



Smjernica za liderstvo u stručnom obrazovanju



Smjernica za liderstvo u stručnom obrazovanju



Podrška Evropske komisije u izradi ove publikacije ne predstavlja odobravanje sadržaja koji odražavaju samo stavove autora, pa se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo kakvu upotrebu informacija sadržanih u njoj.

PROJECT MANAGER

Bodil Mygind Madsen

PROJECT FACILITATOR

Danka Markuš

TRANSLATION

Rahim Kaleci (ALB)

Eldin Grabovica (MNE/BOS)

DESIGN

Nikola Latković

PRESS

AP Print, Podgorica

CIRCULATION

60

May 2024

1. O smjernicama	4
2. Važnost derstva	5
3. Pet postupaka koji su ključni za efikasno vodstvo škole	7
4. Kako lideri u školama mogu promovirati pozitivnu kulturu i klimu u školi	8
5. Uloga lidera u školama u kontekstu pravičnost i inkluzije za sve učenike	9
6. Uticaj liderstva na uspjeh škole	10
7. Osnovni kvaliteti liderstva	11
8. Ključna vjerovanja u vezi s razvojem liderstva	15
9. Izazovi u VET obrazovanju u zemljama Zapadnog Balkana	17
10. Zabrinutosti i izazovi s kojima se nastavnici suočavaju u stručnim školama ZB	23

1. O brošuri

Ova brošura je jedna od četiri brošure koje su razvijene u okviru projekta „VET for Western Balkans“, a razvili su je direktori VET ustanova iz zemalja Zapadne Evrope i Zapadnog Balkana.

Rezultati anketa koje su provedene među 127 učenika i nastavnika u 5 škola za stručno obrazovanje u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori, Kosovu i Albaniji, prikazani u priloženim grafikonima, važan su dio ovog vodiča.

Razlog za uključivanje **Smjernica za liderstvo u stručnom obrazovanju** kao brošure i kao kursa na platformi za učenje u okviru projekta je taj što je liderstvo ključno za vođenje škola za stručno obrazovanje ka izvrsnosti, relevantnosti i uticaju. Snažni lideri inspirišu inovacije, njeguju saradnju i zagovaraju uspeh učenika i zajednica u okruženju razvoja radne snage i karijernog obrazovanja koje se veoma brzo mijenja.

Iako su dobri standardi liderstva jedan za sve, izazovi sa kojima se srednje škole za stručno obrazovanje i njihovi direktori i nastavnici suočavaju u zemljama Zapadnog Balkana razlikuju se od onih u zemljama Zapadne Evrope. Nadamo se da će utvrđivanjem ovih izazova bolje pripremiti današnji i budući lideri škola u zemljama Zapadnog Balkana da preuzmu i na odgovarajući način ispune svoju tešku misiju unapređenja sistema stručnog obrazovanja u svojim zemljama.

2. Važnost liderstva

Lideri u obrazovanju igraju ključnu ulogu u ostvarivanju uticaja na ozračje, stav i reputaciju svojih škola. Oni su kamen temeljac na kojem funkcionišu i rastu zajednice učenja. Uz uspješno rukovođenje škole postaju efikasni inkubatori učenja, mjesta na kojima se učenicima ne pruža samo obrazovanje, već i izazov, njega i podsticaj.

S druge strane, slabo ili odsutno rukovodstvo škole može potkopati ciljeve obrazovnog sistema. Kada školama nedostaju čvrsta osnova i smjer, ugroženo je i učenje, a ispaštaju **učenici. Prema studiji Wallace Foundation „Liderstvo, odmah poslije nastave u učionici, utiče na učenje učenika.“**

Kada većina čuje riječ „direktor“, pomisli na imenicu koja označava šefa, najvišeg rukovodioca, nadređenog svima, osobu koja upravlja svime. Ne i Dewey Hensley, koji je i sâm bivši direktor, a danas pomoćnik komesara u Ministarstvu za obrazovanje američke države Kentucky. Hensley voli da podsjeća ljude da je, kada je riječ „direktor“ prvi put upotrijebljena u vezi sa školskim rukovodstvom 1800-ih, ona je bila pridjev ispred druge riječi, „učitelj“ (Pierce, 1935., str. 11). On kaže da je **„direktor učitelj“** bio je neka vrsta prvog među jednakima, instruktor koji je preuzimao neke administrativne zadatke dok su škole počele rasti izvan nekadašnjih jednosobnih objekata. Hensley ističe da je prvobitni direktor, poput svih ostalih nastavnika u školi, prije svega vodio računa o nastavi.



On kaže da bi direktori u 21. vijeku mogli učiniti i gore nego da imaju na umu ovu definiciju iz 19. vijeka jer se suočavaju s izazovima preobražava-

nja škola sa slabim uspjehom u uspješne i rada na tome da idu u korak s idealima oličenim u savremenijem izrazu „**lider u nastavi**“. Hensley kaže da današnji najbolji direktori „**znaju kako izgleda dobra i efikasna nastava kako bi mogli pružiti povratnu informaciju nastavnicima.**“

Ovakvo gledište o direktorovanju – da se ono treba usredsrediti na nastavu, a ne na upravljanje objektom ili druga administrativna pitanja – postalo je popularno posljednjih godina. Tako je i ideja da ako je nastava u središtu njihovog posla, direktori imaju **vitalnu ulogu u poboljšavanju rada škole**. Ako pogledate anketu iz 2010. godine o školskim i okružnim administratorima, savjetnicima za politiku i drugima u oblasti obrazovanja, vidjet ćete da su označili da je „**liderstvo direktora**“ odmah iza po kvalitetu nastavnika kada su od njih tražili da rangiraju po važnosti 21 obrazovno pitanje, u rasponu od specijalnog obrazovanja i učenja engleskog jezika do nasilja u školi i smanjenja stope napuštanja (Simkin, Charner, & Suss, 2010., str. 9-10).

