

Međunarodni projekat Nastavnici kao lideri (International Teacher Leadership project)

David Frost

Novembar 2011.



Ovaj broj Inform-a izlazi u isto vreme kad i publikacija izveštaja ITL projekta pod nazivom 'Podrška projektu Nastavnici kao lideri u 15 zemalja - the International Teacher Leadership project, Phase 1'.

U proleće 2008. godine studentkinje Ljubica Petrović i Ivana Ćosić pohađale su magistarske studije na Fakultetu obrazovnih nauka koji je nosio naziv Liderstvo u obrazovanju i unapređenje škola, a koordinirala ga je Sue Swaffield. Ljubica i Ivana slušale su moj seminar na temu Nastavnici kao lideri. Predavanje se odnosilo na strategije, sredstva i tehnike koje smo razvijali u periodu od nekoliko godina unutar mreže HertsCam. Program se temeljio na principima liderstva u obrazovanju, uz poseban naglasak na demokratičnost u školi i zajedničkom upravljanju školom. Tokom predavanja ove dve mlade devojkice iz Hrvatske entuzijastično su mi objasnile da bi ovakav pristup mogao da ima veliku ulogu u razvijanju demokratskog školstva u postkonfliktnim društvima kao što je društvo iz kojeg dolaze. Nakon predavanja našli smo se da razgovaramo o tome kako da se pristup koji smo razvili u HertsCamu prilagodi za nastavnike u Zagrebu. U vreme kad se odvijao ovaj odlučujući trenutak profesori iz drugih zemalja su mi slali pozive za saradnju. Zaključio sam da vredi započeti međunarodni projekat.



Nastavnici sa severa Rumunije i iz Moldavije našli su se u Bukureštu kako bi podelili iskustva o svom radu na projektu Nastavnici kao lideri. Mona Chiriac, nastavnica iz Stevenage-a ali poreklom iz Rumunije je u saradnji sa svojom kolegicom organizovala ovaj dvodnevni susret.

Gotovo tri godine kasnije objavili smo izveštaj koji dokumentuje šta smo sve postigli. Projekt Nastavnici kao lideri, International Teacher Leadership (ITL), sada je renomirani istraživački i razvojni projekt koji obuhvata preko 50 stručnjaka iz 15 zemalja koji podržavaju rad približno 1000 nastavnika u 150 škola uključenih u projekat. O čemu je reč u izveštaju? Izveštaj započinjemo predstavljanjem osnova i ciljeva projekta i prikazom različitih kulturoloških konteksta u kojima smo podržali nastavnike kao lidere. Zatim raspravljamo o konceptu pristupa Nastavnici kao lideri i prikazujemo specifični pristup korišćen u projektu. Metodologija projekta predstavljena je u skladu sa glavnim delovima izveštaja, čime projektne aktivnosti postaju vidljive i očigledni su primeri uticaja projekta.

Osnove i ciljevi ITL projekta

Razvoj ovog pristupa za podršku nastavnicima kao liderima započeo je 1989. godine kada sam tražio način da pomognem nastavnicima koji su pohađali posle diplomске studije iz oblasti unapređenja škola. Ključno pitanje bilo je: Kako spojiti njihovo profesionalno učenje sa njihovom praksom, ali i razvojem te prakse? Od tada sam radio sa velikim brojem kolegica i kolega, uključujući i nastavnike i univerzitetske profesore kako bismo razvili modele, strategije i sredstva da podržimo nastavnike u ulozi lidera inovacija i promena (Durrant, 2004; Hill, 2011; Mylles & Frost, 2006). Zatim smo te modele, strategije i sredstva usavršili i evaluirali u kontekstu mreže HertsCam.

Na jesen 2008. godine već smo identifikovali potencijalne partnere u Grčkoj, Hrvatskoj, Portugaliji, Rumuniji, Španiji i Turskoj. Pozvali smo ih na sastanak u Kembridz, gde smo raspravljali o našim ciljevima. Nastavili smo s daljim diskusijama u grčkom gradu Korintu, ali značajno proširenje dobili smo na sastanku u Beogradu koje je organizovala Gordana Miljević. Gordana nas je u ime Fond za otvoreno društvo zamolila da uključimo nove partnere iz različitih zemalja jugoistočne Europe. Prvobitno smo se koncentrisali na ulogu nastavnika kao lidera u obrazovnim reformama, ali naša saradnja sa Fondom doprinela je novom fokusiranju na ideju razvoja demokratskog civilnog društva i inkluzije.

