

REGIONAL PROJECT OFFICE **BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA**

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA

**„Efektivno osiguranje kvaliteta kroz uspješno upravljanje
promenama – izgradnja kapaciteta za direktore/ke srednjih
stručnih/tehničkih škola“**

Regionalni projekt za Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru i Srbiju

Implementira KulturKontakt Austria

Izveštaj o ključnim kompetencijama direktora/ki srednjih stručnih/tehničkih škola za efektivno osiguranje i unapređivanje kvaliteta sa fokusom na liderstvo i upravljanje promenama te razvoj odgovarajućih programa obuke

Beograd
decembar 2018. godine

UVOD

Širi cilj je unapređivanje kvaliteta stručnog obrazovanja u BiH, Crnoj Gori i Srbiji kroz poboljšanje efektivnosti sistema za obezbeđivanja kvaliteta u srednjim stručnim školama.

Cilj projekta je unapređivanje efektivnosti sistema za obezbeđivanje kvaliteta u stručnom obrazovanju kroz jačanje kapaciteta direktora da efektivno obezbeđuju kvalitet i upravljaju promenama u svojim školama.

Specifični ciljevi projekta su:

Definicija ključnih kompetencija direktora srednjih stručnih škola za efektivno obezbeđivanje kvaliteta, sa fokusom na liderstvo, upravljanje promenama i razvoj relevantnih treninga;

Poboljšanje efektivnosti sistema za obezbeđivanje kvaliteta u srednjim stručnim školama kroz jačanje kapaciteta direktora u BiH, Crnoj Gori i Srbiji;

Postizanje kvaliteta i održivosti treninga za direktore srednjih stručnih škola putem procesa vrednovanja i refleksije.

Kako bi se odgovorilo na specifične ciljeve projekta, razvijen je upitnik u kojem je ispitano u kojoj meri direktori srednjih stručnih škola praktikuju ona ponašanja i aktivnosti koja su ključna za uspešno osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škola i upravljanje promenama u ustanovi. Takođe su sprovedene dve fokus grupe sa ukupno 16 direktora srednjih stručnih škola tokom kojih su elaborirane ove iste teme.

TREKUTNO STANJE / STATUS QUO

U ovoj sekciji biće dat kratak hronološki pregled inicijativa vezanih za razvoj liderstva u Srbiji, sa specifičnim naglaskom na one koje su najrelevantnije za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada ustanova.

U Srbiji su 2013. godine usvojeni Standardi kompetencija za direktore ustanova obrazovanja i vaspitanja. Standardi se sastoje od šest oblasti: 1) rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi, 2) planiranje, organizovanje i kontrolu rada ustanove, 3) praćenje i unapređivanje rada zaposlenih, 4) razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom, 5) finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove i 6) obezbeđivanje zakonitosti rada ustanove. Standardi/kompetencije u okviru svake oblasti kompetencija dati su u Prilogu 1. Teme koje su najrelevantnije za ovaj projekat nalaze se u oblasti 2 koja se odnosi na procese planiranja, organizacije i kontrole rada ustanove i osiguranja i unapređivanje rada škola, oblasti 3 koja se bavi profesionalnim razvojem zaposlenih, unapređivanjem međuljudskih odnosa i vrednovanjem rezultata rada, motivisanjem i nagrađivanjem zaposlenih i oblasti 4 koja se bavi razvojem saradnje sa partnerima unutar i van škole.

Od 2016/17. školske godine se na Fakultetu pedagoških nauka Univerziteta u Kragujevcu¹ realizuje akreditovan master program 'Liderstvo u obrazovanju'. Program je kreiran u okviru TEMPUS projekta Evropske komisije (543848-TEMPUS-1-2013-1-RS-TEMPUS-JPCR) u kojem je, pored četiri najveća državna univerziteta u Srbiji, učestvovalo i Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja. Pet predmeta programa korespondira sa šest oblasti Standarda kompetencija. Predmeti u okviru master programa koji su relevantni za ciljeve ovog projekta su: 'Upravljanje obrazovnim institucijama'², 'Razvoj ljudi u organizaciji'³ i 'Obrazovne politike i upravljanje promenama'⁴. Predmet 'Upravljanje obrazovnim institucijama' takođe je pretočen u dva programa stručnog usavršavanja (dvodnevni i trodnevni) koji su u Zavodu za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja akreditovani za školske godine 2018/2019, 2019/2020. i 2020/2021. ⁵, dok je predmet 'Razvoj ljudi u organizaciji' pretočen u sedam dana obuka koje su u ponudi Centra za celoživotno učenje Univerziteta u Beogradu.

U septembru 2017. godine usvojen je Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, u kojem član 126 definiše 23 odgovornosti direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja.

U avgustu 2018. godine donet je Pravilnik o programu obuke i polaganju ispita za licencu za direktora ustanove obrazovanja i vaspitanja. Od direktora se zahteva pohađanje različitog broja dana obuka zavisno od broja godina na poziciji direktora i ocene koju je škola dobila na spoljašnjem vrednovanju. Program obuke je kreiran na osnovu šest oblasti Standarda kompetencija za direktore ustanova obrazovanja i vaspitanja i sadrži više modula. Moduli se realizuju kroz interaktivne radionice i učenje na daljinu. Moduli za oblasti koje su relevantne za ovaj projekat traju 1 dan interaktivno i 1.5 dan učenja na daljinu (za oblast 2) i 2 dana učenja na daljinu (za oblast 3). Pored ovih specifičnih obuka po oblastima standarda kompetencija, svi direktori su u obavezi da pohađaju dva dana obuka tokom kojih dobijaju smernice za kreiranje direktorskog portfolija. Direktori su takođe u obavezi da urade akciono istraživanje u svojoj školi i da ga, pred komisijom MPNTR-a brane.

U novembru 2018. godine prva grupa od oko 30 direktora polagala je ispit za sticanje licence. Prema zvaničnim podacima MPNTR, oko 360 direktora osnovnih, srednjih škola i predškolskih ustanova škola steklo je uslove za polaganje ispita i oni će ispit polagati u narednih nekoliko meseci. Proces će biti intenzivno nastavljen tokom 2019. i 2020. godine, a završetak procesa očekuje se 2021. godine.

¹ Program se te školske godine odvijao i na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Novom Sadu, ali posle prve generacije taj fakultet više nije upisivao polaznike.

² Predmet se bavi osiguranjem i unapređivanjem kvaliteta rada škola, tj. identifikacijom problema u ustanovi, kreiranjem i planiranjem obrazovnih mera, realizacijom planiranih promena uz naglasak na motivaciji nastavnika i upotrebi IKT u upravljanju, i praćenjem i vrednovanjem efekata promena.

³ Predmet se bavi timskim radom, unapređivanjem međuljudskih odnosa, prevencijom i rešavanjem konflikata, vrednovanjem rezultata rada zaposlenih, klimom i kulturom organizacije i sl.

⁴ Deo predmeta se bavi promenama na nivou organizacije i na nivou zaposlenih, otporima i njihovim prevazilaženjem.

⁵ Dvodnevni program stručnog usavršavanja je, po preporuci MPNTR-a i u cilju davanja podrške direktorima, tokom 2017. godine pohađalo 316 direktora osnovnih i srednjih škola koje su dobile ocenu 1 ili 2 na spoljašnjem vrednovanju.

Pored ovih bitnih i velikih inicijativa u liderstvu u obrazovanju, u Srbiji se nude i dodatne obuke koje direktorima pomažu u radu: neke od njih se nude van akreditovanih programa stručnog usavršavanja (npr. seminari MPNTR ili seminari privrednih subjekata), a neke od njih nisu specifično namenjene direktorima, ali ih direktori smatraju korisnima. U kasnijoj sekciji biće dat prikaz ovakvih obuka.

KONCEPT I REZULTATI UPITNIKA

Uzorak se sastojao od 75 srednjih stručnih škola. Kriterijum za izbor škola bio je da upisuju najmanje 120 novih učenika svake školske godine, a prilikom dalje selekcije vodilo se računa o ravnomernoj geografskoj zastupljenosti. Na online upitnik je odgovorio 61 direktor.

Upitnik se sastojao od osam pitanja o demografskim i drugim ličnim karakteristikama direktora i karakteristikama njihovih škola, 53 pitanja u vezi sa osiguranjem i unapređivanjem kvaliteta rada škola i upravljanjem promena i osam pitanja u vezi sa profesionalnim razvojem direktora.

U središnjem delu upitnika direktori nisu direktno pitani za mišljenje o kompetencijama potrebnim za efektivno osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škola i upravljanje promenama, kako ne bismo dobili generičke odgovore koji su izmešteni van realnih situacija u školi ('otvorenost', 'fleksibilnost' i slično), već su zamoljeni da procene koliko se u njihovoj praksi u školi dešavaju aktivnosti i ponašanja koje literatura identifikuje kao bitne za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škola i upravljanje promenama.