Glavni razlog zašto se pažnja posvećuje direktorima jeste pojava istraživanja koja su pronašla empirijsku vezu između **liderstva u školi i postignuća učenika**. U začetnoj studiji iz 2004. godine, „Kako liderstvo utiče na učenje učenika“, tvrdi se da je liderstvo drugi najvažniji faktor koji se zasniva na školi u akademskim postignućima djece i napominje se da je bilo malo slučajeva, ako uopšte, da su se problematične škole bez efikasnih lidera preobrazile u uspješne (Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004.). U 2010. godini su autori te studije, tim istraživača s Univerziteta Minesota i Univerziteta u Torontu, objavili detaljan nastavak kako bi pomno ispitali liderstvo u školi. Ponovo su potvrdili svoj raniji zaključak, izjavljujući da: „**U razvoju polazne tačke za ovu šestogodišnju studiju tvrdili smo, na osnovu preliminarnog pregleda istraživanja, da na sljedećem mjestu iza nastave u učionici na učenje učenika utiče vodstvo škole. Nakon šest dodatnih godina istraživanja još smo sigurniji u ovu tvrdnju**“ (Louis, Leithwood, Wahlstrom i Anderson, 2010, str. 9). I otkrili su, dalje, da iako liderstvo u školi nema direktan uticaj, njegovo indirektno djelovanje ima statistički značajan utjecaj na postignuća učenika (Louis et al., 2010, str. 37).

3. Pet postupaka koji su ključni za efikasno vodstvo škole

Šta to tačno efikasni direktori rade što ima uticaj na učionice i podstiče učenje, posebno u školama s lošim rezultatima? Od 2000. godine, Fondacija Wallace, koja je podržala projekte za promociju liderstva u obrazovanju u 24 američke savezne države i objavila 70 izvještaja na tu temu (uključujući istraživanje univerziteta iz Minnesote/Toronta), pokušava odgovoriti na to pitanje. U nedavno objavljenom izvještaju Wallace Perspective koji se osvrće na istraživanja fondacije i iskustva s terena se otkriva da se **pet postupaka** posebno čini ključnim za efikasno vodstvo škole (The Wallace Foundation, 2012.):

- ▶ **Formiranje** vizije akademskog uspjeha svih učenika zasnovane na visokim standardima;
- ▶ **Stvaranje** prijatnog ozračja za obrazovanje kako bi preovladali sigurnost, saradnički duh i plodonosna interakcija;
- ▶ **Gajenje** vodstva u drugima kako bi nastavnici i drugo osoblje preuzeli svoju ulogu u ostvarivanju vizije škole;
- ▶ **Poboljšavanje** nastave kako bi se nastavnicima omogućilo da podučavaju na najboljem nivou, a učenicima da uče na najboljem nivou; i
- ▶ **Upravljanje** ljudima, podacima i procesima kako bi se podsticalo poboljšavanje škole.

Kada direktori postave svaki od ovih elemenata na svoje mjesto – i usklade ih – imaju šansu da se bore i naprave stvarnu razliku za učenike.

Uspješni direktori pokazuju spremnost da uče i rade s drugima. Oni spremno prihvataju **konstruktivnu kritiku**. Ti direktori rade na poboljšavanju onih područja koja moraju biti usmjerena na rast i razvoj. Uspješni direktori su usmjereni na učenike, uvijek ih podstiču i nikada ne oklijevaju da se uključe u one najteže, ali često neophodne razgovore. Prisjetite se riječi Mary Waldrop: „**Važno je da ljudi znaju za šta se zalažete. Jednako je važno da znaju za šta se nećete zalagati!**“

Svjedočenja

Radnik sam u obrazovanju dugo i veoma rano sam shvatio da mogu ili da se žalim na stvari koje mi se ne sviđaju ili da zasučem rukave i angažujem se te dâm značajan doprinos.

4. Kako lideri u školama mogu promovirati pozitivnu kulturu i klimu u školi?

Izraz „pozitivna školska kultura“ se često koristi kada se govori o akademskom okruženju. Ali šta je zapravo pozitivna školska kultura? I kako lider može pomoći u njenom stvaranju?

Pozitivna školska kultura je ozračje u kojem se učenici i osoblje osjećaju cijenjeno, poštovano i ohrabreno. Prema Ministarstvu obrazovanja SAD-a pozitivna školska klima je u korelaciji s većim prisustvom nastavi, boljim rezultatima na testovima i stopom završetka škole.¹⁰ Ukratko, pozitivnost je ključ uspjeha.

Lideri u obrazovanju imaju ogromnu moć da stvore pozitivnu kulturu u školama. Evo nekoliko načina na koje lideri mogu oblikovati atmosferu u svojoj školi:¹¹

- ▶ **Izgradite odnose** između osoblja, nastavnika i učenika kako biste uspostavili međusobno poštovanje
- ▶ **Uspostavite zajedničku viziju** koja stvara prijateljstvo i uspostavlja očekivanja
- ▶ **Vrijednosti uzora** koje bi osoblje i učenici trebali imati (saosjećanje, poštovanje, itd.)
- ▶ **Podstičite timski rad** među svim pojedincima na akademskom i administrativnom planu
- ▶ **Slavite postignuća** kako osoblja tako i učenika
- ▶ **Odredite odgovarajuće posljedice** da pokažete vezu između djelovanja i rezultata
- ▶ **Stvarajte rituale ili tradicije** koje grade jedinstvenu školsku kulturu i identitet
- ▶ **Vrednujte inkluzivnosti** kako bi se svaki učenik i član osoblja osjećao prihvaćenim

5. Kakvu ulogu imaju lideri u školama kada su u pitanju pravičnost i inkluzija za sve učenike?

Svaki učenik zaslužuje kvalitetno obrazovanje, bez obzira na identitet. Srećom, lideri u školama mogu pomoći da se taj san ostvari.

Prema istraživanju, direktori i lideri u školama su ključni igrači — ako ne i najvažniji — u stvaranju inkluzivnog i pravičnog školskog okruženja.¹² Postavljanjem vrijednosti, politike i kulture škole, lider u obrazovanju ima nevjerojatnu moć nad uključivanjem različitih učenika i obrazovnog osoblja.