Postalo je jasno da projektom ne bismo samo doprineli razvoju demokratije u postkonfliktnim kontekstima, nego i u zemljama gde se podrazumeva da je demokratija već

razvijena. Ciljevi koji su su proizašli proizašli u prvoj godini projekta jesu:

- Razviti programe podrške za nastavnike kao lidere koji su prikladni za niz različitih kulturalnih i nacionalnih okvira i koji mogu odgovoriti na individualne izazove koje se pojavljuju u tim kontekstima
- Istražiti kako razvoj profesionalnog identiteta nastavnika može doprineti obrazovnim reformama u različitim kulturnim i nacionalnim sredinama
- Stvoriti i/ili osnažiti mreže znanja za nastavnike;
- Stvoriti i/ili osnažiti mrežu stručnjaka (sa univerziteta, lokalne uprave, nevladinih organizacija, kreatora obrazovnih politika, iskusnih nastavnika i direktora škola) koji bi nastavili pružati podršku nastavnicima i razvoju škole
- Promovisati i podržati inkluzivnu obrazovnu praksu
- Doprineti razvoju demokratskog civilnog društva

Dodatni cilj koji se pojavio bio je saradivati sa kreatorima obrazovnih politika direktno i neposredno u toku projekta, umesto da se oslanjamo na post hoc analizu.

U ovom trenutku partneri na projektu su kolege iz sledećih zemalja:

Albanija, Bosna i Hercegovina, Bugarska, Grčka, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Moldavija, Crna Gora, Novi Zeland, Portugalija, Rumunija, Srbija, Turska i Veilka Britanija.

Takođe smo dobro povezani sa kolegama iz Zapadne Australije, Kvinslenda i Hong Konga, nakon što su oni uradili početnu analizu stanja u svom društvenom kontekstu.



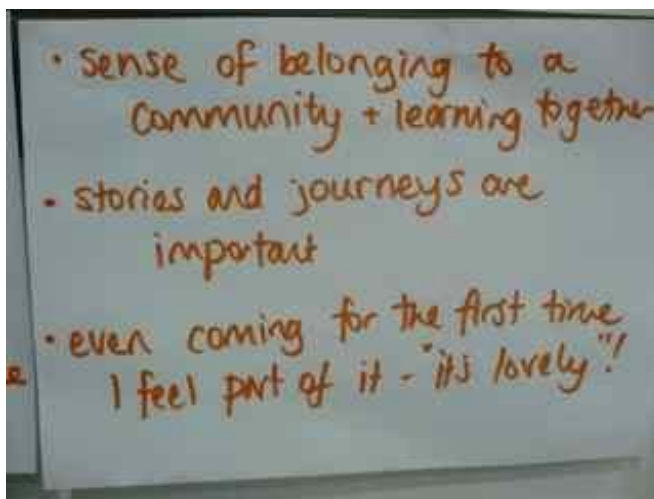
Ovaj flip chart papir je sa jednog od naših međunarodnih timskih susreta – iz Korinta, i prikazuje kako smo razvijali zajedničku teoriju o nastavnicima kao liderima. Teorija je nastala, pa je kroz intenzivne diskusije popravljena i prerađena, a zasnovana je na našem iskustvu iz 15 zemalja.

Različiti konteksti

Bilo nam je jasno da tzv. 'policy borrowing', odnosno pozajmljivanje politika preko kulturnih i nacionalnih granica može biti opasno i nedelotvorno (Phillips i Ochs, 2003, Steiner-Khamsi, 2004), pa je zato prvi korak bio da se razvije okvir koji bi omogućio svim članovima tima da naprave analizu svojih nacionalnih i lokalnih sredina. To bi im pomoglo u prilagođavanju modela i razvijanju strategija delovanja. Na našim konferencijama diskutovali smo o izazovima koje donose kulturološke razlike. Mislili smo da je jedan od glavnih izazova to što je u mnogim zemljama koje su uključene u projekt demokratsko uređenje jos u razvoju. Po pravilu bi se moglo pretpostaviti da je ovo posebno relevantno za zemlje bivše Jugoslavije, ali pokazalo se da u svim zemljama koje učestvuju u projektu 'postojanje formalnih demokratskih prava ne vodi automatski nužno substantivnoj demokratiji u svakodnevnom životu' (Zakaria, 1997). U mnogim obrazovnim sistemima u zemljama sa kojima saradjemo, iskustva nastavnika obeležavaju hijerarhija i autoritativnost, a ne kolegijalnost i međusobno profesionalno poštovanje. Slično istraživanje koje je naručio Education International omogućilo nam je da pitamo nastavnike u 20 zemalja o tome što oni misle o tome koliko imaju pravo glasa u svojoj školi i u izgradnji svog profesionalog identiteta. U pravilu nastavnici širom sveta vide sebe kao osobu 'bez prava glasa', kao što je rekao jedan nastavnik. Sistemsko okruženje u većini slučajeva je takvo da nastavnici jesu i ostaju nevidljivi (Bangs and Frost, 2011). Centralistički pristupi reformama vođeni su potrebom vlada zemalja za poboljšanjem mesta zemlje na međunarodnim istraživanjima, kao što je PISA, a to neizbežno vodi ka strategijama „od vrha na dole“ koje su zasnovane na premisi da se od nastavnika ne može mnogo očekivati. Oni koji nalaze smisao u projektu ITL traže alternativnu perspektivu, koja se zasniva na ideji da je procena nastavnika o ličnoj efikasnosti i moći ključna za inovacije i unapređenje škole.