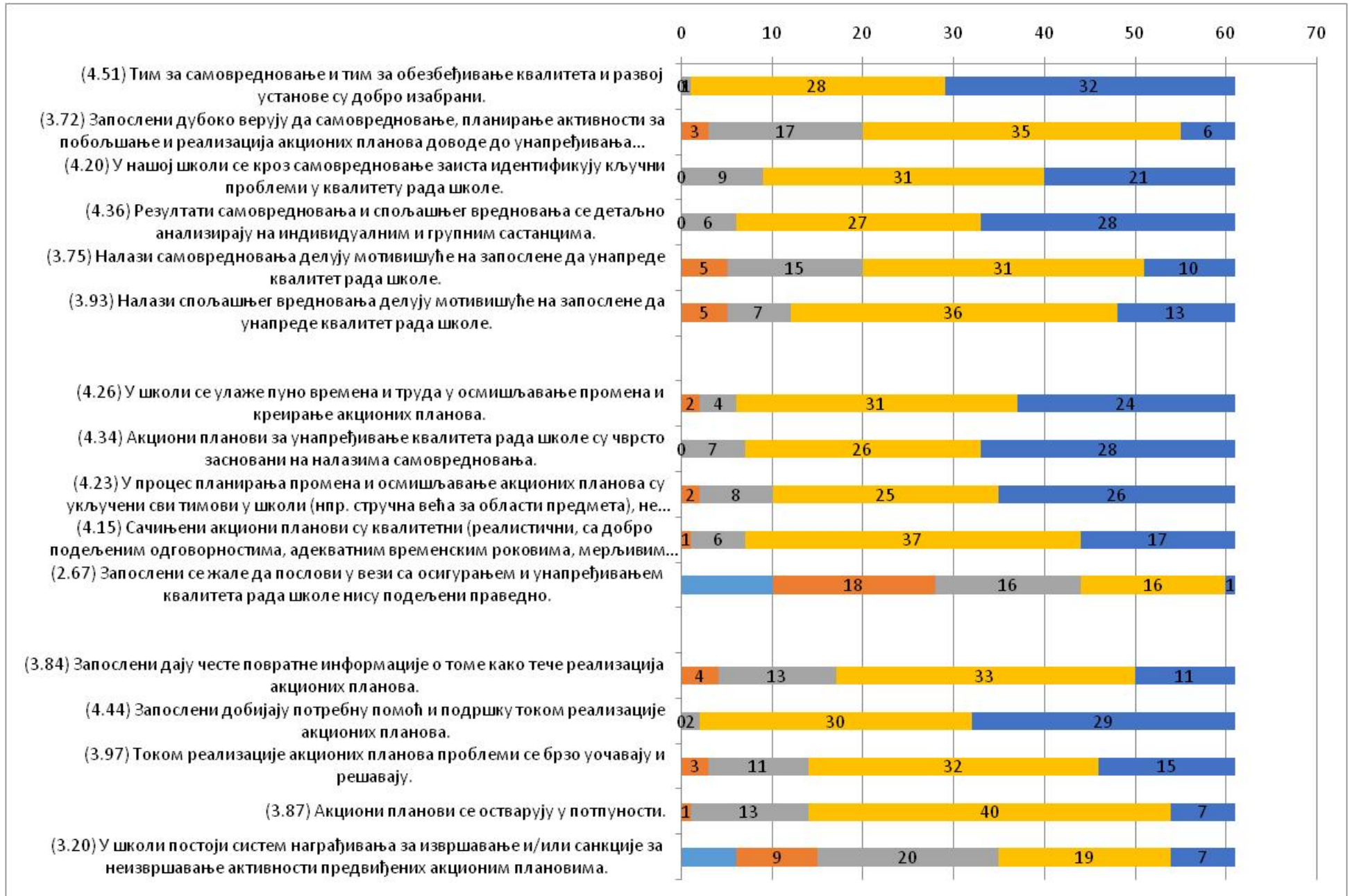
Postojala su tri dela ovog središnjeg dela upitnika: 1) o osiguranju i unapređivanju kvaliteta rada škola (samovrednovanju, spoljašnjem vrednovanju, planiranju promena, realizaciji i vrednovanju akcionih planova), 2) o direktoru i procesu osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škole i 3) o školskoj klimi za promene (promene proistekle iz samovrednovanja, spoljašnjeg vrednovanja, putem inicijativa nastavnika, itd).

Na ukupno 53 pitanja u ovom delu upitnika direktori su odgovarali izborom jednog od ponuđenih odgovora na Likertovoj petostepenoj skali. Odgovori na ovaj deo upitnika daju mogućnost za brojne interpretacije, uvide i zaključivanja. Grafički prikaz procečnih skorova i odgovora na tvrdnje iz ovog dela upitnika dat je u nastavku praćen sa nekoliko komentara i zaključaka.

Na strani 5 predstavljeni su odgovori u sekciji **Osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole** (tri oblasti su odvojene na grafiku: samovrednovanje; planiranje promena; realizacija, praćenje i vrednovanje). Na strani 6 predstavljeni su odgovori u sekciji **Direktor i procesi osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škole**. Na stranama 8 i 9 predstavljeni su odgovori u sekciji **Školska klima za promene**, i to, na strani 8 oblasti: školska klima; unapređivanje rada 1; unapređivanje rada 2, a na strani 9 oblasti: obrazovne promene 1; obrazovne promene 2; podrška i održivost.

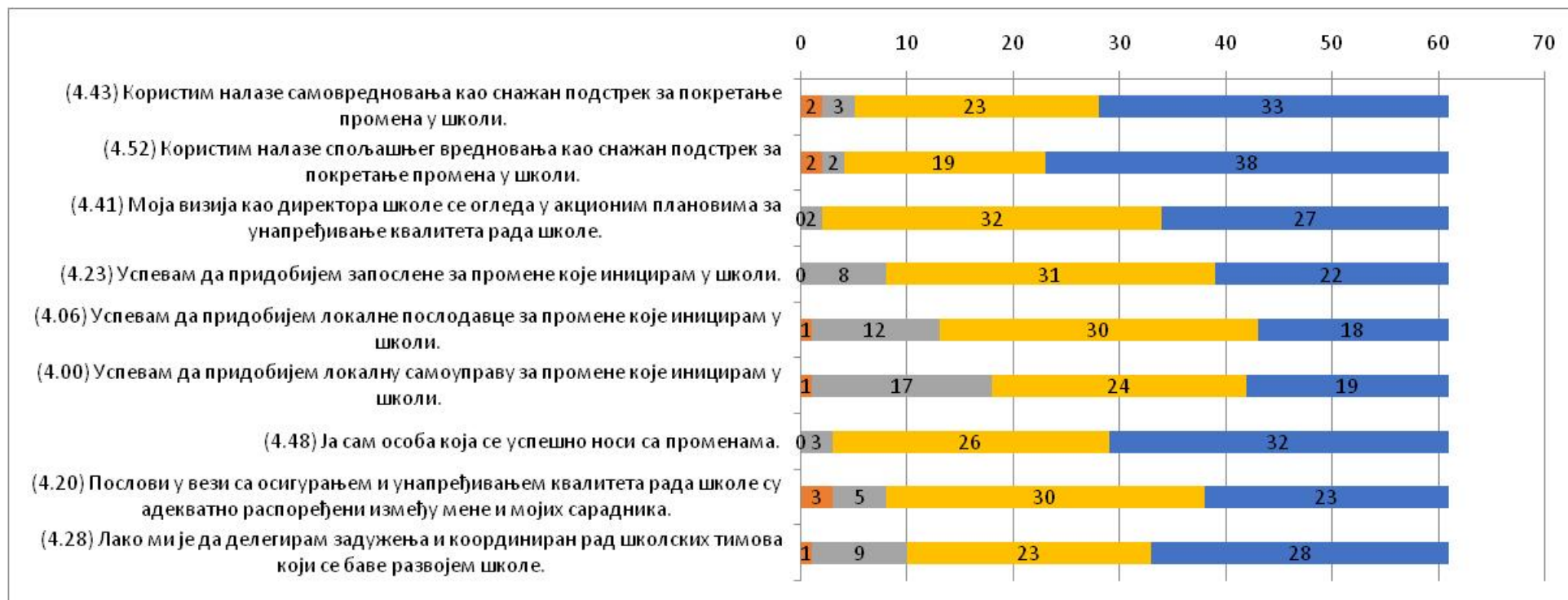
REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



1. Osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada škole (strana 5)

- a) Samovrednovanje: Direktori se u manjoj meri slažu sa tvrdnjom da zaposleni duboko veruju da samovrednovanje, planiranje aktivnosti za poboljšanje i realizacija akcionih planova dovode do unapređivanja kvaliteta rada škole (3,72). Takođe, nalazi samovrednovanja nisu toliko motivišući (3,75) kao nalazi spoljašnjeg vrednovanja. Ovo ukazuje na potrebu da se značaj i korist od samovrednovanja više ekspliciraju.
- b) Planiranje promena: Sačinjeni planovi bi, po direktorima, mogli da budu kvalitetniji (realistični, sa dobro podeljenim odgovornostima, adekvatnim vremenskim rokovima, merljivim indikatorima za praćenje i vrednovanje i sl.) (4,15). Takođe, direktori se unekoliko slažu sa tvrdnjom da se zaposleni se žale na neravnopravnu podelu poslova (2,67). Ovi nalazi ukazuju na to da postoji prostor da se unaprede i pravljenje planova za promene i delegiranje poslova.
- c) Realizacija, praćenje i vrednovanje: Zaposleni bi mogli da daju češće povratne informacije o realizaciji aktivnosti (3,84), problemi tokom realizacije bi mogli brže da se uočavaju i rešavaju (3,97) i akcioni planovi bi mogli da se više ostvaruju (3,87). Dakle, komunikacija i pravovremeno reagovanje tokom realizacije bi trebalo da se poboljšaju. Evidentno je da škole nemaju razvijene sisteme za nagrađivanje i sankcionisanje u procesu upravljanja kvalitetom (3,20); sa tvrdnjom da sistemi postoje se se potpuno slažesamo 7 ispitanika. Ovaj uvid se može dovesti u uzročnu posledičnu vezu sa problemom motivacije zaposlenih za aktivnosti na razvoju škola.

