrazovno-vaspitnom procesu upravljanja istim.** Na pitanje online upitnika „da li se u školi zna kako se pišu prijedlozi projekata u svrhu unapređivanja rada škole“, 26 ili 55,31% direktora je odgovorilo da se „slaže“, odnosno 11 ili 23,40% je odgovorilo da se „potpuno slaže“. Medjutim, u toku rada sa fokus grupom većina direktora je odgovorila da im je potrebna obuka iz ove oblasti, kako bi se osnažili da mogu sa kvalitetnim projektima aplicirati. „Da li nastavnici često preispituju svoju nastavnu praksu i unapređuju je“, čak 32 ili 68,08% direktora je odgovorilo da se „uglavnom slaže“, **što je ovim istraživanjem utvrđeno da nastavnici ovakvim svojim pristupom značajno doprinose unapređenju kvaliteta nastavnog procesa.** Na pitanje „postoji li klima međusobnog povjerenja i osjećaja pripadnosti školi“, 42 ili 89,36% od ukupno 47 direktora je odgovorilo da se „uglavnom ili potpuno slažu“. **Ovim je utvrđeno da vlada dobra i pozitivna školska klima, što je jedan od uslova za kvalitetan obrazovno-vaspitni rad škole.** „Da li školska uprava pruža korisne savjete i smjernice u mnogim aspektima uvođenja promjena u školi (izradi akcionih planova, praćenju realizacije planova, prevazilaženja otpora zaposlenih i sl.)“ 43 ili 91,48 direktora je

odgovorilo da se „uglavnom ili potpuno slažu“, dok je na pitanje da li škola ima odličnu saradnju sa lokalnom zajednicom u cilju razvijanja zajedničkih projekata i strateškog partnerstva 45 ili 95,74% direktora je odgovorilo da se „uglavnom ili potpuno slažu“, dok su samo 2 ili 4,26% direktora je odgovorilo da se „uopšte ne slaže“. **Na osnovu datih odgovora utvrđeno je gore navedene aktivnosti značajno doprinode uvećanju efikasnosti rukovodjenjem škole.**

Kada je riječ o rezultatima ankete u poglavlju „**O Vašem profesionalnom razvoju**“ na pitanje „smatrate li da kao direktor srednje stručne/tehničke škole u BiH treba da prođete programe obuka, u cilju sticanja standarda kompetencija za direktore kao lidere“ sa DA je odgovorilo 45 ili 96%, a sa NE 2 ili 4%. **Na osnovu ovih podataka može se izvesti zaključak da su direktori svjesni značaja obuka za podizanje njihovih kompetencija, kao i činjenice da se obuke trebaju vršiti i na nivou Ministarstava obrazovanja i Pedagoških zavoda.**

KONCEPT I REZULTATI SASTANAKA FOKUS GRUPA

Da bi se dobila što kvalitetnija analiza, korištena je fokus grupa kao najčešći metodološki alat kod kvantitativnog istraživanja. Održani su sastanci sa dvije fokus grupe (Banja Luka i Sarajevo, novembar 2018.) ukupno 17 direktora/ica srednjih stručnih škola. Kroz razgovore i diskusije sa direktorima/cama dobijene su informacije i mišljenja u vezi potrebnih ključnih kompetencija i obuka za upravljanje promjenama i liderstvom za direktore i druge lidere u obrazovnim sistemima u BiH, jer se njihove dosadašnje vještine u rukovođenju školom uglavnom su zasnovane na iskustvenom učenju.