Posetili smo školi u Istanbulu gde smo zajednički diskutovali rad na projektu i učestvovali na izuzetno posećenom sastanku sa 600 nastavnika i lokalnih političara. Konceptcija *Nastavnici kao lideri* toplo je primljena u Turskoj.



Ovaj flip chart papir nastao je za vreme sastanka međunarodnog tima. Pokazuje da osećaj zajedništva igra veliku ulogu u stvaranju diskursa zajedničkog delovanja.

Koncept projekta *Nastavnici kao lideri*

Pristup *nastavnici kao lideri* smatra se ključnim elementom u razvijanju profesionalnosti nastavnika i podržavanju obrazovnih reformi, i ima zagovornike svuda po svetu, pre svega u SAD-u (Katzenmeyer & Moller, 2001; Lieberman & Miller, 2004; York-Barr & Duke, 2004). Ipak, dominantno je mišljenje da takav oblik liderstva razvijaju samo osobe sa posebnim sposobnostima, koji potom zauzimaju neke rukovodeće pozicije u školi (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2011).

Koncept zajedničkog liderstva sad je već široko je rasprostranjen (Bennett *et al.*, 2003; MacBeath *et al.*, 2004; Spillane, 2006) i preporučan je i od strane OECD-a (Pont, Nusche & Morman, 2008), ali su u praksi pristupi koji se zasnivaju na pretpostavkama organizacionih nauka obično ograničeni na to da je liderstvo dostupno samo osobama na rukovodećim pozicijama. Za razliku od toga, i ono što je posebno u ITL projektu, jeste pretpostavka da svi nastavnici mogu biti predvodnici inovacija, da svi oni imaju pravo da budu lideri (Lambert, 1998), i da liderstvo može biti karakteristika svih nastavnika, ukoliko dobiju odgovarajuću podršku.

Kroz ITL projekat pokazali smo da je moguće razviti zajednice profesionalnog učenja - 'professional learning communities' (Bolam *et al.*, 2005) gde su nastavnici predvodnici razvojnih istraživačkih procesa koji rezultiraju stvaranjem zajedničkog znanja o pedagoškim inovacijama. Ovaj pristup koncentrisan je na povećavanje kapaciteta za delovanje i na razvoj kulture zajedničke odgovornosti za reforme i uspešne rezultate učenja svih učenika. Premisa ITL projekta koju svi delimo je da svi članovi zajednice profesionalnog učenja imaju kapacitet za liderstvo, i da takvo liderstvo ne zavisi od unapred određenih autoriteta. Koncept u kojem su nastavnici viđeni kao nosioci razvoja pruža okvir koji nastavnicima omogućuje da započnu i vode projekte koji se mogu provesti tokom jedne školske godine. U programu HertsCam, ti koncepti se objašnjavaju kroz power point slajdove (vidi prikaz br. 1).

Sledeća ključna pretpostavka za razvoj koncepcije



Jo i Val su nastavnice u školama uključenim u mrežu HertsCam. Jo Mylles je zamenica direktora u školi Sir John Lawes, a Val Hill zamenica direktora u školi Birchwood High School. One su istraživači i eksperti u primeni koncepta *Nastavnici kao lideri*. One su kreirale i vodile radionice na poslednjem međunarodnom susretu u Bugarskoj.

nastavnici kao lideri na način na koji smo ga gore opisali, jeste da je nastavnicima potrebna pomoć i podrška, koja može biti u obliku materijala, programa, radionica ili sredstva za planiranje rada i refleksije. Pomoć se nastavnicima može pružiti u vidu partnerstva između iskusnih nastavnika u školama i spoljnih suradnika kao što su univerzitetski profesori i aktivisti nevladinih organizacija.