To može uključivati raznolikost između:

- ▶ spola
- ▶ seksualne orijentacije
- ▶ rasne i etničke pripadnost
- ▶ vjerske pripadnosti
- ▶ nacionalne pripadnosti
- ▶ mentalnog invaliditeta
- ▶ fizičkog invaliditeta
- ▶ ekonomskog statusa
- ▶ dobi

Dakle, kako lideri u školama mogu pomoći svakom pojedincu da se osjeća prihvaćenim pod njihovim okriljem? S vrha ka dolje lider može donijeti ove inkluzivne ciljeve i prakse na svoje radno mjesto:

- ▶ Pružanje obuke školskom osoblju i nastavnicima o raznolikosti, pravičnosti i inkluziji (RPI)
- ▶ Obeshrabrivanje i pozivanje na odgovornost zbog diskriminacije ili predrasuda
- ▶ Održavanje učeničkih foruma o pitanjima RPI-ja u vezi s učeničkim organom
- ▶ Dopiranje do roditelja različitih učenika
- ▶ Nuđenje resursa, alata i individualnog savjetovanja učenicima u nepovoljnom položaju

Bilo da se radi o vrtiću ili univerzitetu, svakoj školi su potrebni njeni lideri kako bi ostvarila **poboljšanje**. Snažni, inovativni i pažljivi tipovi lidera koji donose transformaciju nadahnjuju buduće generacije. Ali šta je to liderstvo u obrazovanju?

6. Kakav uticaj ima liderstvo na uspjeh škole?

Timski rad je osnova mnogih institucija, uključujući i škole. Ali bez efikasnog lidera škole na čelu timovi mogu ostati bez smjera, podijeljeni ili nemotivisani. To je mjesto na kojem snažan kapiten može preuzeti vodstvo i stvoriti trajan pozitivan utjecaj.

Ne može se dovoljno naglasiti važnost liderstva u školama.

Ne samo da snažni lideri stvaraju bolje akademsko ozračje za učenike i nastavno osoblje već stvaraju i mjerljive ishode koji pokazuju poboljšanja. U skladu s istraživanjem, lideri u obrazovanju poboljšavaju faktore uspjeha u školi kao što su:

- ▶ **Učenje učenika** – Istraživanja pokazuju da direktori u najmanje 75. percentilu efikasnosti povećavaju učenikov „kapacitet učenja“ za četiri mjeseca u jednoj školskoj godini, dok neefikasni direktori smanjuju uspjeh za isti iznos. Na sličan način školski administratori imaju drugi najveći uticaj na učenje učenika, nakon nastave u učionici.
- ▶ **Angažman nastavnika** – Kao i svi zaposleni, nastavnici će se vjerovatno osjećati angažovano kada ih lideri cijene. U periodu od tri godine je 2,6 puta veća vjerovatnoća da će „izrazito talentovani direktori“ imati natprosječnu stopu angažovanih nastavnika.⁴ Kao rezultat toga vjerovatnije je da će nastavnici ostati u toj školi. Direktori koji stvaraju efikasno i produktivno okruženje koje podstiče saradnju imaju bolju stopu ostanaka nastavnika.⁵
- ▶ **Učešće roditelja** – Što su roditelji učenika više uključeni, to su učenici bolji. Jedno istraživanje je pokazalo da uključenost roditelja povećava akademska postignuća učenika i samopouzdanje.⁶ Škole s jakim liderima više uključuju roditelje, indirektno podržavajući ove pokazatelje uspjeha učenika.⁷

S druge strane, loše liderstvo često dovodi do slabijih pokazatelja školskog uspjeha – niskog morala osoblja, visoke fluktuacije nastavnika, nižeg uspjeha učenika i još mnogo toga.⁸ Bez jakog lidera škole se suočavaju s većom borbom za uspjeh.

Potrebni su nam dobri lideri koji će nas voditi i donositi ključne odluke velikih razmjera koje će pokretati svijet.

Naše društvo obično brzo prepozna lošeg lidera, ali kako prepoznati dobrog? Šta bi većina ljudi rekla da su kvalitete dobrog lidera?

7. Kako izgleda dobro liderstvo



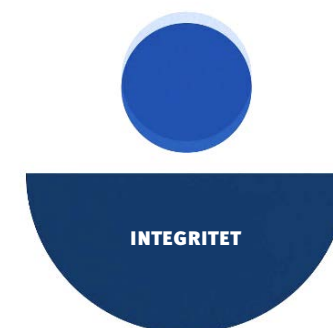
Na osnovu našeg desetljeća istraživanja i iskustva u radu s liderima u organizacijama širom svijeta otkrili smo da najbolji lideri uvijek posjeduju određene temeljne kvalitete i vještine. Ovo su 10 osnovnih osobina liderstva.

10 OSNOVNIH KVALITETA LIDERSTVA

1. Integritet
2. Delegiranje
3. Komunikacija
4. Samosvjesnost
5. Zahvalnost
6. Agilnost u učenju
7. Uticaj
8. Empatija
9. Hrabrost
10. Poštovanje

1. Integritet

Integritet je osnovna liderska osobina pojedinca i organizacije. Posebno je važan za rukovodioce najvišeg nivoa koji planiraju kurs organizacije i donose bezbroj drugih značajnih odluka. Istraživanjem smo otkrili da integritet zapravo može biti potencijalna slijepa tačka za organizacije, stoga povedite računa da vaša organizacija ojača važnost čestitosti i integriteta za lidere na različitim nivoima.



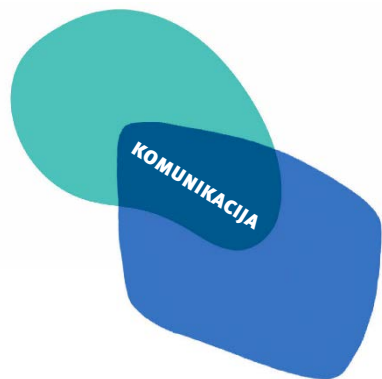
2. Delegiranje

Delegiranje je jedna od ključnih odgovornosti lidera, ali može biti teško efikasno delegirati. Cilj nije samo da oslobodite sebe – već i omogućavanje razvoja vaših neposrednih referenata, potpomaganje timskog rada, osiguravanje autonomije i vođenje ka boljem donošenju odluka. Najbolji lideri grade povjerenje na radnom mjestu i u svojim timovima kroz efikasno delegiranje.



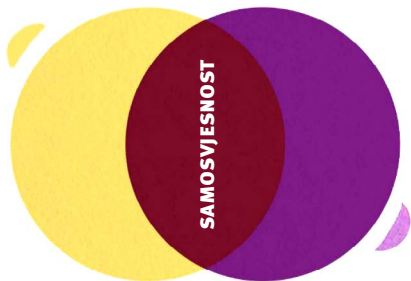
3. Komunikacija

Efikasno liderstvo i efikasna komunikacija se međusobno prepliću. Najbolji lideri su vješti komunikatori sposobni da komuniciraju na različite načine, od prenošenja informacija preko inspirisanja drugih do obučavanja neposrednih referenata. I morate znati da slušate i komunicirate sa širokim dijapazonom ljudi u različitim ulogama, geografskim područjima, društvenim identitetima i još mnogo toga. Kvalitet i efikasnost komunikacije među liderima širom vaše organizacije direktno utiču i na uspjeh vaše poslovne strategije.