2. Direktor i proces osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škole (strana 6)

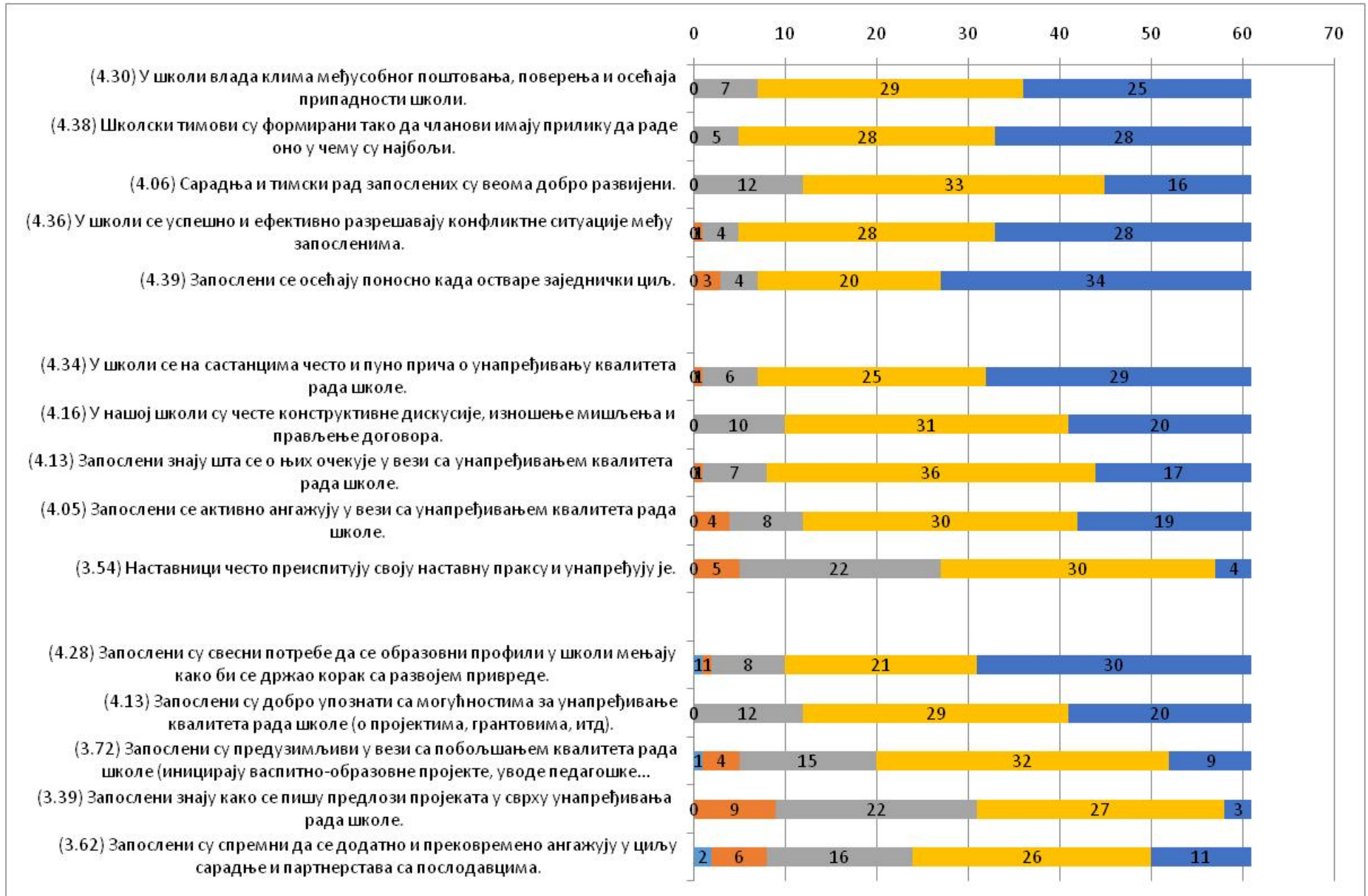
Očekivano, u odgovorima na pitanja koja se tiču sopstvenih uloga i ponašanja, dobijaju se visoki skorovi. Direktori koriste nalaze spoljašnjeg vrednovanja kao snažan pokretač promena. Ovo ukazuje na specifičnu kulurološku odrednicu i činjenicu da se mišljenje nadređenih autoriteta, u ovom slučaju prosvetnih vlasti, vrednuje u većoj meri od sopstvenih uvida i procena, koje se dobijaju samovrednovanjem.

Tvrdnja „Ja sam osoba koja se uspešno nosi sa promenama“ ima visok prosečan skor 4,48. Ovo ukazuje na snažnu veru ispitanika u sopstvene sposobnosti u ovom liderskom domenu.

Interesantno je primetiti kako opada skor na tri pitanja o sposobnosti direktora da pridobiju partnere i saradnike za promene koje iniciraju. Direktori su najuspešniji u pridobijanju zaposlenih u školi (4,23), nešto manje uspešni u pridobijanju lokalnih poslodavaca (4,06), a najmanje uspešni kada je u pitanju lokalna samouprava (4,00). Ovaj kvantitativni nalaz potvrđuje da su u oblasti upravljanja lokalnim partnerstvima unapređenja potrebna.

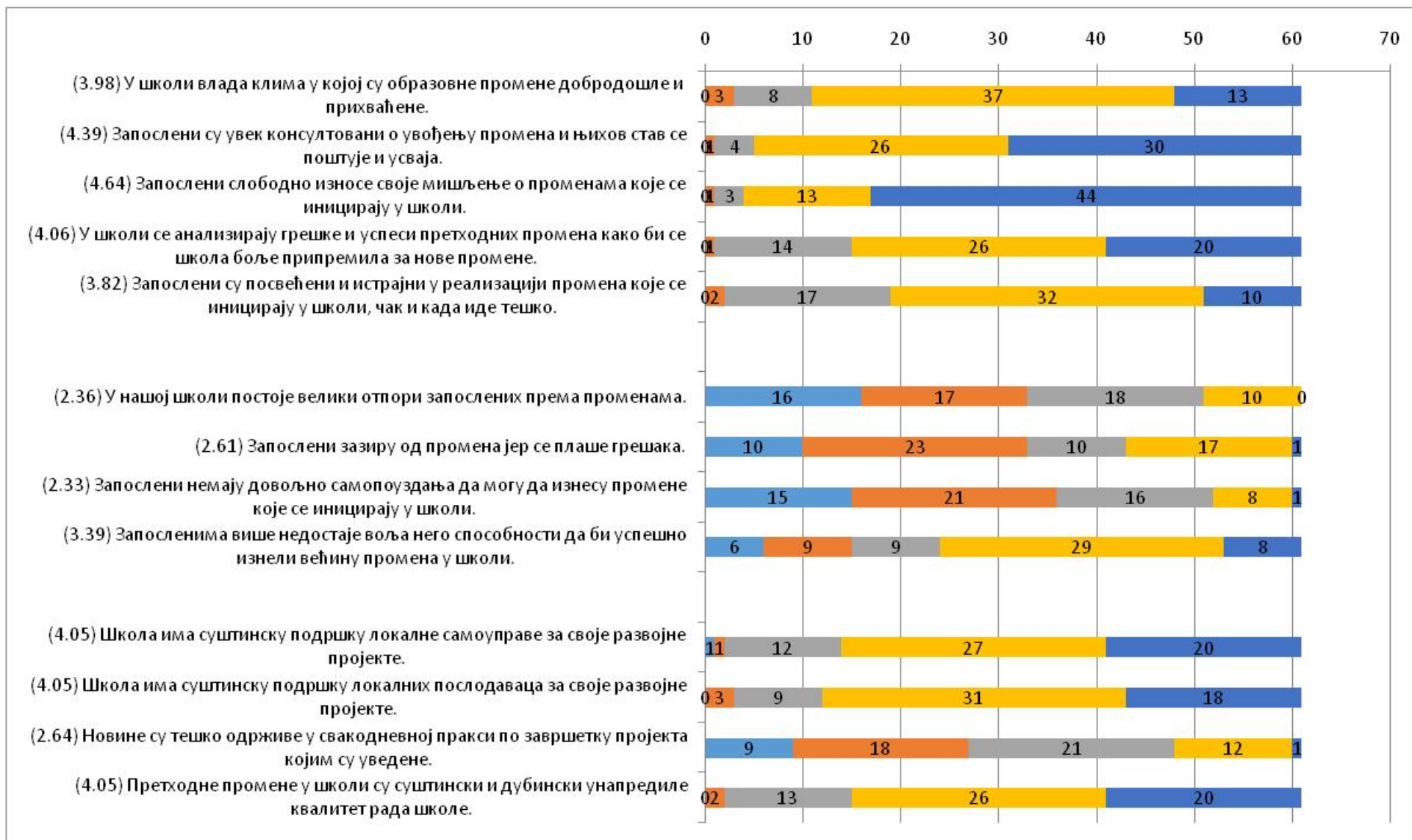
REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



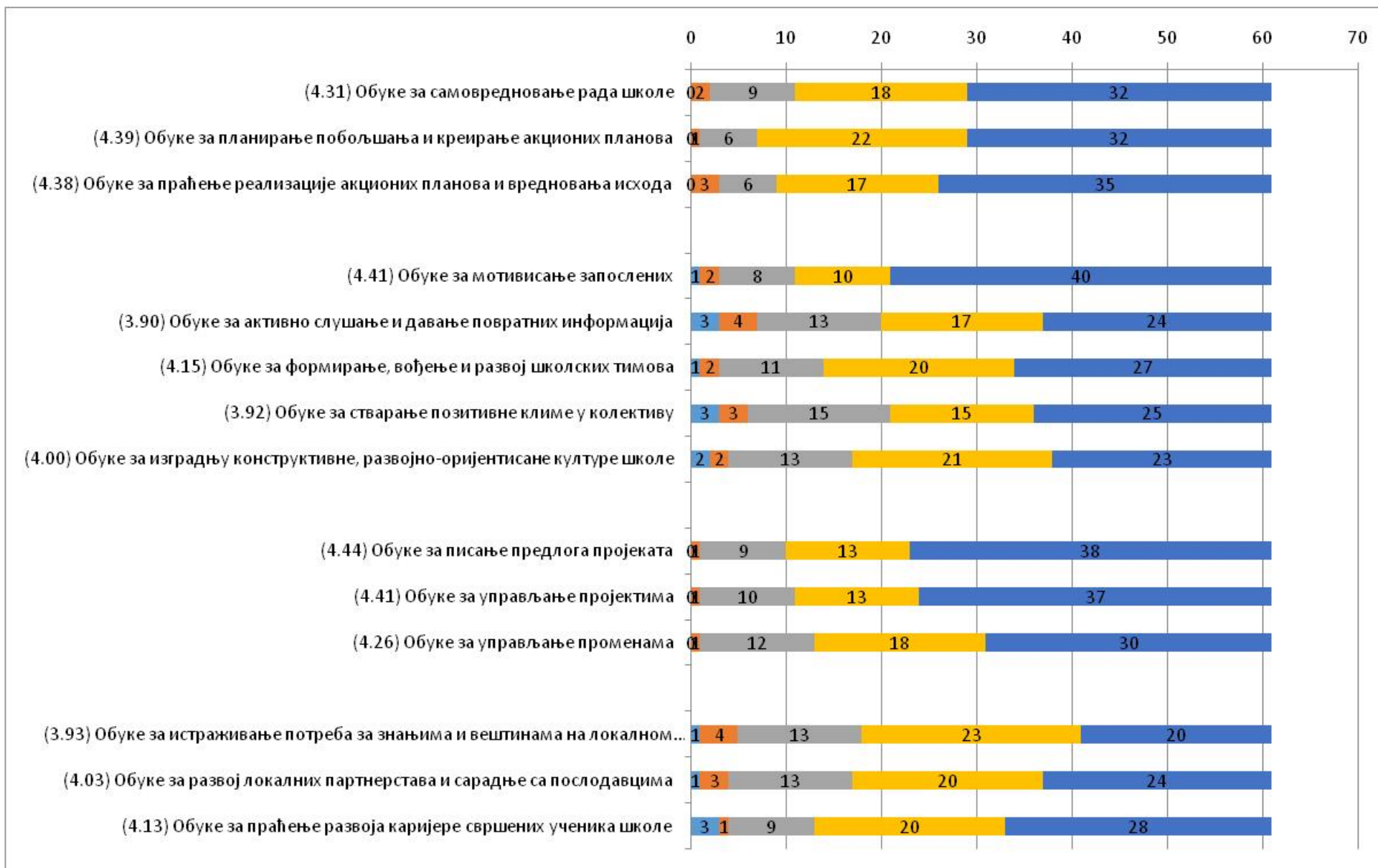
3. Školska klima za promene (strane 8 i 9)