Aktivnosti zasnovane na pristupu nastavnici kao lideri

Nastavnici koji se nalaze i nastavnici koji se ne nalaze na pozicijama koje zvanično zahtevaju mnogo odgovornosti:

- preuzimaju inicijativu kako bi uveli inovacije u praksu
- zajedno s kolegama deluju strateški kako bi pripremili promene
- prikupljaju i koriste materijale u saradnji sa kolegama
- doprinose stvaranju i širenju profesionalnog znanja

Prikaz 1.

Aktivnosti zasnovane na pristupu *nastavnici kao lideri*

Veoma značajno može biti organizovanje susreta na kojima nastavnici mogu podeliti svoja iskustva u ulogama lidera i inspirisati jedni druge za dalji rad. Uz to, pretpostavlja se da će se nastavnici kao lideri razvijati samo ako postoji spremnost za razvijanje uslova unutar određene škole. To zahteva da članovi projektnog tima učestuju u dijalogu sa direktorom kako bi ih podržali u njihovim strategijama za razvoj školske sredine.



Ova divna planinska pozadina podsticala nam je maštu i pomogla nam da shvatimo vrednost međunarodne saradnje. Na susretu u Mavrovu, Makedonija.

Metodologija projekta

Primereno je da se projekat koji ima za cilj da podrži ideju nastavnika kao lidera zasniva na stručnosti i dotadašnjem iskustvu nastavnika u ulogama lidera. Iako je projekat koordiniran iz Kembirdža, značajnu ulogu u njegovom sprovođenju imali su istraživači-praktičari koji su članovi HertsCam Tutor Team. Oni su osobe koji su završili master iz oblasti Liderstvo u nastavi i učenju (HertsCam MEd in Leading Teaching and Learning) i nalaze se na rukovodećim mestima u svojim školama. U rad HertsCam mentorskog tima uključeni su članovi od kojih su neki na visokim akademskim pozicijama, univerzitetski profesori, drugi su učitelji i nastavnici, ali najbrojniji su predstavnici nevladinih organizacija kao što su „Educational Center Pro Didactica“ iz Moldavije or „proMENTE social research“ iz Sarajeva.

Nastavničke veštine i njihovo viđenje ovog programa posebno su značajne teme na velikim konferencijama na kojima prisustvuju predstavnici svih timova uključenih u projekat. U periodu od oktobra 2008. godine do sada organizovano je 5 takvih konferencija i to u Kembriđu (Velika Britanija), Korintu (Grčka), Beogradu (Srbija), Mavrovu (Makedonija) i Velikom Trnovu (Bugarska). Sastanci timova, na kojima obično učestvuje između 35 i 40 ljudi, održavaju se u prostorijama univerziteta ili hotela, i traju jedan ili dva dana. Kako su troškovi puta i smeštaja visoki¹, veoma je značajno da ovi susreti budu vrlo produktivni, da se učesnici bave aktivnostima koje su primenljive i daju dobre rezultate u školskoj praksi. Diskusije su obično intenzivne i karakterišu ih razmene iskustva i grupne procene kao i refleksije o podacima iz izveštaja i novi uvidi. Diskusije su visoko strukturisane i sa tendencijom da njihov krajnji rezultat bude inspirativan u cilju podrške lokalnih aktivnosti.

Svaki sastanak je pažljivo dokumentovan uz upotrebu različitih vizuelnih i tekstualnih materijala, kako bi članovima tima bio omogućen lakši i brži uvid u celokupan proces. Istovremeno, detaljna dokumentacija služi i da se članovi tima, koji nisu bili u mogućnosti da prisustvuju konferenciji, upute u rad i rezultate sastanka. Između sastanaka, saradnja članova ITL tima održava se korišćenjem elektronskih materijala postavljenih na sajtu Univerziteta u Kembriđu: sadržaja radionica (CamTools), distribucija mesečnih biltena i medjusobna razmena literature.

¹ Sa posebnom zahvalnošću ističemo velikodušnost Fonda za otvoreno društvo za pokrivanje ovih troškova i finansiranje drugih dimezija projekta.