4. Samosvjesnost

Iako je ovo osobina koja je više fokusirana na unutrašnjost, samosvijest i poniznost su najvažniji za liderstvo. Što bolje razumjete sebe i prepoznate sopstvene jakosti i slabosti, to možete biti efikasniji kao lider. Zna li kako vas drugi vide ili kako se pojavljujete na poslu? Odvojite vrijeme da naučite o 4 aspekta samosvijesti i kako osnažiti svaku komponentu.



5. Zahvalnost

Zahvalnost može dovesti do većeg samopoštovanja, smanjene depresije i anksioznosti te boljeg sna. Uz zahvalnost čak možete postati bolji vođa. Ipak, malo ljudi redovno kaže „hvala“ na radnom mjestu, iako većina njih kaže da bi bili spremni da više rade za zahvalnog šefa. Najbolji lideri znaju pokazati zahvalnost na radnom mjestu.



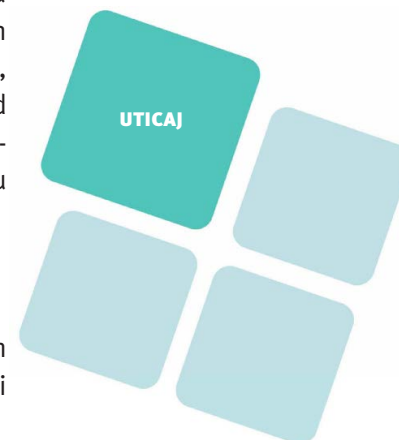
6. Agilnost u učenju

Agilnost u učenju je sposobnost da znate šta da radite kada ne znate šta da radite. Ako „brzo učite“ ili ste u stanju da se istaknete u nepoznatim okolnostima, možda već agilno učite. Ali svako može podsticati i povećati agilnost učenja kroz praksu, iskustvo i trud. Na kraju krajeva veliki lideri su zaista odlični učenici.



7. Uticaj

Neko doživljava „uticaj“ kao riječ s negativnom konotacijom. Ali sposobnost da ubijedite druge kroz taktike uticaja pomoću logičkih, emocionalnih ili kooperativnih sklonosti važna je osobina nadahnjujućih, efikasnih lidera. Uticaj se dosta razlikuje od manipulacije i mora se provoditi autentično i transparentno. Zahtijeva emocionalnu inteligenciju i povjerenje.



8. Empatija

Empatija je u korelaciji s radnim učinkom i ključni je dio emocionalne inteligencije i

efikasnosti liderstva. Ako pokazujete inkluzivnije liderstvo i empatiju prema svojim neposrednim referentima, naše istraživanje pokazuje da je veća vjerovatnoća da će vaš šef smatrati da ćete biti bolji. Osim toga, empatija i inkluzija su imperativi za poboljšavanje uslova na radnom mjestu za one oko vas.

9. Hrabrost

Zna biti teško da se vaš glas čuje na radnom mjestu, bilo da želite iznijeti novu ideju, dati povratnu informaciju neposrednom referentu ili istaknuti zabrinutost

za nekoga iznad vas. To je dio razloga zašto je hrabrost ključna osobina dobrih lidera. Umjesto da izbjegavaju probleme ili dopuštaju da se sukobi pojačavaju, hrabrost omogućava liderima da naprave iskorak i pokrenu stvari u pravom smjeru. Radno mjesto s visokim nivoom psihološke sigurnosti i jakim konverzacijskim vještinama u cijeloj organizaciji će podsticati kulturu obučavanja koja podržava hrabrost i ka-

zivanje istine.



10. Poštovanje

Svakodnevno pokazivanje poštovanja prema ljudima jedna je od najvažnijih stvari koju lider može raditi. To će ublažiti tenzije i sukobe, stvoriti povjerenje i poboljšati efikasnost. Stvaranje kulture poštovanja predstavlja više od odsustva nepoštovanja. Poštovanje se može pokazati na mnogo različitih načina, ali često počinje tako što ćete jednostavno biti dobar slušalac koji istinski želi razumjeti perspektive drugih.



8. Tri osnovna uvjerenja o liderstvu i razvoju liderstva:

► *Dobri lideri se ne rađaju, već se stvaraju.*

Prije svega vjerujemo da se lideri stvaraju, a ne rađaju. Drugim riječima, vjerujemo da je liderstvo vještina koja se može razviti. Dobri lideri se oblikuju kroz iskustvo, kontinuirano učenje i prilagođavanje. Dakle, možete osnažiti bilo koju od ovih 10 osobina dobrog lidera ako ste otvoreni za rast i uložite vrijeme i trud u lično usavršavanje. Slično tome, organizacije mogu pomoći svojim ljudima da usavrše ove liderske kvalitete pružanjem širokih mogućnosti za obuku, nudeći podršku za učenje iz izazova i korištenjem iskustava za podsticanje razvoja.

► *Saradnja gradi jače lidere.*

Također je bitno prepoznati da je liderstvo društveni proces. Manje se radi o jednoj snažnoj ili karizmatičnoj osobi, a više o grupi ljudi koji zajednički rade kako bi zajednički postigli rezultate. Ako pokažete nekoliko karakteristika dobrog lidera, ali ne shvatite ovu ključnu tačku, velike su šanse da sami nećete stići daleko. Možda ste voljeni i poštovani, ali će biti izazovno ostvariti timske ili organizacione ciljeve. U CCL-u volimo da kažemo da su ishodi liderstva *kreiranje pravca, usklađenosti i posvećenosti* ili PUP-a unutar grupe.

► *Dobro liderstvo nikada ne prestaje.*

Također vjerujemo da liderstvo nije krajnje odredište, to je putovanje – to je nešto na čemu ćete morati redovno raditi tokom svoje karijere, bez obzira na to koji nivo dostižete u svojoj organizaciji ili u kojoj se grani privrede nalazite. Različiti timovi, projekti i situacije će predstavljati različite izazove i zahtijevati različite kompetencije liderstva da bi uspjeli. Dakle, morat ćete da budete u stanju da nastavite primjenjivati ove karakteristike liderstva na različite načine tokom svoje karijere. Samo nastavite da učite i rastete i bit ćete agilni učenik s dugom karijerom.