Kako se u srednjim stručnim školama radi vrednovanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog rada sprovodi samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje rada škole, direktori/ce su u svojim izlaganjima istakli da se kroz ove aktivnosti identifikuju ključni problemi u kvalitetu rada škole. Veći dio direktora/ica, 9 ili 56,25%, su naveli da u njihovim školama se ne provodi spoljašnje vrednovanje, **čime je utvrđeno da na posao direktora ovo nepovoljno utiče.** Na osnovu samovrednovanja kvaliteta rada škole, te analize rezultata na aktivima i nastavničkom vijeću, direktori/ce su istakli da zajedno sa svojim timovima sačinjavaju akcione planove za unapređivanje kvaliteta rada škole. U te aktivnosti uključeni su svi timovi u školi. Pored navedenog direktori/ce su naveli da je za sprovođenje akcionog plana vrlo važno utvrditi prioritete i napraviti plan aktivnosti sa vremenskim rokovima, mjerljivim indikatorima za praćenje i vrednovanje, te validaciju. **Izveden je zaključak, da sve navedeno doprinosi uvećanju efikasnosti upravljanja promjenama i liderstvu, što za krajnji cilj ima ostvarivanje opštih ishoda u obrazovno-vaspitnom procesu.**

Putem razgovora u fokus grupama došlo se do saznanja da su direktori/ce srednjih stručnih škola partneri u procedurama za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada u svojoj školi, i da kontinuirano rade na uspješnom pridobijanju zaposlenih za promjene koje proizilaze iz vrednovanja rada škole. U razgovoru većina direktora/ica su naveli da aktivnosti vezane za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole su ravnopravno raspoređeni između njih i pomoćnika direktora, stručnih saradnika, rukovodioca i članova timova. **Na osnovu navedenog izvodi se zaključak da u školi vlada pozitivna klima, postoji međusobno povjerenje između direktora, nastavnika, učenika, roditelja/staratelja, poslodavaca i osjećaj pripadnosti školi i lokalnoj zajednici.** Direktori/ce su istakli (njih 14) da ukoliko imaju određene poteškoće kod uvođenja nekih promjena, upravo su zaposleni ti koji su istrajni i posvećeni u realizaciji istih, **što dovodi do zaključka o uspješnosti u upravljanju promjenama.** Kada se razgovaralo o motivaciji nastavnika, direktori su istakli

različite primjere motivacije, ali su se svi složili da je potrebno izgraditi kriterijume po kojima bi se motivisali nastavnici.

Na pitanja koja su se odnosila na aspekte potrebnih obuka koje su potrebne direktorima/cama u svrhu jačanja njihovih kompetencija za uspješno upravljanje promjenama i liderstvo, ključno je kakva obuka je potrebna svakom pojedincu da osigura i unaprijedi kvalitet rada srednje stručne škole kojom rukovodi? Kada su direktorima navedene konkretne kompetencije: motivisanje nastavnika, podjela poslova, stvaranje pozitivne klime u kolektivu, selekcija nastavnika u timovima, praćenje izvršavanja aktivnosti, sankcionisanje onih koji svoje obaveze ne izvršavaju, upravljanje promjenama, i zamoljeni su da ih raangiraju prema priprzetima, nisu se mogli usaglasiti. Rangiranje kompetencija po priprzetima je zavisilo od ukupnih godina radnog staža pojedinaca kao direktora škole. Oni direktori koji su imali do četiri godine staža izjašnjavali su se da njima su potrebne sve navedene kompetencije, dok direktori do 15 godina staža su iskazali da su im potrebne kompetencije i znanja kod pisanja projekata, tendera. Svi ispitani direktori su se izjasnili da im je potrebno da prodju programe obuka u cilju sticanja standarda kompetencija za upravljanje promjenama i liderstvo, pogotovo što u BiH do sada nije bilo realizovanog projekta koji se odnosio samo na direktore srednjih stručnih/tehničkih škola.

Devet direktora srednjih stručnih škola, su se u toku razgovora u fokus grupama izjasnilo da „planiranje, organizovanje i kontrola rada škole“, je kompetencija koju su najčešće koristili u svom radu. Obezbeđivanje zakonitosti rada škole, razvoj odnosa sa roditeljima/starateljima, školskim odborom, sindikatom, lokalnom zajednicom i socijalnim partnerima, osam direktora je navelo, da su naprijed navedene kompetencije najčešće koristili u svom radu. Razgovaralo se i o cjeloživotnom učenju koje uključuje pitanje stručnog obrazovanja i obuke i obrazovanja odraslih.