Majda Josevska je mladi istraživač koja je pomogla da obedbedimo podršku za projekat Nastavnici kao lideri u Makedoniji, a sada je deo istraživačkog tima u Kembriđu. Na skorašnjoj konferenciji u Bugarskoj radila je sa Caroline Creaby i James Underwood iz Kembirdža na razvoju istraživačkih kapaciteta.

Članovi tima iz Kembridža osim toga pružaju mentorsku podršku partnerima iz projekta putem elektronske pošte, kao i posetama gradovima uključenim u projekat. Do sada su se takve posete održale u Ohridu (Makedonija), Atini (Grčka), Istanbulu (Turska), Prištini (Kosovo), Zagrebu (Hrvatska), Sofiji i Velikom Trnovu (Bugarska), Nikšiću (Crna Gora), Bukureštu (Rumunija) i Beogradu (Srbija).

Metodologija projekta oslanja se na već korišćenu u prethodnom projektu *Carpe Vitam Leadership for Learning project* (Frost, 2008a) i može se opisati kao akciono istraživanje koje je istovremeno razvojno i diskurzivno. To podrazumeva praktičnu podršku nastavnicima koji žele da redefinišu svoju ulogu i da je učine opsežnijom i obuhvatnijom (Hoyle, 1972) odnosno da postanu predvodnici inovacije (Frost, 2008b). Ovakav pristup se dalje adaptira za svaki specifični nacionalni i institucionalni kontekst. Kao i u projektu *Carpe Vitam Leadership for Learning project* principi i dileme preispituju se kritičkim diskusijama kako unutar projektnog tima, tako i šire – kroz internacionalne konferencije i umreževanje. Članovi projektnog tima dizajniraju programe podrške za nastavnike kao lidere kroz saradnju sa školama i drugim lokalnim partnerima koji imaju kapacitete da pruže podršku bilo praktično bilo materijalno. Programi podrške određuju se na osnovu analiza nacionalnog konteksta i specifičnosti svake pojedinačne škole. Strategije, sredstva i materijali koji se kreiraju u Velikoj Britaniji ponuđeni su svim članovima ITL projekta za potencijalne adaptacije u skladu sa nacionalnim kontekstom. Ovakvi programi podrške prate se i evaluiraju korišćenjem instrumenata koje je obezbedio tim iz Kembridža.

Kao što je gore opisano, do ideja o poboljšanju prakse i razvijanja saznanja dolazi se putem kritičnih razmatranja na sastancima tima. Uz to, ključni cilj projekta jeste organizovanje internacionalnih konferencija za istraživače, direktore škola, učitelje i nastavnike, predstavnike školskih uprava, nevladine organizacije i druge zainteresovane strane u cilju uključivanja u raspravu o projektu i postignutim rezultatima.

Ključni cilj jeste izradnja kapaciteta za identifikovanje potencijala koji doprinose razvoju nastavnika kao lidera i obezbeđuju podršku primeni ovog koncepta u praksi.



Paul Rose je pomoćnik direktora škole u Stevenage. Na ovoj vidite ga sa Jelenom Vranjesevic dok otkriva čari starogradske muzike nakon sastanka u Beogradu.

Projektne aktivnosti

Na početku projekta dogovoreno je da svaka uključena zemlja radi sa najmanje tri škole. Ovaj cilj je u međuvremenu značajno premašen.

Ipak, na samom početku, prvi izazov bio je pronaći partnere u svakoj zemlji koji bi podržali projekat, a drugi izazov odnosio se na pronalaženje škola zainteresovanih za ovaj, po mišljenju nekih, hrabar eksperiment. Dobijali smo izveštaje od izvesnog broja kolega da su direktori škola prvobitno bili sumnjičavi i nepoverljivi, videvši ovaj projekt kao mogućnost narušavanja njihovog autoriteta i istovremeno otvaranje škola spoljašnjoj kritičkoj proceni. U mnogim zemljama usvojeni su eufemizmi za naziv projekta, te tako imamo programe „Nastavnici za 21. vek“ u Turskoj, „Klub aktivnih nastavnika“ u Bugarskoj i „Nastavnici budućnosti“ u Crnoj Gori.