Snažni lideri u obrazovanju su više od figura – oni su i vizionari koji oblikuju cjelokupnu kulturu, misiju i uspjeh škole.

„LIDERSTVO I UČENJE NE IDU
JEDNO BEZ DRUGOG” — JOHN F. KENNEDY

Teško je zamisliti granu privrede od obrazovanja u kojoj stalno učenje ima veću primjenu.

U Harvard Business Reviewu je to savršeno navedeno kada su rekli: „Potreban je stvarni osjećaj lične predanosti, posebno nakon dolaska na poziciju moći i odgovornosti, da biste se podstaknuli da rastete i izazovete konvencionalnu mudrost. Zbog toga su dva najvažnija pitanja s kojima se lideri suočavaju jednostavna koliko i duboka: **Učite li, kao organizacija i kao pojedinac, onoliko brzo koliko se svijet mijenja? Jeste li predani da ostanete zainteresirani koliko i da budete interesantni? Zapamtite, važno je ono što naučite nakon što to znate sve.**”

U izvještaju se također citira poznati pisac i profesor John Gardner koji je primijetio: „Najbolji lideri koje sam upoznao nisu samo najhrabriji mislioci već su i najnezasitniji učenici.”

ZAPAMTITE:

U-S-P-J-E-H je više od riječi ili akronima kada je u pitanju liderstvo direktora.

U grabite svoj cilj, bez obzira na to koliko težak ili izazovan i shvatite uvijek prisutne zamke i prepreke.

S tvarajte pozitivna rješenja za prevazilaženje brojnih komplikacija u kampusu.

P ročistite svoj um od svake sumnje u sebe.

J asno prihvatite predstavljene izazove.

E fikasno poboljšajte fokus i ostanite na pravom putu.

H rabro pokažite sebi i svima drugima da to možete!

U-S-P-J-E-H se tiče produžetka napora. Kada direktor uloži napor u ulogu lidera škole, nastaju vizionarske ideje i kreativna inventivnost. Zatim, nastava usmjerena na učenika postaje postignuće koje je na dohvat ruke lidera i tima. I tako se dolazi do pozitivne i prosvjetljene organizacijske promjene i postignuća učenika! Dakle, VI STE GLAVNI i dok ste u tome, SAMO NAPRIJED!

9. Koji su glavni izazovu u stručnom (VET) obrazovanju u zemljama Zapadnog Balkana?

Jedan od glavnih ciljeva stručnog obrazovanja je da doprinese borbi protiv nezaposlenosti mladih povećanjem nivoa njihovih vještina. U zemljama Zapadnog Balkana zapošljavanje ove kategorije i njihova stručna sprema predstavljaju probleme koje je potrebno rješavati. U ovom trenutku je naglašeno da je VET vrsta obrazovanja koja je potrebna zemljama Zapadnog Balkana jer predstavlja važan faktor za rješavanje ovih pitanja.

- ▶ **Velika neusklađenost između potražnje i ponude na tržištu rada:** U ovom trenutku je potrebno naglasiti da bi stručno obrazovanje bilo rješenje za ovaj problem. Ono može biti sredstvo da se osiguraju zapošljavanje mladih i održivi privredni razvoj zemlje.
- ▶ **Nedostatak opreme pogodne za obuku:** Jedan od najistaknutijih izazova u vezi s kooperativnim ili dualnim obrazovanjem na Zapadnom Balkanu je nedovoljna opremljenost ustanova za stručno obrazovanje.

Zbog nedostatka finansijskih sredstava, škole za stručno obrazovanje se bore da održe korak **s tehnološkim nivoom kompanija u regionu**. Korištenje zastarjelih tehnologija i neadekvatne opreme onemogućava **učenicima da razviju vještine koje zadovoljavaju potrebe na tržištu rada, što stvara problem kod njihovih kasnijih prilika za zapošljavanje**.

Mnoge škole za stručno obrazovanje nemaju dovoljno laboratorija za izvođenje praktične nastave. Zbog nedostatka alata i uređaja, praktična nastava se otežano izvodi, što je negativno uticalo na kvalitetnu pripremu učenika.

- ▶ **Stručno obrazovanje ne prati trendove u svijetu rada – digitalizacija i automatizacija:** Uz obezbjeđivanje sredstava za opremu, primjena novih tehnologija i pružanje podrške putem digitalizacije je još jedan izazov s kojim se takvi centri suočavaju. Razvoj digitalnih vještina i učenika i nastavnika je od suštinskog značaja. Osim razvoja praktičnih vještina, jednako je važan i razvoj mekih vještina (kao što su kreativnost i kritičko mišljenje).

- ▶ **Stažiranje u kompanijama:** Mnoge škole za stručno obrazovanje još uvijek imaju poteškoća da pronađu dovoljno odgovarajućih partnera u poslovnom svijetu. Kao posljedica toga većina praktične nastave se još uvijek odvija u radionicama škola za stručno obrazovanje. Često se, zbog nedovoljnog interesovanja poslodavaca, bore da učenicima obezbijede dovoljno prilika za praktično učenje. Postoje i značajne različitosti u regionu. Većina škola za stručno obrazovanje u centralnim i primorskim područjima tih zemalja uspjela je zaključiti sporazume o saradnji s kompanijama, uglavnom iz sektora turizma.

Nadzor i evaluacija kvaliteta stažiranja su prepoznati kao još jedan veliki izazov.

- ▶ **Nedostatak kvalifikovanih nastavnika i administratora:** Iako je značajan dio stručnjaka prošao obuku u okviru realizacije različitih projekata, kvalitet stručnih nastavnika ostaje problem za mnoge škole.
- ▶ **Potrebno je pružiti više prilika za učenje o temama u vezi sa zaštitom životne sredine:**

Uvođenje zelene agende u stručno obrazovanje i osmišljavanje održivih, ekološki prihvatljivih rješenja za stručno obrazovanje u zemljama Zapadnog Balkana predstavlja još jedan važan aspekt.