U toku rada u fokus grupama direktori su iskazali potrebu i za obukama kao što su: obuke iz oblasti pravnih propisa, obuke iz digitalnih kompetencija, onlajn obuke. Ono što treba istaći da su se svi direktori izjasnili da imaju saradnju sa preduzećima (14 direktora), privrednim komorama (11 direktora), te drugim stručnim školama (14) direktora. Pet direktora je navelo da nema nikakvu saradnju sa privrednom komorom.

Na kraju satanaka sa fokus grupama direktorima je dat Upitnik za direktor/ice srednje stručne/tehničke škole da ih popune, a zbirni rezultati se nalaze u prilogu ovog dokumenta.

Kao zaključak na fokus grupama direktori su konstatovali da u srednjem stručnom obrazovanju pred BiH stoje značajni izazovi, naročito kada je u pitanju osiguranje i unapredjivanje kvaliteta kroz uspješno upravljanje promjenama i liderstvo-izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih /tehničkih škola, a koji mogu biti riješeni na nivou obrazovnih vlasti u BiH na način da se propišu standardi kompetencija direktora i obavezne obuke za direktore srednjih stručnih škola.

Prilog br. 1 Analiza rezultata ankete fokus grupa,

Prilog br. 2 Grafčki prikaz rezultata ankete fokus grupa

SWOT ANALIZA

SWOT analiza definisanih ključnih kompetencija i povezanih obuka za direktore/ice srednjih stručnih/tehničkih škola u BiH, uradjena je provenstveno vodeći računa o dva aspekta važna za izradu i realizaciju projekta „Učinkovito osiguranje kvaliteta kroz uspješno upravljanje promjenama-izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih škola“:

1. radi se o potrebi da prethodna analiza definisanih ključnih kompetencija i potrebnih obuka za direktore/ce srednjih stručnih/tehničkih škola u BiH, prikaže reviziju rezultata dobijenih kroz online upitnik, sastanak fokus grupa i istraživanja na sažet i sistematičan način tokom rad sa direktorima/cama na Kick-off konferencije, a u cilju strateškog fokusiranja na iste, i
2. da se kroz takav sažet prikaz definišu ključne kompetencije i potrebnih obuka za efikasno osiguranje kvaliteta upravljanja promjenama i liderstvo, polazeći iz perspektive sadašnjeg stanja.

Prednosti (snage) ključnih kompetencija i potrebnih obuka za direktore/ice

- Obezbjedjivanje saradnje sa višim nivoima obrazovnih vlasti u BiH,
- Delegiranje poslova na stručne timove u školi,
- Uredjena veza sa tržištem rada,
- Rukovodjenje/organizacione sposobnosti,
- Dobro definisane stručne edukacije,
- Direktor je inicijator promjena.
- Rad u stručnim timovima,
- Motivacija,
- Samovrednovanje i spoljašnje vrednovanje rada škole,
- Fleksibilnost,
- Napredovanje (karijera, sposobnosti, struka),
- Upravljanje vremenom,
- Radno iskustvo,
- Podrška lokalne zajednice,
- Kvalitetan kadar u školi,
- Liderstvo,
- Pozitivna klima u školi,
- Razmjena iskustava.
- Aktivno slušanje i davanje povratnih informacija.

Nedostaci (slabosti) ključnih kompetencija i potrebnih obuka za direktore/ice

- Nedostatak obuka za direktor,
- Pojedini direktori ne žele preuzeti odgovornost,
- Samoevaluacija,
- Dobro planiranje finansijama, zbog nedostatka sredstava,
- Motivacija za zaposlene,
- Neizgrađeni kriteriji za nagrađivanje nastavnika,
- Neusaglašena zakonska i podzakonska regulativa,
- Iskusni nastavnici, sa više decenijskim radom ne žele promjene,
- Obavljanje mnogo širih poslova koji ne pripadaju direktoru,
- Nedostatak komunikativnih vještina,
- Loša školska klima,

- Nemogućnost napredovanja nastavnika,
- Nespremnost na promjene,
- Nezainteresovanost za rad u stručnim timovima,
- Saradnja sa visokoškolskim ustanovama,
- Loše planiranje,
- Loša komunikacija,
- Praćenje realizacije akcionog plana i vrednovanje rada škole,
- Upravljanje promjenama.