U većini slučajeva, programi su se sastojali od serije sastanaka u trajanju od 2 sata. Sastanci su se održavali na kraju školskog dana, ponekad i subotom ujutru. Na ovim sastancima nastavnici su učestvovali volonterski, okupljajući se sa namerom da razmene međusobna iskustva. Na ovim okupljanjima održavale su se i radionice koje su pomagale nastavnicima da osvetle svoje profesionalne dileme i vrednosti, da planiraju razvojne projekte i da razmene iskustva koja stižu u vođenju projekata. Na ovim radionicima korišćena je zbirka sredstava za rad, razvijena u okviru HertsCam programa, koji su dodatno prilagođeni lokalnom kontekstu. U nekim slučajevima ponuđena sredstva ilustruju aktivnosti koje nastavnici mogu preduzeti. Vinjete bazirane na iskustvima drugih nastavnika mogu da se upotrebe kao pomoć učesnicima radionice, da zamisle svoje moguće slične aktivnosti ili da na osnovu primera akcionog plana kolega planiraju svoje projekte. Ostali materijali iz HertsCam zbirke mogu da obezbede strukturu vođenja radionice ili dokumentvanje o učešću svih članova tima. Proces podrške i osnaživanja nastavnika može biti prikazan kao niz sledećih koraka:

1. Razjašnjavanje profesionalnih i ličnih vrednosti nastavnika
2. Utvrđivanje profesionalnih problema sa kojima se nastavnici suočavaju
3. Diskusija i savetovanje kako bi se odredio akcioni plan
4. Definisavanje akcionog plana
5. Diskusija i savetovanje kako bi se akcioni plan precizirao
6. Vođenje razvojnog projekta zasnovano na istraživačkim principima
7. Umrežavanje kojim se doprinosi širenju profesionalnih znanja nastavnika



Nastavnici širom sveta suočavaju se sa sličnim profesionalnim izazovima. Na ovom sastanku u Bukureštu nastavnici su na posterima predstavili svoje projekte.

Vođenje ovakvih radionica jeste umetnost koja je više povezana sa viđenjem pedagoškog rada kao podrške i pomoći, umesto primene veština naučenih na seminarima i treninzima za voditelje.

Nastavnici iz svih uključenih škola otkrili su da su u stanju da vode razvojne projekte i prikupe evidencione materijale o toku svog rada u portfoliu. Ova dokumentacija može biti korišćena prilikom dodele sertifikata o učešću u programu stručnog usavršavanja. Ideja o dokumentovanju svih aktivnosti koje nastavnici preduzimaju u toku rada na projektu bila je izazov za realizaciju u sredinama gde takva praksa nije uobičajena i gde se znanje tradicionalno meri testovima. Ipak, ovakav pristup pokazao se kao održiv u različitim kulturološkim okvirima. U brojnim zemljama, partneri uključeni u projekat uspeli su da se dogovore sa Ministarstvom prosvete da sertifikat o učešću na ovom programu može biti dodeljen od strane partnerskih organizacija, na primer nevladine organizacije, u saradnji sa ITL. Time se na još jedan način promoviše učešće u ovom projektu. Dešavanja na različitim projektima nastavnika predstavljene su na internet stranici, kao i na brojnim sastancima saradničkih i međusobno povezanih partnera. Ovakvi sastanci su već nekoliko godina bili dobro uspostavljeni i razvijeni u HertsCam kontekstu, tako da je bilo lepo videti kako se brzo razvijaju i u situacijama gde su predstavljali novinu.

Motiv koji se stalno ponavlja u izveštajima je inspiracija koju projekt donosi:

„Nastavnici su predstavili svoje akcione planove, razgovarali o izazovima sa kojima se suočavaju, pitali jedni druge za nove ideje i pomoć... Bili su veoma uzbuđeni, i zatražili su da se sastanci češće održavaju. Bili su inspirisani i oharabreni zajedničkim radom.“

(Izveštaj iz Grčke)

Ogranizovani su brojni uspešni sastanci koji su ponekad uključivali saradnju nastavnika iz različitih zemalja, koji su se okupljali da zajedno razvijaju svoje znanje i veštine, pričajući jedni drugima o svojim aktivnostima. Tako su na primer, u Bukurešt doputovali nastavnici iz Moldavije i severne Rumunije da razmene iskustva i diskutuju o načinima na koje mogu unaprediti nastavu i učenje.



Nastavnici se osećaju uvaženo kada dobiju sertifikat o stručnom usavršavanju. U ovom slučaju Dejvid Frost učestvuje u dodeli sertifikata u Nikšiću, Crna Gora.