- ▶ **Finansijska zavisnost:** Veći dio finansiranja stručnog obrazovanja potiče iz državnog budžeta za obrazovanje, ali u poređenju sa stvarnim potrebama sektora, finansiranje stručnog obrazovanja je nedostatno. Donatorski projekti su imali važnu ulogu u finansiranju stručnog obrazovanja, za razliku od ekonomskih aktivnosti škola i poslovnog sponzorstva. S finansijskog stanovišta, ovo je dovelo do značajne nejednakosti između stručnih škola u zemlji.
- ▶ **Predrasude prema ovoj vrsti obrazovanja:** Posljedica manjka informacija o stručnim školama jesu velike predrasude prema ovom sektoru u društvu Zapadnog Balkana. Većina roditelja smatra da je stručno obrazovanje neprikladno i radije bi da njihova djeca studiraju na fakultetima. Međutim, ovdje treba napomenuti da je ova negativna percepcija povezana s činjenicom da škole ne nude privlačno okruženje jer ne posjeduju potrebne

materijalne resurse niti ljudstvo.

- ▶ Na kraju, **neophodnost daljeg razvoja tržišta rada** u cilju smanjenja stope nezaposlenosti. U tom kontekstu je saradnja sa preduzećima je važan faktor za razvoj brzog i održivog stručnog obrazovanja itd.

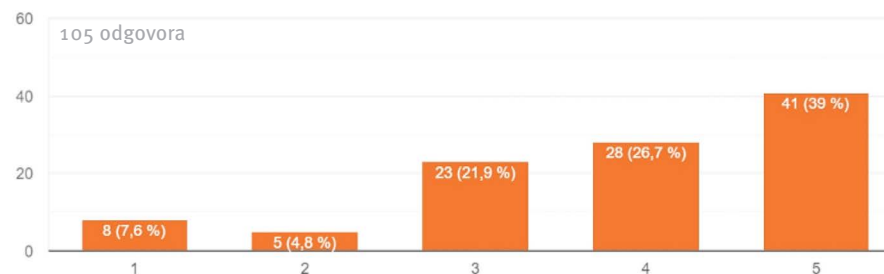
Osim glavnih izazova spomenutih iznad važno je naglasiti da region zapadnog Balkana karakteriše bogata splet etničkih i kulturnih grupa.

Ta raznolikost može biti izvor snage, ali predstavlja i značajne izazove, budući da su historijske tenzije i sukobi ponekad zategnuli međuetničke odnose.

Zbog spomenutih složenosti stvaranje usklađene atmosfere u školi predstavlja važan izazov za direktore kao što je prikazano na grafikonima ispod:

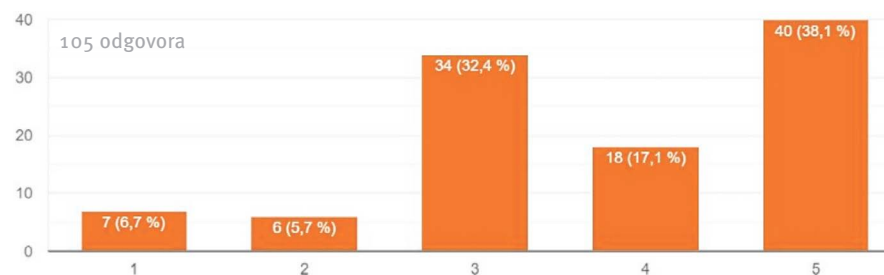
1. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Izgradnje odnosa između osoblja, nastavnika i učenika u cilju uspostavljanja međusobnog poštovanja



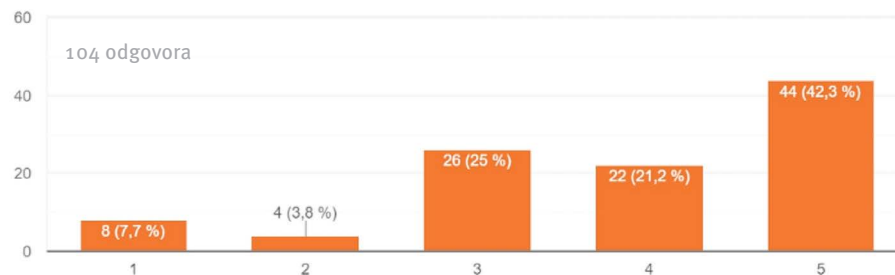
2. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Uspostavljanja zajedničke vizije kojom se stvara vjernost i uspostavljaju se očekivanja?



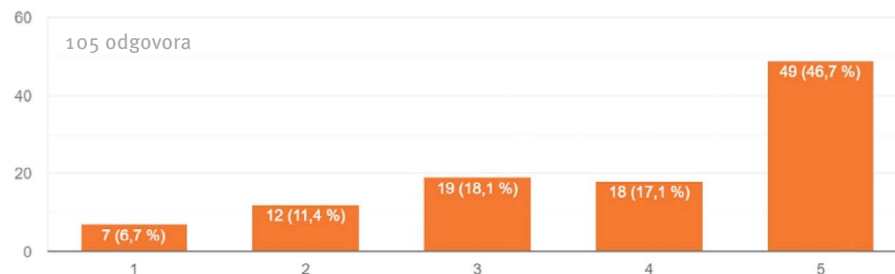
3. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Vrijednosti uzora koje osoblje i učenici trebaju imati (saosjećanje, poštovanje, itd.)?



4. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Stvaranja rituala i tradicija kojima se grade jedinstvena kultura škole i identitet?



REKLI SU:

„Stvoriti klimu koja je pogodna za obrazovanje kako bi preovladali sigurnost, duh saradnje i drugi temelji plodonosne interakcije“

„Tražiti visok standard poštovanja individualnosti i „slobode“ za sve nastavnike i osoblje“

„Moj primarni cilj je bio da uspostavim usklađene odnose u školi između svih uposlenika, učenika i roditelja uz poštovanje svakog pojedinca“

„Razvijajući empatiju razumijemo jedni druge – na tome se temelji poštovanje, a onda se poštovanje dalje „gradi“ ako postavimo „pravila igre“ koja doprinose uvažavanju drugoga“

„Stoga je održavanje povjerenja i dobrih međuljudskih odnosa najveća prednost jednog kolektiva“

S druge strane, smjene generacija uslovljavaju usklađivanje u školama Zapadnog Balkana jer postoji značajan jaz između stare i mlade generacije nastavnika kada je riječ o znanju, mekim vještinama i digitalizaciji.