Prilike (Moćnosti) koje treba iskoristiti za poboljšanje ključnih kompetencija i potrebnih obuka za direktore/ice

- Praćenje trendova na tržištu rada,
- Samoevaluacija,
- Nagradjivanje nastavnika sa izgradjenim kriterijumima,
- Razvojni plan škole i akcioni planovi,
- Opremanje škole,
- Mladji nastavnici žele promjene,
- Cjeloživotno učenje,
- Da se ima pozitivan stav o upravljanju promjenama i liderstvu,
- Podrška učenicima,
- Uključivanje roditelja/staratelja,
- Saradnja sa privrednicima i okruženjem,
- Uvodjenje novih zanimanja u obrazovni proces,
- Pisanje projekata,
- Usavršavanje nastavnika,
- Motivacija.
- Grad, mjesto,lokacija
- Komunikacija/upravljanje konfliktima,
- Edukacija,seminari,
- Spremnost na promjene,
- Planiranje poboljšanja i kreiranje akcionog plana,
- Selekcija i razvoj školskih timova.

Prijetnje koje mogu da utiču na ključne kompetencije i potrebne obuke za direktore/ice

- Nedostatak učenika,
- Nedostatak kvalitetnog nastavničkog kadra,
- Zakonska regulativa,
- Trezorsko poslovanje/finansije.
- Nedostatak finansijskih sredstava,
- Nedostatak informacija,
- Nezainteresovanost privrednika,
- Otpor prema promjenama,

- Autokratija,
- Pogrešno tumačenje informacija.

Okavko uradjena SWOT analiza ima funkciju spone izmedju ocjene sadašnjeg i budućeg stanja, kada je u pitanju definisanje ključnih kompetencija i potrebnih obuka za kvalitetno upravljanje promjenama i liderstvo. SWOT analiza je uradjena sa fokusom na prednosti i nedostatke u definisanju ključnih kompetencija i potrebnih obuka za direktore/ce srednjih stručnih/tehničkih škola u obrazovnim sistemima u BiH, te potencijalnim prilikama u okruženju koje treba iskoristiti u upravljanju promjenama i liderstvu i prijetnje koje je potrebno izbjeći u definisanju ključnih kompetencija i povezanih obuka.

KLJUČNE KOMPETENCIJE DIREKTORA/ICA SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETE

Direktori/ce srednje stručne škole u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima obrazovnih vlasti u BiH:

- rukovodi radom škole,
- participira u svim poslovima škole,
- odgovoran je za procese i rezultate rada škole i
- podložan je sankcijama.

Da bi optimalno odgovorio na postavljene ciljeve organizovanja obrazovno-vaspitnog rada škole, direktor mora da ima određena znanja, vještine i kompetencije. U BiH direktori srednjih stručnih škola prije imenovanja na tu funkciju ne prolaze obuke stručnog usavršavanja i osposobljavanja rukovodjenja radom škole, upravljanje promjenama i liderstvo. Medjutim, da bi učinkovito djelovao i radio u školi direktor mora da ima određene kompetencije, kao što su: komunikacijske vještine i znanja, sposobnosti medjusobnog razumjevanja, prihvatanje različitosti, kooperacija na svim nivoima, sposobnost empatije, upravljanje i rukovodjenje školom, podučavanje i učenje, učenička postignuća, podrška učenicima, organizacija i sadržaj nastavnih planova i programa, ljudski, materijalni i resursi unutar škole, sistemi i procesi osiguranja kvaliteta i slično.