- a) Školska klima je, po ispitanicima, dobro razvijena, međutim, na najkonkretnijoj tvrdnji u ovoj oblasti - Saradnja i timski rad zaposlenih su veoma dobro razvijeni (4,06) - se primećuje da postoji mesta za napredak.
- b) Što se unapređivanja rada u školi tiče, direktori se uglavnom slažu sa tim da u njihovoj školi postoje konstruktivne diskusije, iznošenje mišljenja i pravljenje dogovora (4,16) i da se zaposleni aktivno angažuju u vezi sa unapređivanjem rada škole (4,05), međutim, relativno nizak skor na tvrdnji „Nastavnici često preispituju svoju nastavnu praksu i unapređuju je“ (3,54) ukazuje na to da je potrebno nastavnike osnažiti i ohrabriti da konstantno preispituju svoju praksu kako bi je mogli unaprediti. Takođe, skor od 4,13 na tvrdnji da zaposleni znaju šta se od njih očekuje u vezi sa unapređivanjem kvaliteta rada škole ukazuje na to da postoji prostor za unapređenje u domenu jasnoća ciljeva i delegiranje zadataka.
- c) Kada pogledamo unapređivanje rada u školi iz vizure iskorišćavanja mogućnosti za razvoj i napredak, primećujemo sledeće: Zaposleni su relativno dobro upoznati o mogućnostima unapređivanja rada škole kroz projekte, grantove i sl. (4,13), ali su manje preduzimljivi u vezi sa poboljšanjem kvaliteta rada škole kroz iniciranje projekata i uvođenje pedagoških inovacija (3,72), još su manje spremni da se dodatno i prekovremeno angažuju (3,62) i, konačno, ne znaju potpuno kako se pišu predlozi projekata (3,39). U svim ovim oblastima ima mesta za napredak.
- d) Obrazovne promene su generalno dobrodošle (3,98), a zaposleni su relativno posvećeni i istrajni u realizaciji čak i kad ide teško (3,82). U ovoj oblasti ima prostora da se klima za obrazovne promene poboljša i da se izgradi istrajnost pri realizaciji promena.
- e) Kada se razmotre razlozi za otpore obrazovnim promenama koje u školama delimično postoje (2,36), primećujemo da 18 od 61 ispitanika kaže da „zaposleni zaziru od promena jer se plaše grešaka“ (2,61). Ovo potvrđuje više puta dokumentovanu činjenicu da je preovlađujuća kutura naših škola odbrambena i izbegavajuća umesto proaktivna i razvojna i da strah od greške veoma često parališe i sputava razvojne inicijative. Takođe je evidentan nedostatak volje, a ne sposobnosti kod zaposlenih da iznesu promene (3,39); 37 od 61 ispitanika je uglavnom ili u potpunosti je saglasno sa ovom tvrdnjom, što ukazuje na potrebu da se u školama ojačava motivisanost nastavnika.
- f) Konačno, poslednja grupa odgovora nam ukazuje na to da direktori donekle imaju suštinsku podršku poslodavaca (4,05) i lokalne samouprave za razvojne projekte (4,05). Održivost promena u praksi nakon završetka projekta je relativno teška (2,64), pa je i to segment na kojem treba takođe raditi u budućnosti.

U trećem delu upitnika direktori su pitani o svom profesionalnom razvoju. Na narednoj strani su grafički sumirani njihovi odgovori o potrebnim obukama.

REGIONAL PROJECT OFFICE BOSNIA-HERZEGOVINA, MONTENEGRO AND SERBIA

ON BEHALF OF THE AUSTRIAN FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND RESEARCH
AND KULTURKONTAKT AUSTRIA



Primećujemo da su kao najneophodnije identifikovane obuke za: **pisanje predloga projekata** (4,44), **upravljanje projektima** (4,41), **motivisanje zaposlenih** (4,41), **planiranje poboljšanja i kreiranje akcionih planova** (4,39), **praćenje realizacije akcionih planova i vrednovanje ishoda** (4,38), **samovrednovanje rada škole** (4,31) i **upravljanje promenama** (4,26).

U ovom delu upitnika direktori su takođe primetili sledeće:

- Treba da postoje sistemski planirani sadržaji i obuke za direktore.
- Malo je programa koji su ciljano pravljene za direktore, uglavnom su to konferencije / stručni skupovi plenarnog tipa, sa malo praktičnog rada (radionica, diskusija i sl.). Tu se čuje o novinama u obrazovanju, ali ne i kako da se realizuje samovrednovanje, napravi akcioni plan, prati realizacija, upravlja ljudima u organizaciji, prati pedagoški rad ustanove, upravlja promenama u ustanovi, uradi akciono istraživanje, pišu projekti, kakvi su svetski trendovi u upravljanju obrazovnom ustanovom (naveden master program Liderstvo u obrazovanju kao primer dobre prakse).
- Obuke treba da budu jasne, funkcionalne i interaktivne, sa puno praktičnih primera koje se lako mogu primeniti u radu (školi, nastavi, planu, projektu), konkretnih predloga za probleme u nastavi, primera o povezanosti teorije i prakse, škole i privrede. Korisne su obuke na kojima se radi u grupi, kreira neki produkt, uz razmenu primera iz prakse. Za specifične stručne škole potrebno je više individualizacije, odnosno prilagođavanje sadržaja i metoda rada na obukama specifičnostima srednjih stručnih škola.

KONCEPT I REZULTATI SASTANAKA FOKUS GRUPA

Fokus grupe realizovane su kao strukturisan dijalog između direktora stručnih škola. Cilj je bio da se prikupe informacije koje nisu mogle biti prikupljene putem ankete, ali i potkrepe uvidi do kojih se došlo analizom upitnika. Krajnji cilj je donošenje relevantnih zaključaka i preporuka zasnovanih na što većoj količini podataka i informacija.

U Srbiji su održane dve fokus grupe, jedna u Beogradu, koju je vodila Jelena Teodorović, i druga u Požegi, koju je vodio Radovan Živković. U svakoj grupi bilo je po 8 direktora. Izabrani direktori su reprezentovali škole različitih profila i veličina, kao i različitih geografskih lokacija u Srbiji. Direktori su većinom iskusni direktori: njih 14 od 16 već ima iza sebe jedan pun direktorski mandat. Svi su bili nastavnici, a neki od njih i pomoćnici direktora. Učesnici fokus grupa su takođe bili izabrani zbog dobrog vođenja svojih škola, ali i zato što su odranije bili poznati ekspertima kao osobe koje su konstruktivni i iskreni sagovornici. U prilogu 2 su navedeni spiskovi imena i škola učesnika fokus grupe.

Razgovor sa učesnicima je vođen na osnovu vodiča za fokus grupe. Učesnicima je postavljeno više pitanja koja su bila svrstana u 3 tematska bloka.

1. Osiguranje i unapređivanje kvaliteta (samovrednovanje i akcioni planovi);
2. Uloga direktora u procesu osiguranja i unapređivanja kvaliteta;
3. Ključne kompetencije direktora i potrebe za obukama.

Ključni nalazi proistekli iz fokus grupa dati su ispod, dok su detaljniji nalazi dati u prilogu 3.

1. Osiguranje i unapređivanje kvaliteta

a) Šta je bitno za kvalitetno samovrednovanje?

- Iako samovrednovanje uglavnom otkriva ključne probleme u školi, treba ga ojačati i više fokusirati na učenika;
- Unaprediti priručnik za samovrednovanje u skladu sa aktuelnim procesima u stručnom obrazovanju;
- Izveštaji o samovrednovanju treba da se detaljno analiziraju u okviru svih školskih timova, tela i organa;
- Na nivou sistema preciznije definisati indikatore i obučiti nastavnike kako da ih interpretiraju;
- Direktor treba da vodi računa o tome da samovrednovanje bude realistično;
- Naučne institucije treba da ponude instrumente koje škole mogu da prilagođavaju;
- Potencijalno podeliti Tim za samovrednovanje na podtimove, od kojih svaki prati jednu oblast.

b) Šta je bitno za kvalitetnu implementaciju?

- Implementaciji treba posebno posvetiti pažnju jer je to najzahtevnija faza;
- Iako i individualni nastavnici i stručna veća imaju prilike da komentarišu planove za poboljšanje, treba raditi na tome da se u planiranje promena / osmišljavanje akcionih planova suštinski uključuju svi, ne samo oni koji su i inače aktivni;
- Akcione planove treba što detaljnije razraditi;
- Treba dobro delegirati realizaciju: definisati zaduženja, podeliti poslove i zadužiti odgovorne osobe;
- Naći način da se bori sa neangažovanim pojedincima koji koče aktivnosti drugih;
- Sa zaposlenima treba što češće komunicirati tokom realizacije akcionih planova.

c) Šta je bitno za kvalitetno praćenje i vrednovanje?

- Treba dobro delegirati praćenje na rukovodioce timova;
- Od nosilaca aktivnosti treba tražiti izveštaje, godišnje i 6-mesečne (pa i 3-mesečne);
- Pratiti realizaciju putem kompjuterskih programa (npr. task manager, google zajednički dokumenti) i/ili sažetih tabela/gantograma;

d) Šta je još dodatno bitno za kvalitetno osiguranje i unapređivanje kvaliteta?

- Mora da postoji dobra veza između samovrednovanja i školskog razvojnog plana i zatim i godišnjeg plana rada škole;
- Timovi u školi treba da budu konstantni, da dugo rade zajedno;
- Ciljano postaviti ljude pokretače na koordinatorske/rukovodeće pozicije u timovima;
- Zaposleni treba da budu više motivisani i posvećeni samovrednovanju i razvoju akcionih planova;
- Materijalno stimulisati / nagraditi angažovane u procesu osiguranja i unapređivanja kvaliteta;
- Ove aktivnosti treba adekvatnije tretirati u okviru redovnog radnog vremena nastavnika.