„U protekle tri godine je došlo do smjene generacija u školi (odlazak kolega u penziju). Veliki izazov je bio kako uskladiti generacije koje su došle i uskladiti odnose.“

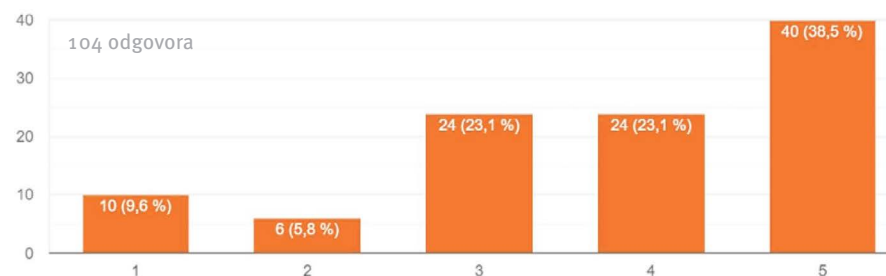
U široj zajednici, ne samo u školama, postoji opći osjećaj apatije i depresije zbog ekonomske i političke situacije u zemljama Zapadnog Balkana, **koji direktori pokušavaju prevazići sa svojim kolegama i nastavnicima te pokušavaju pronaći načine da podstaknu moral.**

Što se tiče učenika, ponovno uspostavljanje društava nakon Covida je dodatno otežalo njihovo angažovanje na poslu, odgovorno ponašanje i želju za znanjem i uspjehom. Očigledno je da opće neperspektivno okruženje Zapadnog Balkana ne pomaže jer je ispunjeno depresijom, nezadovoljstvom, siromaštvom, itd.

S druge strane, **roditelji su često dugo na poslu** pa iako oni imaju najveću ulogu u ovom kontekstu, nisu u stanju da je u potpunosti ostvare. Direktori se trude da roditelji imaju veću ulogu u tome, ali nažalost, mnogi roditelji nisu uključeni. Stoga je važna saradnja s raznim centrima/institucijama za roditeljstvo za podršku kako bi nastavili svoj rad.

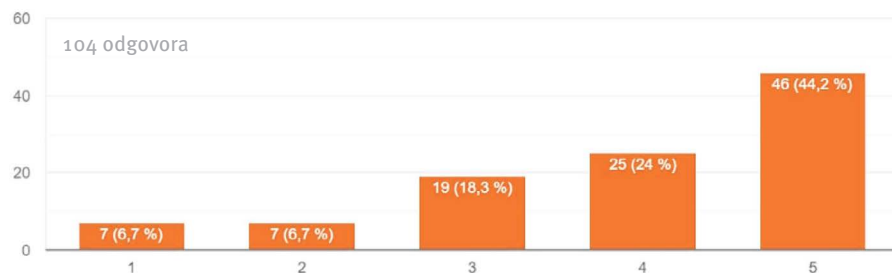
5. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Uključivanja roditelja učenika za pospešivanje akademskog postignuća i samopouzdanja učenika?



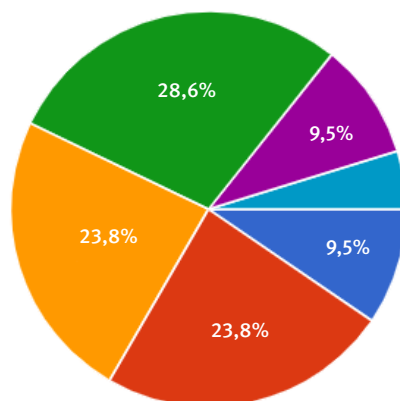
6. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Vrednovanja inkluzivnosti kako bi se svaki učenik i član osoblja osjećao prihvaćenim?



Q1. Koje od ovih pet postupaka koji su ključni za efikasno liderstvo u školi primjenjuje Vaš direktor?

- Formiranje vizije akademskog uspjeha svih učenika zasnovane na visokim standardima
- Stvaranje ozračja koje je prijatno za obrazovanje kako bi preovladali sigurnost, saradnički duh i plodonosna interakcija...
- Gajenje vodstva u drugima kako bi nastavnici drugo osoblje preuzeli svoju ulogu u ostvarivanju vizije škole...
- Poboljšavanje nastave kako bi se nastavnicima omogućilo...
- Upravljanje ljudima, podacima i procesima...
- Ništa
- Drugo



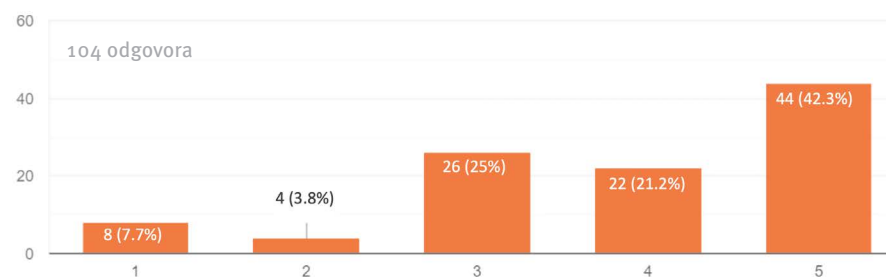
10. Koji su glavni problem i izazovi nastavnika u VET školama zemalja Zapadnog Balkana kojima se treba pozabaviti rukovodstvo?

Zabrinutosti nastavnika kojima se treba baviti rukovodstvo

1. Hitna potreba za obukom administrativnog osoblja
2. Više stažiranja u kompanijama
3. Više saradnje na domaćem i međunarodnom nivou, naročito putem mobilnosti
4. Poboljšavanje opreme u laboratorijama
5. Inovativniji načini podučavanja i interaktivno učenje
6. Pogoršavanje ponašanja učenika na nastavi
7. Nemotiviranost, smanjeno interesovanje za znanjem
8. Nedostatak vještina kod nekog osoblja, uključujući rukovodstvo
9. Potrebno je više obuke za rukovodstvo
10. Ponekad se rad ne cijeni adekvatno
11. Nedostatak uključenosti roditelja
12. Uzimanje u obzir mišljenje kolega
13. Više timskog rada
14. **Obimna birokratija**

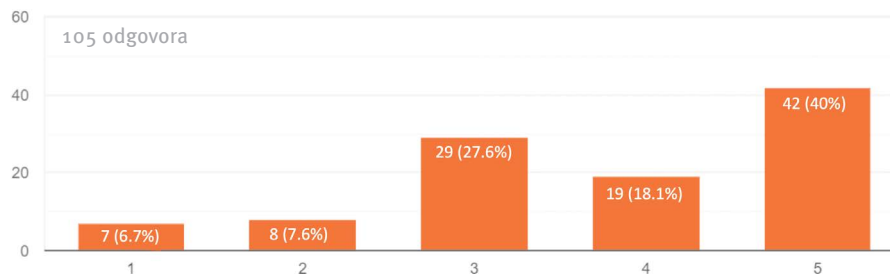
7. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Vrijednosti uzora koje bi osoblje i učenici trebali imati (saosjećanje, poštovanje, itd.)?