Potrebno je istaći da je usavršavanje i obuke direktora izuzetno važan činilac razvoja njihovih kompetencija i profesionalnog razvoja uopšte. U tom smislu su identifikovane tri ključne kompetencije direktora srednjih stručnih škola za učinkovito osiguranje i unapređivanje kvaliteta sa fokusom na upravljanje promjenama i liderstvo:

1. Upravljanje i rukovodjenje ustanovom/školom,
2. Ljudski, materijalni i resursi unutar škole i
3. Sistemi i procesi osiguranja kvaliteta.

1. Upravljanje i rukovodjenje školom

- 1.1. Škola je registrovana kod odgovarajućih organa i odobreno joj je da realizuje kvalifikacije kroz obrazovanje i obuku u okviru svoje nadležnosti,
- 1.2. Vizija/misija škole je uspostavljena i interesne strane je razumiju i priznaju,
- 1.3. Politika za sva ključna operativna područja je uspostavljena i koristi se za usmjeravanje organizacije i rada ustanove,

- 1.4. Strateški/Razvojni plan je izradjen na osnovu izjava o viziji i misiji i uspostavio je ciljeve koji se revidiraju i ažuriraju godišnje,
- 1.5. Stručna škola ima jasnu organizacionu strukturu za obavljanje svog poslovanja i zapisnici sa sastanaka se efikasno vode,
- 1.6. Sve interesne strane su uključene u davanje doprinosa procesima planiranja i realizaciji poslovanja škole prepoznavajući važnost svoje uloge i doprinosa uspjehu škole, te su uspostavljena efektivna povezivanja sa privredom, lokalnom zajednicom i ostalim interesnim stranama,
- 1.7. Stručna škola pruža jednake mogućnosti za sve i njima efikasno upravlja,
- 1.8. Vodjenje evidencije o upisu, prisustvu, napretku i završavanju procesa obrazovanja, se efikasno ažurira i koristi na svim nivoima te progresivno revidira kroz prethodne godine da bi se utvrdila poboljšanja.

Kompetencije:

- Planiranje i odlučivanje – strateško planiranje i način donošenja odluka posebno kroz participativno vodjenje,
- Rukovodjenje postavljenih vrijednosti kroz kulturu organizacije,
- Vodjenje – participativno i konstruktivističko vodjenje,
- Vodjenje sastanaka,
- Evidentiranje i dokumentiranje (upravni dokument),
- Upravljanje i rukovodjenje vremenom.

2. Ljudski, materijalni i resursi unutar škole

- 2.1. Nastavnici su kvalifikovani i obučeni na odgovarajući način,
- 2.2. Plan stručnog usavršavanja nastavnika u školi je definisan i dodjeljena su odgovarajuća sredstva,
- 2.3. Osoblje ima jasne opise poslova i odgovornosti koji se revidiraju godišnje,
- 2.4. Sve novo osoblje se uvodi u školu tako što se na odgovarajući način upoznaje sa politikama, procedurama i propisima,
- 2.5. Postoji dovoljno resursa (oprema, materijal za učenje i potrošna sredstva) za svaku kvalifikaciju i program obuke koji se realizuje u školi,
- 2.6. Oprema i resursi se održavaju i u potpunosti iskorištavaju,
- 2.7. IT oprema i kompjuteri su odgovarajući i efektivno se koriste,
- 2.8. Postoji plan za obnavljanje i zamjenu opreme,
- 2.9. Svaka biblioteka/resursni centar za učenje su dobro opremljeni i njima se efikasno upravlja što pruža učenicima i osoblju mogućnost za učenje,
- 2.10. Prostorije škole, kancelarije, učionice, toaleti, prostorije opšte namjene se održavaju čistim i urednim te postoji sistem monitoringa,
- 2.11. Laboratorije i radionice se dobro održavaju, dobro su organizovane i imaju odgovarajuće zdravstvene i sigurnosne procedure,
- 2.12. Resursima se upravlja i održavaju se efektivno i efikasno.