Projekat vodi HertsCam tim. Na ovoj slici oni saraduju kako bi podržali intenzivnu diskusiju i akciono planiranje na nedavnom sastanku u Velikom Trnovu u Bugarskoj.

Procena uticaja programa

Nastavnici koji su učestvovali u različitim programima pridruženim ITL projektu, bili su u stanju da naprave značajne promene u radu, kako u svojim učionicama tako i u celokupnoj školi kroz vođenje i realizaciju razvojnih projekata tokom školske godine. Većina ovih projekata bili su usredsređeni na nastavu i učenje u učionicama, tipičan primer može biti "Razvijanje aktivnog učešća u nastavi čitanja" (Bosna i Hercegovina) ili "Kako efikasnije napisati povratne informacije za učenike" (Makedonija). Neki projekti bili su posredno usmereni na učenje - na primer, „Novi učenici u razredu- kako izbeći negativan stav drugih učenika prema njemu"(Bugarska), i takođe su ocenjeni kao uspešni.

Izveštaji partnera dokumentuju različite načine na koje je učešće u programu doprinelo napretku u radu nastavnika. Ključna tema u izveštajima jeste promena slike nastavnika o sopstvenoj efikasnosti, koja se poboljšala tokom učešća u programu:

„Na početku, nastavnici su bili skeptični povodom ideje da oni mogu da promene školu... Na završnim sastancima, mnogi od njih rekli su da može doći do promena u školskom radu, i da su nastavnici ti koji zapravo mogu najviše doprineti ovim promenama.“

(Finalni izveštaj, Jul 2011, Crna Gora)

Uticaj programa još je i širi od promene slike nastavnika o sebi kao profesionalcima. Vinjete opisuju da projekti nastavnika pokazuju širok spektar uticaja na praksu u učionici i celokupnu školsku kulturu. Ovakva iskustva su potom prikupljena, uređena i prikazana u specijanom izdanju časopisa *Nastavnici kao lideri* (www.teacher.leadership.org.uk). Tipičan je komentar iz Moldavije:

„Projekti nastavnika doprineli su širim promenama, ne zaustavljajući se samo na radu u učionici. Došlo je do značajnog napretka u odnosu i saradnji nastavnika – drugačija organizacija rada, razumevanje učenika i kolega, povećana motivacija za rad, i to sve uprkos niskom statusu i platama nastavnika u našoj zemlji.“

(Finalni izveštaj, Jul 2011, Moldavija)

Učešće na sastancima ima snažan efekat na nastavnike. Tada su oni u prilici da preispituju sopstvene pristupe radu, kao i zvanična očekivanja od obrazovanja.

„Uhvatio sam sebe da svim srcem učestvujem u diskusiji, potpuno uzbuđen zbog najobičnijeg razgovora između kolega iz naše škole i kolega iz Hrasna. Razmenjujući ideje, slušajući jedne druge, međusobno se ohrabrujući i podržavajući, naše samopoštovanje je neprestano raslo – i to je zapravo sve što mi je potrebno! Na taj način uspeo sam da prevaziđem okvire dotadašnjeg rada, i postavio sebi više ciljeve.“

Videvši rezultate ideje koje sam pokrenuo u saradnji sa kolegama, ohrabren sam da nastavim da radim na novi način, čime poboljšavam kvalitet rada sa decom, što me lično ohrabruje, čime srećnijim.“

(Navodi učitelja iz Bosne i Hercegovine, Završni izveštaj)

Gornji citat odražava suštinu ITL pristupa kojim se nastoje ohrabriti nastavnici da preuzmu inicijativu, da pokrenu promenu i grade zajedničko profesionalno znanje razmenjujući ideje i međusobno se podržavajući na sastancima u okviru mreže. Završni izveštaj objavljen ovog meseca pokazuje da ovakve aktivnosti nastavnika širom sveta počinju da se odražavaju na viša obrazovna postignuća učenika, ali i na razvoj demokratskog načina organizacije rada škole.



Na ovoj slici tim koji je organizovao međunarodni sastanak u Mavrovu slavi uspešnu konferenciju. Tim čine nastavnici, univerzitetski profesori i administrator sa Fakulteta za obrazovanje. Bliska saradnja sa lokalnim timom iz Makedonije bila je ključna za uspešan sastanak.

Principi za praksu

Naše iskustvo u prilagođavanju, razvoju i evaluaciji sopstvene prakse u podršci nastavnicima da budu lideri, omogućava nam da postavimo set principa koji bi mogli da budu smernice za one koji žele da krenu sličnim putem.