2. Uloga direktora u procesu osiguranja i unapređivanja kvaliteta

Direktor...

- Zna da uvođenje promena nije lako i da izaziva početne otpore;
- Pažljivo i smišljeno obaveštava zaposlene o budućim promenama: početni dijalog polazi od manjih timova, a posle konsultuje druge;
- Započinje promene sa entuzijastima, a onda radi na uključivanju drugih;
- Pridobija nastavnike za promene tako što im stalno objašnjava da im sadašnje stanje ne ide u korist i da će im promena olakšati život (jer, npr. el. dnevnik dugoročno olakšava administraciju ili će biti konkurentni ili će im škola opstati u mreži škola, ili se neće mučiti sa velikim brojem loših ocena, itd);
- Podstrekuje nastavnike da probaju nešto novo/drugačije, da eksperimentišu;
- Promoviše klimu gde se zajednički uči i deli, timski radi i u kojoj se oseća da je kolektiv jedno (bitno za škole sa više područja rada), ali i uči od drugih škola;
- Stalno traži izveštaje, da bude obavešten o napretku i urađenom;
- Je otvoren u sagledavanju slabosti i daje lični primer angažovanosti, ima autoretet.

3. Ključne kompetencije direktora i potrebe za obukama

Sadržaji obuka (podebljane su najviše ponavljane teme): Samovrednovanje, **planiranje poboljšanja i kreiranje akcionih planova, praćenje realizacije** i vrednovanje ishoda, **motivisanje zaposlenih**, aktivno slušanje i davanje povratnih informacija, **formiranje, vođenje i razvoj školskih timova**, stvaranje pozitivne klime u kolektivu, izgradnja konstruktivne-razvojno-orijentisane kulture škole, **pisanje predloga projekata, upravljanje projektima, upravljanje promenama**, istraživanje potreba na lokalnu, **razvoj lokalnih partnerstava i saradnje**, praćenje razvoja karijere svršenih učenika;

Dodatne obuke pomenute kao potrebne: učenje novih softvera (npr. EDMODO), delegiranje obaveza, umrežavanje i partnerstva škola, komunikacija sa zaposlenima, vrednovanje rezultata rada zaposlenih, upravljanje resursima i finansijama, efikasno pregovaranje sa poslodavcima, karijerno vođenje i savetovanje, akciona istraživanja, inkluzija u srednjim stručnim školama (i za IOP 3), motivacija učenika.

Beleške oko metoda/formata/logistike obuka:

- Na obukama mora da radi praktično, da budu primenljive u školama, da proizvedu nešto konkretno (primeri sa ranijih obuka su: nastavni materijali, pripreme za čas);
- S jedne strane, obuke ne treba da budu 'sedim i slušam' brzopotezni seminari, već da traju određeno vreme i da postoji neka stvarna aktivnost vezana za njih (npr. da direktor nešto promeni u svojoj u školi); s druge strane, dobro je i kad su obuke kraće i efikasne;
- Obuke treba organizovati po RC-ovima i SCU-ovima;
- U obukama ne treba da učestvuju samo direktori već i psiholozi i pedagozi, tim oko direktora.

SWOT ANALIZA

Kick off konferencija je održana 4. i 5. decembra 2018. godine u Radisson Collection Old Mill hotelu u Beogradu. Konferenciji su prisustvovali gospođa Monika Mott, šefica odseka za obrazovanje, KulturKontakt Austria, dr Lejla Sirbubalo, austrijski izaslanik za obrazovanje za BiH, Crnu Goru i Srbiju, Johannes Irschik, predstavnik austrijske ambasade, dr Aleksandar Pajić, posebni savetnik ministra za srednje obrazovanje, gospodin Gojko Banović, rukovodilac Centra za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih, gospodin Radovan Živković i dr Jelena Teodorović, eksperti u projektu, kao i oko 30-40 direktora srednjih stručnih škola u Srbiji.

Tokom prvog dana, posle pozdravnih govora, predstavljen je projekat, održana je panel diskusija „Stručna škola u vremenu promena – izazovi za školske lidere“ i prezentovano je istraživanje sprovedeno putem upitnika i fokus grupa. Krajem dana započet je grupni rad direktora, koji je nastavljen narednog dana. Tokom drugog dana održana je i prezentacija Hemijsko-tehnološke škole iz Subotice, koja je dobitnik godišnje nagrade za preduzetničko učenje, dodeljene na evropskoj nedelji stručnog obrazovanja (European Vocational Skills Week⁶) održanoj u Beču početkom novembra 2018. godine.

U radu sa direktorima validirani su rezultati upitnika i fokus grupa. Uvidi direktora u vezi sa ključnim kompetencijama potrebnih direktorima stručnih škola su bili sledeći.

Kompetencije direktora za samovrednovanje: Odlično poznaje kolektiv; Poznaje socijalnu strukturu učenika i roditelja; Promoviše iskrenost i poverenje; Ume da mapira probleme u školi; Rukovodi se standardima; Inicira i aktivno učestvuje u samovrednovanju; Zna metodologiju samovrednovanja.

Kompetencije direktora za planiranje promena: Uvek pri planiranju promena uključuje i konsultuje lokalnu zajednicu; Osluškuje i prati dešavanja u lokalnoj zajednici i državi; Osluškuje potrebe svih drugih aktera; Eksplicira benefite promena, koristi prednosti; Poznaje i koristi primere dobre prakse; Ima jasnu viziju koja je pretočena u planove koji vode do ishoda; Pokušava da generiše motivaciju i uključenost svih aktera u fazi planiranja promena (Saveta roditelja, socijalnih partnera, medija, lokalne samouprave, nastavničkog veća, školskog odbora); Ume da razradi strategiju postizanja ciljeva; Stara se da akcioni planovi budu realistični, zasnovani u stvarnosti, detaljni, konkretni; Zna da definiše etape, korake i rokove za realizaciju; Upućuje Tim za samovrednovanje da radi zajedno sa Timom za školsko razvojno planiranje; Promoviše timski rad; Delegira zadatke u skladu sa kompetencijama; Upućuje Tim za samovrednovanje na stručno usavršavanje.

Kompetencije direktora za praćenje i vrednovanje realizacije: Kontinuirano traži izveštavanje i analize; Zadaje rokove; Prati kvalitet ostvarivanja standarda; Pohvaljuje i nagrađuje; Vrednuje rad zaposlenog; Motivira zaposlene; Čini da su sastanci timova česti i plodonosni; Upravlja i kontroliše sve aktivnosti, logistiku, korekciju planova; Evaluira svaku aktivnost.

⁶ https://ec.europa.eu/social/vocational-skills-week/awards-vet-excellence-2018-0_en

Lične karakteristike direktora: Ima pozitivan stav i očekivanja; Ima inicijativu; Ubedljiv je, ume da argumentuje, da poznaje ljude; Veruje u sposobnosti zaposlenih; Ume da komunicira formalno i neformalno; Pohađa stručno usavršavanje.

Kao najveće prepreke osiguranju i unapređivanju kvaliteta rada škola i upravljanju promenama, direktori su navodili sistemske prepreke: zakonsku nemogućnost da se nagrade i/ili kazne zaposleni za (ne)izvršavanje aktivnosti, nemogućnost probnog rada za zaposlene, teškoće da se otpuste nekvalitetni nastavnici, česte promene smera obrazovne politike, nedostatak fleksibilnosti propisa, česta napuštanja dogovorenih i planiranih obrazovnih promena od strane ministarstva, politizaciju obrazovanja. Na žalost, ovo nisu prepreke koje se mogu ukloniti ili umanjiti obukama, te su ovde samo taksativno navedene.

Direktore smo takođe zamolili da zaokruže pet najprioritetnijih obuka koje su potrebne direktorima srednjih škola (od navedenih 14 iz upitnika). Iako su instrukcije za ovu vežbu praćene sa manje ili više uspeha, apsolutni prioritet je dat **motivisanju zaposlenih** (18 puta se pojavilo u prvih pet prioriteta (od ukupno 23 listića) i to 11 puta kao prioritet broj jedan). Sledili su: **samovrednovanje** (12 puta pomenuto u prvih pet prioriteta i to 4 puta kao broj 1), **pisanje predloga projekata** (11 puta pomenuto u prvih pet prioriteta i to 5 puta kao prioritet broj jedan), **praćenje realizacije i vrednovanje ishoda** (11 puta pomenuto u prvih pet prioriteta i to 3 puta kao prioritet broj jedan) i **upravljanje projektima** (11 puta pomenuto u prvih pet prioriteta i to 2 puta kao prioritet broj jedan). Za ovim prioritetnim obukama slede: formiranje, vođenje i upravljanje školskim timovima (10 puta u prvih pet prioriteta), izgradnja konstruktivne, razvojno-orijentisane kulture škole (10), upravljanje promenama (10), planiranje poboljšanja i kreiranje planova (9) i stvaranje pozitivne klime u kolektivu (9). Ostale oblasti su pomenute između 4 i 8 puta.

KLJUČNE KOMPETENCIJE DIREKTORA/KI SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETA

Na osnovu upitnika, fokus grupa i rada sa direktorima tokom kick off konferencije, sledeće kompetencije su identifikovane kao bitne za kvalitetno osiguranje kvaliteta rada srednjih stručnih škola:

Ključne kompetencije direktora - samovrednovanje Direktor mora da: Podiže veru zaposlenih u samovrednovanje kao ključni zamajac razvoja škole; Podiže motivisanost za samovrednovanje kod zaposlenih; Promoviše iskrenost i poverenje u procesu; Rukovodi se standardima; Zna kako da mapira probleme; Zna dobro metodologiju samovrednovanja; Obezbedi kvalitetne instrumente i sa saradnicima ih prilagodi školi (imajući u vidu SES kompoziciju učenika i roditelja); Osigura da je samovrednovanje realistično i više fokusirano na učenika; Detaljno analizira rezultate samovrednovanja sa zaposlenima.