Kompetencije:

- Profesionalni razvoj nastavnika i mentorstva,
- Mrežno učenje,

- Feedback – efikasno primanje i davanje povratnih informacija – motivacija zaposlenika,
- Planiranje i realizacija stručnog usavršavanja u skladu sa potrebama nastavnika i privrednih društava,
- Izrada opisa poslova na osnovu standarda za date poslove,
- Ocjenjivanje ciljeva i uspješnosti zaposlenika (sposobnosti) na osnovu izvodjenja datih poslova,
- Nagradjivanje zaposlenika,
- Izrada tendera i proces javnih nabavki,
- Pisanje i realizacija održivih projekata,
- Sticanje i usmjeravanje prihoda škole prodajom intelektualnih, materijalnih usluga i roba.

3. Sistem i proces osiguranja kvaliteta

- 3.1. Odgovornost za upravljanje kvalitetom je izričito dodijeljena,
- 3.2. Uspostavljeni su politika i sistem osiguranja kvaliteta,
- 3.3. Postoji eksplicitan transparentan sistem osiguranja kvaliteta kojeg sve interesne strane razumiju,
- 3.4. Postoji uključenost svog osoblja vezano za stalno poboljšanje kvaliteta,
- 3.5. Osoblje i škola razumiju i podržavaju sistem osiguranja kvaliteta i zadovoljavaju sve zahtjeve ministarstava i kvalifikacije,
- 3.6. Procedure osiguranja kvaliteta pokrivaju svaki aspekt rada škole i sistematično se revidiraju,
- 3.7. Indikatori rada su jasno indentifikovani i efektivno se koriste,
- 3.8. Uspostavljen je sistem izvještavanja unutar škole, koji uključuje i evaluaciju svoga rada,
- 3.9. Ocjena osoblja i stručni razvoj se razmatraju u okviru osiguranja kvaliteta škole,
- 3.10. Sistem osiguranja kvaliteta uključuje redovno prikupljanje povratnih informacija od svih interesnih strana (učenici, roditelji/staratelji, uposlenici itd.),
- 3.11. Pravi se godišnji izvještaj škole o samoevaluaciji koja je kritički provedena i sadrži akcioni plan kao odgovor na identifikovane slabosti.

Kompetencije:

- Timski rad,
- Mjerenje kvaliteta (samoevaluacija),
- Izvještavanje i revidiranje planova.

Gore navedene ključne kompetencije u obrazovnim sistemima u BiH su zakonskim ili podzakonskim aktima propisane u određenoj mjeri. Razloga je što su sve obrazovne vlasti BiH učestvovala u provodjenju IPA program EU za BiH projekat „Razvoj kvalifikacijskog okvira i cjeloživotno učenje“⁴. Instrumenti za osiguranje kvaliteta srednjih stručnih škola su pilotirani u Republici Srpskoj i većini kantona Federacije BiH.

⁴ Izvor: Projekat „Razvoj kvalifikacijskog okvira i cjeloživotno učenje“

POTREBE OSPOSOBLJAVANJA/OBUČAVANJA DIREKTORA/ICA SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETE

Na osnovu rezultata analize neupitno je da su za učinkovito osiguranje kvaliteta srednje stručne/tehničke škole ključni rukovodjenje i uspješno upravljanje promjenama od strane direktora škole kao lideri, i koji moraju biti obučeni za osiguranje i unapredjenje kvaliteta rada u školi. Direktorima je potrebno da steknu znanja, vještine i kompetencije za koje se očekuje da će ih koristiti kao lideri škola kojima rukovode. Kreiranje povoljne klime u školi, upotreba svih raspoloživih resursa, spremnost na grupni i timski rad u kreiranju vizije i misije, su samo neki od zadataka koji očekuju direktora, naročito značajno za one kojima je to prvi mandat, ili za one direktora koji dolaze u novu sredinu. Bez saradnje sa nastavnicima, stručnim saradnicima, roditeljima/starateljima, poslodavcima, sindikatom, direktor neće uspjeti da ispuni pomenute zahtjeve i zato je vještina komuniciranja vrlo bitna. On mora napraviti ambijent u kojem je svaki pojedinac potpuno uključen u indentifikovanje i rješavanje problema i motivisan da doprinese njihovom rješavanju, a to je moguće samo u okruženju u kojem se njeguju i razvijaju partnerski odnosi, ostvaruje lični i profesionalni razvoj. Za postizanje ovakve klime treba vremena, a prvi korak u tome jeste povećanje svijesti direktora, kao rukovodica o zajedničkom pristupu u ostvarivanju ciljeva i rješavanja problema u školi. U tom kontekstu jedna od najznačajnijih obuka direktora/ica srednjih stručnih/tehničkih škola za osiguranje i unapredjenje kvaliteta rada škole jesu **socijalne kompetencije**, od kojih se mogu nabrojati slijedeće:

- Poznavanje strukture škole,
- Novi ljudi donose promjene,
- Timski rad,
- Saradnja sa lokalnom zajednicom,
- Preventivno djelovanje/prepoznavanje problema,
- Donošenje odluka,
- Profesionalnost u radu,
- Iskustveno znanje.

Kompetencija koja se odnosi na **upravljanje promjenama** je takodje vrlo bitna za uspješno vodjenje i rukovodjenje radom škole kao obrazovno-vaspitanom ustanovom. Tu bi se moglo navesti:

- Upravljanje procesima,
- Ljudski resursi,
- Saradnja sa nevladinim organizacijama,
- Uključivanje u društvene aktivnosti,
- Rad na sebi,
- Ključni pokretač razvoja škole.

Da bi se ojačala učinkovitost osiguranja kvaliteta u srednjim stručnim školama kroz jačanje kapaciteta direktora tih škola, direktori trebaju da se pripreme da odgovore na potrebe:

- Zaposlenih (npr. Potrebe za razvojem, učenjem, podrška nastavnicima),
- Proistekle iz razvoja škole (npr. Optimalizacija, dugoročni školski razvoj),
- Osiguranja kvaliteta rada (npr. Kvalitetno vodjstvo prema učenicima, roditeljima, ostalim zaposlenim u školi, predstavnicima lokalne zajednice, poslodavcima i sl.),

- Da djeluje iz sistema kad god je to potrebno (npr. Medijacija pri konfliktima na relaciji učenik-roditelj, nastavnik i dr.),
- Biti prisutan i uzimati učešće,
- Pobriniti se za podršku i saradnju,
- Stimulisati individualno usavršavanje i usavršavanje u grupi,
- Podsticanja intervencije u kritičnim situacijama (npr. da svi učesnici u rješavanju konflikta znaju pravila ponašanja u rješavanju istog),
- Davanje podsticaja svim zaposlenim u kritičnim periodima radnog vijeka (npr. pripravnici, odlazak u penziju i dr.)

Na osnovu navedenih aktivnosti moguće je saznati: koje specifične potrebe osposobljavanja, odnosno obuka direktora/ica srednjih stručnih škola su potrebne, šta treba razvijati i ojačati u školi, koji su potencijali ne iskorišteni, šta su slabosti u radu nastavnika i stručnih saradnika i kako ih prevazići, koje su eventualne poteškoće itd.

Kada se analiziraju odgovori direktora koje su dali na Kick-Off konferenciji održanoj u Sarajevu koje bi obuke bile korisne kao bi uspješnije vodili svoj školu najčešće zastupljeni odgovori su bili koji su se ticali aktivnog slušanja i davanja povratnih informacija, vođenje projekta, upravljanje promjenama, selekcija i razvoj školskih timova, upravljanje promjenama te pisanje prijedloga projekata. Među odgovorima direktori su navelo i: administrativno i finansijsko upravljanje, upoznati metode samoevalucije škole, model upravljanja kvalitetom, zakonski propisi i pedagoški akti škole. Uspostava efikasne saradnje sa okruženjem (lokalnom zajednicom, poslodavcima) Rješavanje međuljudskih konflikata, planiranje i programiranje (dugoročni plan rada i razvoja škole) Primjena informacionih tehnologija u radu direktora škole, te načine motivisanja ljudi na poslu (ovo je navedeno i u SWOT analizi).