8. KAKVO MIŠLJENJE IMATE O SVOM DIREKTORU U KONTEKSTU:

Podsticanja timskog rada među osobama akademski i administrativno?



Nastavnički izazovi kojima se treba pozabaviti rukovodstvo:

1. Nesigurnost na radnom mjestu, privremeni ugovori
2. Osmišljavanje nastave bez obzira na nedostatak opreme
3. Izrada više motivirajućih časova za učenike
4. Povećavanje interesovanja za znanjem među učenicima
5. Prilagođavanje trendovima u obrazovanju pomoću malo sredstava
6. Uključivanje roditelja
7. Ponašanje učenika



ORDS:

“Voditelji gradilišta bez visokog obrazovanja zarađuju više od arhitekata”

Novine El Pais,
Instagram, 3. 5. 2024.

IZVORI:

- 1) <https://wallacefoundation.org/resource/article/effective-principal-five-pivotal-practices-shape-instructional-leadership>
- 2) Indeed Editorial Team. “9 Careers in Educational Leadership (With Tips for Finding Them).” Indeed Career Guide, October 1, 2022. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/careers-in-education...> Accessed on April 20th, 2023.
- 3) Wallace Foundation. “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research.” Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...> Accessed on April 19th, 2023.
- 4) Wallace Foundation. “Executive Summary - How Leadership Influences Student Learning.” Wallace Foundation, September 1, 2004. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/executive-sum...> Accessed on April 19th, 2023.
- 5) Hodges, Tim. “Six Things the Most Engaged Schools Do Differently.” Gallup.Com (blog), April 6, 2022. <https://www.gallup.com/education/231743/six-things-engaged-schools-diff...> Accessed on April 19th, 2023.
- 6) Wallace Foundation. “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research,” n.d. [wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...](https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/how-principals...) Accessed on April 19th, 2023.
- 7) Erdener, Mehmet Akif. “Principals’ and Teachers’ Practices about Parent Involvement in Schooling.” Universal Journal of Educational Research 4, no. 12A (December 1, 2016): 151–59. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041319>. Accessed on April 19th, 2023.
- 8) Mleccko, Agata, and Alison Kington. “The Impact of School Leadership on Parental Engagement: A Study of Inclusion and Cohesion.” International Research in Education 1, no. 1 (August 16, 2013): 129. <https://doi.org/10.5296/ire.v1i1.3844>. Accessed on April 19th, 2023.
- 9) Wallace Foundation. “Executive Summary - How Leadership Influences Student Learning.” Wallace Foundation, September 1, 2004. <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/executive-sum...> Accessed on April 19th, 2023.
- 10) “Positive School Culture and Climate.” PDST. <https://www.pdst.ie/positive-school-culture-and-climate>. Accessed on April 19th, 2023.
- 11) “School Climate Improvement”. National Center on Safe Supportive Learning Environments (NCSSLE). <https://safesupportivelearning.ed.gov/school-climate-improvement>. Accessed on April 19th, 2023.

- 12) ASCD. "The Steps to Creating a Positive School Culture," May 27, 2021. [https://www.ascd.org/blogs/the-steps-to-creating-a-positive-school-cult....](https://www.ascd.org/blogs/the-steps-to-creating-a-positive-school-cult...) Accessed on April 19th, 2023.
- 13) Khaleel, Nida, Mohamed H. Alhosani, and Ibrahim Duyar. "The Role of School Principals in Promoting Inclusive Schools: A Teachers' Perspective." *Frontiers in Education* 6 (April 12, 2021). <https://doi.org/10.3389/educ.2021.603241>. Accessed on April 19th, 2023.
- 14) Education Development Trust. "Successful School Leadership Latest 2020 publication". Education Development Trust. [https://www.educationdevelopmenttrust.com/our-research-and-insights/res....](https://www.educationdevelopmenttrust.com/our-research-and-insights/res...) Accessed on April 19th, 2023.
- 15) Wallace Foundation. "Successful School and District Leadership - How Leadership Influences Student Learning." Wallace Foundation, September 15, 2004. [https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/successful-sch....](https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/successful-sch...) Accessed on April 19th, 2023.
- 16) Wallace Foundation. "Five Key Responsibilities - The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning." Wallace Foundation, January 1, 2013. [https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/key-responsibi....](https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/pages/key-responsibi...) Accessed on April 19th, 2023.
- 17) Neufeld, Andrew. "School Leadership and Student Achievement: Supporting a Framework of Leadership Actions Known to Improve Student Outcomes". *BU Journal of Graduate Studies in Education*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1230742>. Accessed on April 19th, 2023.
- 18) https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2020-09/wbl_factsheet_montenegro_2020.pdf
- 19) https://www.kec-ks.org/wp-content/uploads/2020/08/VET-Education-in-Kosovo_Challenges-and-Opportunities_ENG.pdf (www.kec-ks.org)
- 20) https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/202403/ETF%20LLL%20Policy%20Review%20BiH_EN.pdf
- 21) <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2016.v12n16p383>
- 22) <https://rcf-wb6.org/>



Tekstove su napisali Koordinator projekta **Irida Tase, CEBANC**, Španija koristeći informacije prikupljene od učenika, nastavnika i rukovodilaca iz sljedećih stručnih škola: „**Alternative Pro**“, Albanija, „**Hamdi Bushati**“, Albanija, „**Hysen Çela**“, Albanija, „**Srednja škola metalških zanimanja, Sarajevo**“, Bosna i Hercegovina, „**Rifat Gjota**“, Kosovo i „**Vaso Aligrudić**“, Crna Gora.

Hvala vam što ste doprinijeli izradi edukativnog materijala.