Ključne kompetencije direktora - planiranje promena Direktor mora da: Osluškuje i prati dešavanja u lokalnoj zajednici i državi, kao i potrebe svih drugih aktera; Koristi mogućnosti i prednosti; Obaveštava i započinje planiranje promena sa entuzijastima, a onda konsultuje, generiše motivaciju i uključenost svih drugih aktera (Saveta roditelja, socijalnih partnera, medija, lokalne samouprave, nastavničkog veća, školskog odbora); Pridobija

nastavnike za promene tako što stalno eksplicira dobrobiti promena - da im sadašnje stanje ne ide u korist i da će im promena olakšati život; Uključuje sve zaposlene u konkretno planiranje promena (ne samo par timova); Pozna je i koristi primere dobre prakse; Ohrabruje konstruktivne diskusije, iznošenje mišljenja i pravljenje dogovora; Ima jasnu viziju koja je pretočena u planove koji vode do ishoda; Stara se da postoji dobra veza između samovrednovanja i školskog razvojnog plana i zatim i godišnjeg plana rada škole (Upućuje Timove za samovrednovanje i školsko razvojno planiranje da rade zajedno); Ume da razradi strategiju postizanja ciljeva; Zna da definiše etape, korake i rokove za realizaciju; Stara se da akcioni planovi budu realistični, zasnovani u stvarnosti, detaljni, konkretni, sa adekvatnim vremenskim rokovima i merljivim indikatorima za praćenje i vrednovanje; Jasno komunicira očekivanja i uloge svih u razvoju škole; Delegira zadatke u skladu sa kompetencijama; Pravedno raspodeljuje odgovornosti.

Ključne kompetencije direktora - realizacija planiranih aktivnosti i njihovo praćenje i vrednovanje Direktor mora da: Motivise zaposlene; Dobro delegira praćenje realizacije na rukovodioce timova; Blisko prati realizaciju, idealno putem kompjuterskih programa (npr. task manager, google zajednički dokumenti) i/ili sažetih tabela/gantograma; Stalno traži da bude obavešten o napretku (zahteva izveštaje, analize i povratne informacije); Čini da su sastanci timova česti i plodonosni; Što češće komunicira, formalno i neformalno, sa zaposlenima tokom realizacije; Sa saradnicima brzo uočava i rešava probleme u realizaciji; Vrednuje rad zaposlenih; Uspostavlja sistem odgovornosti (nagrada i kazni) za (ne)izvršavanje aktivnosti; Uspešno se bori sa neangažovanim pojedincima koji kočuju aktivnosti drugih; Vrednuje svaku aktivnost.

Ključne kompetencije direktora - stvaranje školske klime za promene Direktor: Ima pozitivan stav i očekivanja; Ima inicijativu; Ubedljiv je, ume da argumentuje, poznaje ljude; Otvoren je u sagledavanju sopstvenih slabosti i daje lični primer angažovanosti; Veruje u sposobnosti zaposlenih; Promoviše klimu deljenja, timskog rada i zajedničkog učenja, osećaja da je kolektiv jedno; Unapređuje timski rad i saradnju; Insistira na tome da nastavnici preispituju i unapređuju sopstvenu nastavu praksu; Podstiče inicijativu i preduzimljivost zaposlenih; Uspostavlja klimu u kojoj su obrazovne promene dobrodošle i prihvaćene; Analizira greške i uspehe prethodnih promena; Ublažava otpore promenama tako što ojačava samopouzdanje i volju zaposlenih, dozvoljava greške i podstiče eksperimentisanje i inicijativu. Ume da održi novine i posle kraja projekta; Ciljano postavlja ljude pokretače na rukovodeće pozicije u timovima; Održava timove konstantnim, da dugo rade zajedno; Ume da pridobije lokalnu samoupravu i poslodavce za promene u školi.

Neke od ovih kompetencija su već navedene u Standardima kompetencija za direktore obrazovanja i vaspitanja. Kao što smo ranije napomenuli, najrelevantnije oblasti Standarda kompetencija su: oblast 2 koja se odnosi na procese planiranja, organizacije i kontrole rada ustanove i osiguranja i unapređivanje rada škola, oblast 3 koja se bavi profesionalnim razvojem zaposlenih, unapređivanjem međuljudskih odnosa i vrednovanjem rezultata rada, motivisanjem i nagrađivanjem zaposlenih i oblast 4 koja se bavi razvojem saradnje sa partnerima unutar i van škole. U Prilogu 4 su dati konkretni Standardi i njihovi indikatori koji su relevantni za ovaj projekat.

Za ostvarivanje ovih standarda se odvija više vrsta obuka: obuke MPNTR i ZUOV-a, master program 'Liderstvo u obrazovanju', kao i programi stručnog usavršavanja 'Upravljanje obrazovnim institucijama', 'Razvoj ljudi u organizaciji' i 'Partnerstva i komunikacija'.

POTREBE OSPOSOBLJAVANJA/ OBUČAVANJA DIREKTORA/KI SREDNJIH STRUČNIH/TEHNIČKIH ŠKOLA ZA OSIGURANJE KVALITETA

Kroz upitnik i razgovore na fokus grupama i kick-off konferenciji došlo se do sledećeg spiska obuka koje su učesnici ocenili kao najpotrebnije i najkorisnije u ovom trenutku:

- Motivisanje zaposlenih
- Praćenje realizacije akcionih planova i vrednovanje ishoda
- Pisanje predloga projekata
- Upravljanje projektima

Samo malo manje naglašena je potreba za narednim obukama:

- Planiranje poboljšanja i kreiranje akcionih planova
- Upravljanje promenama
- Samovrednovanje rada škole

Konačno, i ove obuke su eksplicirane kao bitne:

- Formiranje, vođenje i razvoj školskih timova
- Razvoj lokalnih partnerstava i saradnje
- Stvaranje pozitivne klime u kolektivu
- Izgradnja konstruktivne, razvojno-orijentisane kulture škole

Kada bismo grupisali obuke u šire celine, mogle bi da se izdvoje sledeće obuke:

- **Motivisanje zaposlenih** (potencijalno spojivo sa upravljanjem promenama)
- **Samovrednovanje, kreiranje akcionih planova, praćenje realizacije i vrednovanje akcionih planova**
- **Pisanje predloga projekata i upravljanje projektima**
- **Upravljanje promenama** (potencijalno spojivo sa motivisanjem zaposlenih)

Dodatno, oblast **Razvoja lokalnih partnerstava i saradnje** mogla bi da se tematski uključi u obuke o pisanju predloga projekata i upravljanja projektima.

Ključno za sve obuke, bez obzira o kojoj temi je reč, je da one budu interaktivne i praktično orijentisane, da su povezane sa realizacijom određenih aktivnosti i praktičnih zadataka tokom i/ili nakon obuke kao i da na njima, pored direktora škola, učestvuje još nekoliko ključnih članova upravljačkog tima škole.

ZAKLJUČAK

Objektivno samovrednovanje, kreiranje, realizacija i vrednovanje akcionih planova za promene, uz negovanje školske kulture koja je otvorena za promene dovode do stalnog unapređivanja kvaliteta rada škola. U ovom izveštaju utvrđeno je koje su kompetencije i obuke potrebne direktorima stručnih škola da bi uspešno upravljali procesima osiguranja i unapređivanja kvaliteta rada škola.

PRILOZI

Prilog 1

Standardi kompetencija za direktore ustanova obrazovanja i vaspitanja doneti su u Srbiji 2013.godine. Predstavljaju moderan dokument usaglašen sa relevantnom obrazovnom praksom i sadrže šest oblasti. U donjoj tabeli dat je prikaz oblasti i odgovarajućih standarda. Standardi predstavljaju osnov za planiranje usavršavanja direktora jer sugerišu u kom smeru treba razvijati njihove kompetencije.

Oblast standarda	Standardi/Kompetencije
1) rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi,	1.1. Razvoj kulture učenja 1.2. Stvaranje zdravih i bezbednih uslova za učenje i razvoj učenika 1.3. Razvoj i osiguranje kvaliteta nastavnog i vaspitnog procesa u školi 1.4. Obezbeđenje inkluzivnog pristupa u obrazovno -vaspitnom procesu 1.5. Praćenje i podsticanje postignuća učenika
2) planiranje, organizovanje i kontrolu rada ustanove,	2.1. Planiranje rada ustanove 2.2. Organizacija ustanove 2.3. Kontrola rada ustanove 2.4. Upravljanje informacionim sistemom ustanove 2.5. Upravljanje sistemom obezbeđenja kvaliteta u ustanovi
3) praćenje i unapređivanje rada zaposlenih,	3.1. Planiranje, selekcija i prijem zaposlenih 3.2. Profesionalni razvoj zaposlenih 3.3. Unapređivanje međuljudskih odnosa 3.4. Vrednovanje rezultata rada, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih
4) razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom,	4.1. Saradnja sa roditeljima/starateljima 4.2. Saradnja sa organom upravljanja i reprezentativnim sindikatom u ustanovi 4.3. Saradnja sa državnom upravom i lokalnom samoupravom 4.4. Saradnja sa širom zajednicom
5) finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove i	5.1. Upravljanje finansijskim resursima 5.2. Upravljanje materijalnim resursima 5.3. Upravljanje administrativnim procesim

6) obezbeđivanje zakonitosti rada ustanove.	6.1. Poznavanje, razumevanje i praćenje relevantnih propisa 6.2. Izrada opštih akata i dokumentacije ustanove 6.3. Primena opštih akata i dokumentacije ustanove
---	--

Teme koje su najrelevantnije za ovaj projekat se nalaze u oblastima 2, 3 i 4 koje se odnose na procese planiranja, organizacije i kontrole rada ustanove, praćenje i unapređivanje rada zaposlenih i razvoj saradnje sa partnerima unutar i van škole.