Što se tiče staža direktora koji su sudjelovali na ovoj konferenciji prosječni staž na mjestu direktora je bio 4,5 godine s time da je većina direktora (više od 50% bila u prvom mandatu). Svi direktori su kroz evaluacijske listiće izrazili želju da su obuke izuzetno potrebite prije svega za direktore u prvom mandatu od kojih većina nije do sada imala niti jedne obuke. Vrlo je bitno da se jasnije definiira uloga direktora u srednjim tehničkim i stručnim školama jer se često ne može uočiti razlika između funkcije menadžera i funkcije pedagoškog rukovođenja. Zbog toga je neophodno, u toku procesa obuka pokušati što više izdefinirati koja je uloga menadžera i menadžerskog tima, kao i područje njihovih ovlaštenja i djelovanja. Kao nedostatak iznjeto je da se funkcija rukovođenja srednjom stručnom školom svodi se uglavnom na pedagoško rukovođenje, što znači da direktor škole nema mogućnost bitnije utjecati na finansijske tokove školskog budžeta, pa čak ni na onaj dio koji se tiče komercijalnih aktivnosti škole, a vodi kao vlastiti prihod škole. Direktor, kao menadžer, nije ovlašten da stimulativno nagrađuje najbolje nastavnike, da podupire stvaralaštvo i kreativnost nastavnika, što se pokazalo kroz razgovore s direktorima kao jedno od ključnih pitanja za bolje funkcioniranje škole kao kolektiva.

Program obuke za direktore škola je svojim ciljevima i sadržajem usmjeren na razvoj različitih kompetencija potrebnih za njihov uspješan i kvalitetan rad. Program treba da bude funkcionalan, koncipiran tako da, pored pružanja osnovnih teorijskih znanja, polaznike usmjerava i na praktičnu primjenu znanja u svakodnevnom radu u srednjoj stručnoj/tehničkoj školi.

ZAKLJUČAK

Direktor/ica srednje stručne/tehničke škole mora motivisati svojim ličnim primjerom sve učesnike obrazovnog procesa. Kroz uspješno djelovanje, koje uključuje stručna znanja, vještine i kompetencije, zatim niz ljudskih osobina kao što su: fleksibilnost, spremnost na razumjevanje i prihvatanje ljudskog ponašanja, motivisanost za uzajamno povezivanje i interakciju sa drugima, empatiju, direktor/ica treba da bude pozitivan primjer ne samo svojim kolegama, već i učenicima, njihovim roditeljima, a njegovo ponašanje će uticati na ponašanje svih sa kojima on ostvaruje interakciju i komunikaciju. U prilog tome ide i činjenica da kvalitetno i kontinuirano profesionalno napredovanje treba da proizilazi iz etosa škole.

Ako se ima u vidu činjenica da u obrazovnim sistemima u BiH, novoizabrani direktori srednjih stručnih/tehničkih škola, kao i oni koji su više mandata na toj poziciji, ne prolaze nikakav vid obuka osposobljavanja i upravljanja promjenama, neohodno je da se izgrade i ljudski i institucionalni kapaciteti kako bi se u školama kvalitetno sprovodilo osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole.

Na osnovu kvalitativne analize koja je sprovedena na način:

1. usmenoj formi (putem razgovora) kroz fokus grupe,
2. u pisanoj formi (putem štampanih upitnika) koje su ispunjavali članovi fokus grupa
3. u elektronskoj formi (on - line direktnim unošenjem podataka sa pripremljenim elektronskim upitnikom) za BiH,
4. rad u radnim grupama na Kick-off Konferenciji.

Rezultati analize su pokazali da postoje potrebe za ključnim kompetencijama kao i obukama direktora.

Nakon analize potreba direktora, treba se voditi računa da kurikulum i materijali potrebnih za obuku upravljanja promjenama i liderstvom moraju biti usaglašeni sa modernim evropskim trendovima u obrazovanju, a ne zaboravljajući i generalne ciljeve obrazovanja u obrazovnim sistemima u Bosni i Hercegovini.