Principi za podršku nastavnika kao lidera

Princip 1: Partnerstvo između škole i spoljašnjih saradnika

Spoljašnji saradnici mogu biti univerziteti (odseci koji se bave obrazovanjem učitelja, pedagogija, psihologija i sl.), vladine ili nevladine organizacije.

Princip 2: Zajednička podrška kroz učešće u grupnom radu i radu mreže

Grupna podrška može se odvijati i u samo jednoj školi ili među više škola, koje su međusobno povezane u mrežu partnera u projektu.

Princip 3: Saradnja sa direktorima škola

Dijalog sa direktorom škole može biti značajan za pružanje podrške razvoju nastavnika kao lidera.

Princip 4: Mogućnosti za otvorenu diskusiju

Nastavnici treba da se osecaju slobodnim da kritički preispituju vrednosti, praksu i promene u radu.

Princip 5: Metodologija zasnovana na projektima

Projekat nastavnici kao lideri realizuje se kroz iniciranje i rukovođenje razvojnim projektima.

Princip 6: Omogućiti nastavnicima da identifikuju prioritete u sopstvenom profesionalnom razvoju

Na taj način nastavnici izražavaju entuzijazam, uverenja i zabrinutost.

Princip 7: Sredstva za praćenje ličnih refleksija, planova i aktivnosti

Dobro osmišljena sredstva za praćenje, procenu i ilustraciju rada nastavnika kao lidera.

Princip 8: Olakšati pristup relevantnoj literaturi

Na ovaj način povećava se znanje koje proističe iz rada nastavnika na sopstvenom profesionalnom usavršavanju.

Princip 9: Pružanje smernica o strategijama liderstva

Saveti stručnjaka i zajedničko istraživanje jača liderske kapacitete.

Princip 10: Smernice o prikupljanju i predstavljanju materijala

Sistematsko istraživanje odlikuje demokratska i kolegijalna strategija liderstva.

Princip 11: Obezbeđivanje organizacione podrške

Škola treba da podrži rad nastavnika na profesionalnom razvoju i obezbedi koherentnost.

Princip 12: Obezbeđivanje okvira pomoći nastavnicima da dokumentuju svoj rad

Strukturiran portfolio omogućava nastavnicima da planiraju, beleže i prikazuju na koji način se rad na programu odražava na njihov razvoj i mogu se koristiti kao dokaz za sertifikate o profesionalnom usavršavanju i slično.

Princip 13: Obezbeđivanje mogućnosti za umrežavanje nastavnika i škola

Nastavnici dobijaju uzajamnu podršku i inspiraciju kada su povezani sa drugim nastavnicima. Na ovaj način grade se i održavaju zajedničke vrednosti.

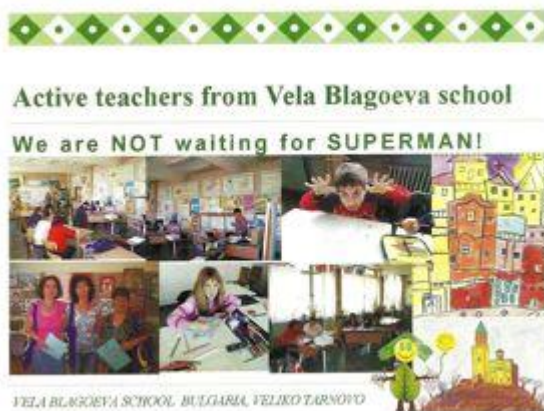
Princip 14: Prepoznavanje rada dodelom sertifikata

Program *Nastavnici kao lideri* može biti prepoznat i uvažen kroz sertifikate koje dodeljuju univerziteti, partneri ili druge relevantne organizacije.

Princip 15: Profesionalno znanje povećava se učešćem u programu

Nastavnici mogu graditi stručno znanje kroz saradnju i kritičke diskusije i razmenu ideja.

Nadamo se da, kada se ovi principi predstave drugima, oni mogu doprineti uspostavljanju kontakata kojim bi se ispitala mogućnost angažovanja na ITL projektu. Stalno smo otvoreni za dalje umrežavanje i saradnju



Nastavnici iz Bugraske uključeni u projekat pokazali su ovu razlgednicu Dejvidu Frosti kada je posetio njihovu školu. Slogan "Mi ne čekamo Supermena" široko je prihvaćen u projektu, kako bi se istakao uspešan način primene ideje o aktivnostima nastavnika kao lidera.