Prilog 2

Spisak učesnika fokus grupe Beograd 16.11.2018. godine

1. Dragutin Miličić, Srednja turistička škola, Beograd
2. Nataša Zečević, Tehnička škola '23. maj', Pančevo
3. Jadranka Pešti, Srednja tehnička škola 'Mileva Marić Ajnštajn', Titel
4. Rajka Babić, Tehnička škola, Obrenovac
5. Siniša Kojić, Politehnička škola, Kragujevac
6. Svetlana Mladenović, Poljoprivredno-hemijska škola 'Dr Đorđe Radić', Kraljevo
7. Imre Zombori, Ekonomska srednja škola 'Bosa Miličević', Subotica
8. Ljiljana Žikić, Tehnička škola, Knjaževac

Spisak učesnika fokus grupe Požega 16.11.2018. godine

1. Slavko Đokić, Tehnička škola, Požega
2. Goran Stanković, Tehnička škola, Zaječar
3. Biljana Đuknić, Medicinska škola, Šabac
4. Milovan Marković, Srednja zanatska škola, Beograd
5. Milivoje Đorđević, Tehnička škola, Vlasotince
6. Milan Gajić, Poljoprivredna škola, Valjevo
7. Ermedin Duran, Ekonomsko-trgovinska škola, Prijepolje
8. Vladan Nicović, Ekonomska škola, Čačak

Prilog 3

Fokus grupa Beograd:

1. Osiguranje i unapređivanje kvaliteta (samoevaluacija i akcioni planovi)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samovrednovanje uglavnom otkriva stvarne, ključne probleme u školi, mada ima odstupanja (npr. procene učenika i procene nastavnika se ne slažu, nastavnici ulepšavaju realnost). ▪ Tumačenje indikatora od strane škole tokom samovrednovanja i od strane prosvetnih savetnika tokom spoljašnjeg vrednovanja nije konzistentno, pa bi trebalo na nivou sistema preciznije
--	--

	<p>definisati indikatore i obučiti nastavnike kako se interpretiraju.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tokom spoljašnjeg vrednovanja ne mogu indikatori da uvek daju ukupan uvid u rad nastavnika, nekad se loš nastavnik proceni kao dobar i obrnuto. ▪ Bitno je da škole prilagođavaju instrumente, ne samo da koriste gotove ček-liste (npr. u školi gde su roditelji niskog SES-a, bolje su razumeli prerađen upitnik). ▪ Bilo bi dobro da naučne institucije ponude instrumente koje onda škole mogu da prilagođavaju, jer nastavnici nisu stručni za pravljenje dobrih instrumenata. ▪ Spoljašnje vrednovanje ima veći uticaj na kolektiv od samovrednovanja, trebalo bi ojačati značaj samovrednovanja. Spoljašnje vrednovanje ima veći fokus na učenika. ▪ Bitno je da timovi u školi (među kojima je i Tim za samovrednovanje) budu konstantni, da dugo rade zajedno. ▪ Ključno je da se ciljano postave ljudi na koordinatorske/rukovodeće pozicije u timovima, jer su oni lokomotiva svega, tada se dobijaju rezultati. ▪ Kao primer dobre prakse navedena je podela Tima za samovrednovanje na 7 podtimova, od kojih je svaki zaduzen za tokom godina prati jednu oblast kvaliteta rada ustanove. ▪ Mora da postoji dobra veza izmedju samovrednovanja i školskog razvojnog plana i onda i godišnjeg plana rada škole. ▪ Planove za poboljšanje izrađuje Tim za samovrednovanje i ti planovi se stavljaju na uvid i usvajaju na Pedagoškom kolegijumu, Nastavničkom veću, Stručnim većima, itd (varira od škole do škole). Oni predstavljaju osnovu za izradu akcionih planova u Školskom razvojnog planu. I individualni nastavnici i stručna veća imaju prilike da komentarišu planove za poboljšanje (stoje na sajtu ili oglasnoj tabli neko vreme), ali se u planiranje promena suštinski ne uključuje veći deo, uključuju se sa sugestijama samo oni koji su i inače aktivni u kolektivu. ▪ Što je veći broj ljudi zadužen za realizaciju neke aktivnosti, to je veća verovatnoća da se kasni i da se realizacija teško prati. ▪ Ono što pomaže u praćenju realizacije aktivnosti poboljšanja je da se od nosilaca traže izvestaji, godišnji i šestomesečni. Tromesečni bi bili operativniji, ali možda nisu realistični. ▪ Veliku pomoć u praćenju realizacije bi bili kompjuterski programi (npr. task manager, neki google zajednički dokumenti) i/ili sažetije tabele/gantogrami, gde se mnogo preglednije vidi ko je za šta zadužen i šta je uradio nego što je to moguće videti iz izveštaja. ▪ Dobro delegiranje praćenja na rukovodioce timova i preciznije podele poslova su veoma bitne za dobru realizaciju aktivnosti.
<p>2. Uloga direktora u procesu</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktor mora da vodi računa o tome da samovrednovanje bude realistično (npr. direktorka je preterano 'ružičasto')

<p>upravljanja promenama i osiguranju i unapređivanju kvaliteta</p>	<p>samovrednovanje vratila na doradu/ponovno vrednovanje).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deo nastavnog kadra nije spreman na promene. Direktorima bi se olakšalo rukovođenje promenama kada bi im sistemski bilo omogućeno da mogu da nagrade one koji se angažuju. ▪ U pridobijanju nastavnika za promene je ključno da se nastavnicima objasni da im sadašnje stanje ne ide u korist i da će im promena olakšati život (jer, npr. el. dnevnik dugoročno olakšava administraciju ili zato što će biti konkurentni ili zato što će im škola opstati u mreži škola, ili zato što se neće mučiti sa velikim brojem loših ocena, itd). ▪ Uloga direktora je svakako da podstrekuje nastavnike da probaju nešto novo/drugačije, da eksperimentišu. ▪ Zajedničko učenje i deljenje među kolegama su veoma bitni, a i oslanjanje na sopstvene snage, interna predavanja i učenje od drugih škola. ▪ Klima u kolektivu je važna, da se oseća da je kolektiv jedno (posebno je bitno za škole sa više područja rada). Ovome jako može da naudi politika o tehnološkim viškovima, jer nastavnici koji rade sa po 20% norme ne osećaju pripadnost školi niti mogu mnogo da joj doprinesu. ▪ Na direktoru je da stalno traži izveštaje, da ga neko obaveštava o tome kako napreduje, šta je uradio. ▪ Promene su dugotrajne, prvo kreću od direktora i grupe entuzijasta, a onda se drugi uključuju.
<p>3. Ključne kompetencije direktora i potrebe za obukama</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktor mora da bude školovan pre nego što postane direktor. ▪ Sve obuke koje su navedene u upitniku su i u fokus grupi označene kao bitne (samovrednovanje, planiranje poboljšanja i kreiranje akcionih planova, pracenje realizacije i vrednovanje ishoda, motivisanje, aktivno slusanje i davanje povratnih informacija, formiranje, vodjenje i razvoj skolskih timova, stvaranje pozitivne klime u kolektivu, izgradnja konstruktivne-razvojno-orijentisane kulture škole, pisanje predloga projekata, upravljanje projektima, upravljanje promenama, istraživanje potreba na lokalnu, razvoj lokalnih partnerstava i saradnje, pracenje razvoja karijere svrsenih učenika) ▪ Naglašeno je da bi bile dobre obuke za pracenje, kontrolu i nadzor ali i za period posle - realizaciju i vrednovanje aktivnosti. ▪ Potrebno je učenje novih softvera (npr. EDMODO), kao i obuke za pisanje projekata, upravljanje vremenom, motivaciju zaposlenih, delegiranje obaveza, timski rad. ▪ Ključno za obuke je da se na njima radi praktično, da budu primenljive u školama, da iza njih ostane nešto (primeri sa ranijih obuka su: nastavni materijali, pripreme za čas) ▪ Neki direktori kažu da obuke treba da traju neko vreme i da postoji neka aktivnost vezana za njih (npr. da se nešto konkretno uradi u školi), ne može samo da se sedi i sluša. Drugi

	<p>direktori kažu da obuke treba da budu kraće i efikasne.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Obuke treba organizovati po RC-ovima i SCU-ovima. ▪ U obukama ne treba da učestvuju samo direktori već i psiholozi i pedagozi, tim oko direktora. ▪ Potrebne su obuke za saradnju sa privredom (dat je predlog da se proširi i na druge škole KKA seminar za direktore i organizatore praktične nastave turističkih škola) ▪ Potrebne su i obuke za inkluziju u srednjim stručnim školama (i za IOP3), motivaciju učenika.
--	--

Fokus grupa Požega:

<p>1. Osiguranje i unapređivanje kvaliteta (samoevaluacija i akcioni planovi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ samovrednovanje otkriva ključne probleme u školi; ▪ priručnik za samovrednovanje je dobar ali bi ga bilo dobro unaprediti u skladu sa aktuelnim procesima u stručnom obrazovanju; ▪ izveštaji o samoevaluaciji se detaljno analiziraju u okviru svih školskih timova, tela i organa; ▪ pojedine škole detaljne analize rezultata samoevaluacije rade kroz fokus grupe; ▪ prisutna je nedovoljna motivisanost članova školskog tima za samoevaluaciju i izradu akcionih planova; ▪ tretman ovih aktivnosti u okviru redovnog radnog vremena nastavnika nije adekvatan; ▪ u osmišljavanje akcionih planova direktori pokušavaju da uključe sve zaposlene; ▪ često je vidljiva nedovoljna posvećenosti ljudi u radu na razvoju akcionih planova a jedna od ideja za prevazilaženje je materijalna stimulacija angažovanih; ▪ otvorenost u sagledavanju slabosti i lični primer angažovanosti direktora jak su motivacioni faktor; ▪ implementaciju olakšava što detaljnija razrada akcionog plana i precizno definisanje zaduženja i odgovornih osoba; ▪ što češća komunikacija sa zaposlenima na polju realizacije akcionih planova je "komunikacija kojoj se direktori raduju" mada često izostaje; ▪ učesnici su složni u oceni da je najzahtevnija faza procesa osiguranja kvaliteta faza implementacije.
<p>2. Uloga direktora u procesu upravljanja promenama i osiguranju i unapređivanju kvaliteta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uvođenje promena po pravilu nije jednostavno i skopčano je sa početnim otporima; ▪ informacije o budućim promenama treba da budu pažljivo i smišljeno saopštene; ▪ strategije informisanja su različite ali počivaju na ideji uključivanja što šireg kruga zaposlenih u konsultativni proces; ▪ iniciranje i početni dijalog o promenama treba da polazi od manjih timova a ne čitavog kolektiva;

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ deo škola smatra da spoljašnje vrednovanje ne odražava stvarno i realno stanje škole i da ocena može biti viša od realne; ▪ najefikasnije promene su one koje se sprovode metodom koncentričnih krugova; ▪ najzahtevnije promene su one koje inciraju roditelji; ▪ promene koje inicira MPNTR često su zahtevne zbog kratkih rokova za primenu i nefleksibilnosti; ▪ uključivanje roditelja ne ide lako i to iz dva glavna razloga a) nedovoljnog angažmana roditelja i b) nekritičkog i zaštitničkog stava prema deci; ▪ najveći problem implementacije akcionih planova tiče se odnosa sa pojedincima koji ne žele da se angažuju a istovremeno koče aktivnosti drugih; ▪ autoritet direktora u kolektivu ali i poverenje i saradnja važni su za održivost promena;
<p>3. Ključne kompetencije direktora i potrebe za obukama</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ postojeći okvir kompetencija direktora ocenjen kao kvalitetan i izbalansiran; ▪ ključne kompetencije su ujedno i one za koje je evidentirana potreba dodatnog obučavanja, kao što je: <ol style="list-style-type: none"> a) Umrežavanje i partnerstva škola; b) Pisanje i vođenje projekata; c) Komunikacija i motivacija zaposlenih; d) Vrednovanje rezultata rada zaposlenih; e) Upravljanje resursima i finansijama; f) Efikasno pregovaranje sa poslodavcima; g) Karijerno vođenje i savetovanje; h) Tehnike i metode akcionih istraživanja; i) Izgradnja i upravljanje timovima
<p>Zaključci:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktori su uvereni da samovrednovanje i eksterno vrednovanje predstavljaju odlične alate za identifikaciju ključnih problema u školi i da su procesi analize rezultata samovrednovanja i izrade akcionih planova dobro uklopljeni u svakodnevni život i rad škola. 2. Učesnici su složni u oceni da je najzahtevnija faza procesa osiguranja kvaliteta faza implementacije. Ova faza zahtevna je jer: a) uključuje najširi krug ljudi, b) zahteva dodatno angažovanje zaposlenih koje nije uvek adekvatno valorizovano i c) podrazumeva istrajnost i veru da se kvalitet može unaprediti ličnim angažovanjem. 3. Faza vrednovanja realizacije akcionih planova nije adekvatno sagledana od strane učesnika i gotovo da nije pominjana u njihovim komentarima i beleškama. Potrebno je detaljnije sagledati ovaj uvid kroz analizu odgovora na upitnik, posebno na nekoliko pitanja koja se tiču analize ranijih procesa promena kao orijentira i vodilje za nove promene.

	<ol style="list-style-type: none">4. Direktori ukazuju da aktuelni procesi u domenu stručnog obrazovanja u Srbiji indukuju stanje neprekidnog procesa promena, što dodatno komplikuje svakodnevni rad i osiguranje kvaliteta.5. Iz diskusije na temu teškoća u procesu promena naslućuje se da su kanali komunikacije i saradnje sa roditeljima komplikovani i izazovni čak i za najiskusnije direktore.6. Postojeći standardi kompetencija direktora škola ocenjeni su kao aktuelni, sveobuhvatni i kvalitetni.7. Obuke koje učesnici ocenjuju kao najpotrebnije i najkorisnije u ovom trenutku su: a) razvoj i upravljanje partnerstvima (lokalna zajednica, poslodavci roditelji); b) izrada i vođenje projekata; c) vrednovanje rezultata rada zaposlenih (pedagoško liderstvo); d) upravljanje resursima i finansijama; e) izgradnja i upravljanje školskim timovima; f) karijerno vođenje i savetovanje (sprečavanje osipanja i odustajanja iz školskog sistema).
--	--

Prilog 4

U ovom prilogu su eksplicirani standardi i indikatori koji se nalaze u Standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja a koji su relevantni za projekat.

Standard 1.2.1. Razvoj kulture učenja: Direktor razvija i promoviše vrednosti učenja i razvija školu kao zajednicu celoživotnog učenja. Indikatori: - Motivise i inspirise zaposlene i učenike na kritičko prihvatanje novih ideja i proširivanje iskustava; - Podstiče saradnju i razmenu iskustava i širenje dobre prakse u školi i zajednici.

Standard 1.2.3. Razvoj i obezbeđivanje kvaliteta nastavnog i vaspitnog procesa u školi: Direktor obezbeđuje i unapređuje kvalitet nastavnog i vaspitnog procesa. Indikatori: - Promoviše inovacije i podstiče nastavnike i stručne saradnike da koriste savremene metode i tehnike učenja i primenjuju savremene tehnologije u obrazovno-vaspitnom procesu; - Obezbeđuje i razvija samoevaluaciju svog rada i sistematičnu samoevaluaciju i evaluaciju rada nastavnika, stručnih saradnika, nastavnog procesa i ishoda učenja.

Standard 2.1. Planiranje rada ustanove: Direktor obezbeđuje donošenje i sprovođenje planova rada ustanove. Indikatori: - Organizuje i operativno sprovodi donošenje planova ustanove: organizuje proces planiranja i dodeljuje zadatke zaposlenima u tom procesu, inicira i nadzire izradu planova, obezbeđuje poštovanje rokova izrade planova i neposredno rukovodi tom izradom.

Standard 2.2. Organizacija ustanove: Direktor obezbeđuje efikasnu organizaciju ustanove. Indikatori: - Postavlja jasne zahteve zaposlenima u vezi sa njihovim radnim zadacima i kompetencijama i proverava da li zaposleni razumeju te zadatke; - Stara se da zaposleni budu ravnomerno opterećeni radnim zadacima; - Delegira zaposlenima, rukovodiocima stručnih organa, timova i organizacionih jedinica poslove, zadatke i obaveze za njihovo

izvršenje; - Koordinira rad stručnih organa, timova i organizacionih jedinica i pojedinaca u ustanovi; - Obezbeđuje efikasnu komunikaciju između stručnih organa, timova i organizacionih jedinica i zaposlenih.

Standard 2.3. Kontrola rada ustanove: Direktor obezbeđuje praćenje, izveštavanje, analizu rezultata rada ustanove i preduzimanje korektivnih mera. Indikatori: - Primenjuje različite metode kontrole rada ustanove, njenih organizacionih jedinica i zaposlenih; - Organizuje i operativno sprovodi kontrolu rada ustanove: organizuje proces praćenja, izveštavanja i analize rezultata i dodeljuje zadatke zaposlenima u tom procesu, inicira i nadzire proces izrade izveštaja i analiza, obezbeđuje poštovanje rokova u izradi izveštaja i analiza; - Obezbeđuje informacionu osnovu kontrole: identifikuje izvore informacija potrebne za kontrolu i stara se da informacije budu tačne i blagovremene; - Neposredno prati i zajedno sa zaposlenima analizira ostvarene rezultate ustanove, analizira rad ustanove, njenih jedinica i zaposlenih; - Preduzima korektivne mere kada ostvareni rezultati ustanove, njenih jedinica i pojedinačni rezultati zaposlenih odstupaju od planiranih;

Standard 2.5. Upravljanje sistemom obezbeđenja kvaliteta ustanove: Direktor razvija i realizuje sistem osiguranja kvaliteta rada ustanove. Indikatori: - Primenjuje savremene metode upravljanja kvalitetom; - Obezbeđuje izgradnju sistema upravljanja kvalitetom u ustanovi: izradu procedure upravljanja kvalitetom i potrebne dokumentacije, raspoređuje zadatke zaposlenima u procesu upravljanja kvalitetom i stara se da ih oni sprovede; - Obezbeđuje efikasan proces samovrednovanja i korišćenje tih rezultata za unapređivanje kvaliteta rada ustanove; - Zajedno sa nastavnicima i stručnim saradnicima prati i analizira uspešnost učenika na završnim, odnosno maturskim ispitima radi planiranja unapređivanja rada škole; - Obezbeđuje saradnju sa timovima koji obavljaju spoljašnje vrednovanje rada ustanove i stara se da se rezultati tog vrednovanja koriste za unapređenje rada ustanove.

Standard 3.2. Profesionalni razvoj zaposlenih: Direktor obezbeđuje uslove i podstiče profesionalni razvoj zaposlenih. Indikatori: - Podstiče i inicira proces samovrednovanja rada i postavljanja ciljeva zasnovanih na visokim profesionalnim standardima i podržava kontinuirani profesionalni razvoj;

Standard 3.3. Unapređivanje međuljudskih odnosa: Direktor stvara pozitivnu i podržavajuću radnu atmosferu. Indikatori: - Stvara i podržava radnu atmosferu koju karakteriše tolerancija, saradnja, posvećenost poslu, ohrabrenje i podrška za ostvarivanje najviših obrazovno-vaspitnih standarda; - Svojom posvećenošću poslu i ponašanjem daje primer zaposlenima u ustanovi i razvija autoritet zasnovan na poverenju i poštovanju; - Među zaposlenima razvija profesionalnu saradnju i timski rad; - Postavlja sebi i zaposlenima ostvarivanje najviših profesionalnih standarda; - Pokazuje poverenje u zaposlene i njihove mogućnosti za ostvarivanje kvalitetnog obrazovno-vaspitnog rada i poboljšanje učinka; - Komunicira sa zaposlenima jasno i konstruktivno.

Standard 3.4. Vrednovanje rezultata rada, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih: Direktor sistematski prati i vrednuje rad zaposlenih, motiviše ih i nagrađuje za postignute rezultate. Indikatori: - Ostvaruje instruktivni uvid i nadzor obrazovno-vaspitnog rada u skladu sa planom rada i potrebama ustanove; - Koristi različite načine za motivisanje zaposlenih; -

Prepoznaje kvalitetan rad zaposlenih i koristi različite oblike nagrađivanja, u skladu sa zakonom i opštim pravnim aktima.

Standard 4.1. Saradnja sa roditeljima/starateljima: Direktor razvija konstruktivne odnose sa roditeljima/starateljima i pruža podršku radu saveta roditelja. Indikatori: - Podstiče partnerstvo ustanove i roditelja/staratelja i radi na njihovom aktivnom uključivanju radi učenja i razvoja deteta.

Standard 4.3. Saradnja sa državnom upravom i lokalnom samoupravom: Direktor ostvaruje konstruktivnu saradnju sa organima državne uprave i lokalne samouprave. Indikatori: - Održava konstruktivne odnose sa predstavnicima državne uprave i lokalne samouprave radi zadovoljenja materijalnih, finansijskih i drugih potreba ustanove; - Uspostavlja i održava dobre veze sa lokalnom zajednicom kako bi joj omogućio da se uključi u rad ustanove i da je podržava; - Dobro poznaje raspoložive resurse, razvija odnose sa strateškim partnerima u zajednici;

Standard 4.4. Saradnja sa širom zajednicom: Direktor promoviše saradnju ustanove na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou. Indikatori: - Vodi ustanovu tako da bude otvorena za partnerstvo sa različitim institucijama obrazovanja i vaspitanja i drugim institucijama, na nacionalnom, regionalnom i međunarodnom nivou; - Podstiče učešće ustanove u nacionalnim, regionalnim i međunarodnim projektima, stručnim posetama i razmenama mišljenja i iskustava.