

UDK 371.213:316.46

Aleksandra RADOMAN-KOVAČEVIĆ (Podgorica)

Centar za obuku i obrazovanje

aleradkov@gmail.com

LIDERSKE VJEŠTINE NASTAVNIKA I KVALITET NASTAVNOGA PROCESA

Ovaj rad posvećen je problematici liderskih vještina nastavnika i njihovom uticaju na kvalitet nastavnoga procesa. U savremenim uslovima života liderstvo u nastavi postaje sve prisutniji koncept koji pomaže ostvarivanju kako akademskih postignuća tako i ponašajnih ciljeva obrazovanja putem inoviranja, eksperimentisanja, učenja zasnovanog na iskustvu, istraživanja potreba i interesovanja učenika, podsticanjem kritičkog razmišljanja, inspirisanjem aktivnog rada i djelovanja učenika, stalnim sopstvenim usavršavanjem nastavnika. Ovaj holistički proces obuhvata partnerstvo sa roditeljima i zajednicom, zajednički rad na boljim uslovima za razvoj punih potencijala njihove dece, kao i za poboljšanje kvaliteta života u školi i zajednici.

Ključne riječi: liderske vještine, kvalitet nastavnog procesa, liderstvo u nastavi, motivacija, socijalne vještine

UVOD

Ovaj rad zasniva se na hipotezi da liderske vještine nastavnika utiču na kvalitet nastavnoga procesa. U okviru pomenute hipoteze postavili smo sljedeće istraživačke zadatke: definisanje liderstva u nastavi, vještine nastavnika-lidera, utvrđivanje karakteristike nastavnog procesa nastavnika-lidera i to koliko profesionalni razvoj nastavnika-lidera utiče na kvalitet nastavnog procesa.

Rad je organizovan tako da obuhvata cjeline kao što su teorijski okvir, istraživačke metode, analiza podataka i zaključci. U teoretskom dijelu rada smo se bavili pojmovima liderstva u širem i užem smislu, poređenjem liderstva u nastavi i upravljanja odjeljenjem, kvalitetom nastavnog procesa, kao i motivacijom i sticanjem socijalnih vještina učenika, socijalnim obrazovanjem, definisanjem liderskih vještina i liderstva u nastavi. U analizi podata-

ka predstavljamo stavove i mišljenja oglednih nastavnika i nastavnica, kao i institucija i organizacija relevantnih za istraživanje problematike liderstva u nastavi. Liderstvo u nastavi predstavlja relativno nov pojam, kako u Crnoj Gori tako i na globalnom nivou. Ono predstavlja jedan od mogućih odgovora na savremene izazove u obrazovanju koji se odnose na nizak nivo kvaliteta obrazovanja, demografske promjene, kulturološke razlike unutar modernih zajednica kako u manje razvijenim tako i u razvijenim zemljama svijeta, neusaglašenost kvaliteta obrazovanja u razvijenim i manje razvijenim zemljama.

Dio globalnih problematika utiče i na one u Crnoj Gori, no ključni razlog za brigu kad je u pitanju sistem našeg obrazovanja je mala fleksibilnost sistema i neprilagodljivost u odnosu na nove trendove i potrebe i deklarativna spremnost da se uđe u osavremenjavanje nastave. „Evaluacija reforme obrazovanja 2010–2012“ ukazuje na neke od razloga zbog kojih naši učenici ne postižu dobre rezultate na PISA testiranju. Nedovoljno razvijeno aktivno učenje, nizak nivo kritičke svijesti i timskoga rada izazovi su i nedostaci koji su osim u pomenutoj evaluaciji vidni i u svakodnevnoj praksi većine nastavnika. Da se kvalitetnim i struktuiranim naporima može postići mnogo na kvalitetu nastavnoga procesa putem osnaživanja nastavnika da primjenjuju liderske vještine, pokazaće i neki od primjera iz istraživanja koje slijedi.

Vjerujemo da je potencijal liderstva u nastavi izuzetno velik i da može doprinijeti dugoročnim pozitivnim promjenama i dobrobiti za učenike, usvajanje novih znanja, vještina, kao i razvoj stavova i vrijednosti koje će im značiti za čitav život.

GLAVA I: Teorijski okvir

1.1 Liderstvo

Pojam liderstva vezujemo za same početke civilizacije. Predstavlja one koji vode druge ljude i postižu zajedničke ciljeve.

Najbolji lider je onaj za koga ljudi jedva znaju da postoji, a kada je njegov zadatak obavljen i njegov cilj ostvaren, ljudi će kazati: „Sami smo to postigli!“ Lao Tzu, kineski filozof (604. p. n. e. do 531. p. n. e., Kina)

Ovakvo poimanje liderstva ima vrlo pozitivnu konotaciju i ukazuje na moć pojedinca koja je iskorišćena radi ostvarenja nekog zajedničkog socijalnog cilja, a koja uključuje i predvodi čitavu grupu ljudi. Istočnjački model liderstva povezuje se sa socijalnom svrhom i interesima grupe i zajednice.

Liderstvo se u savremenom dobu uglavnom i u najvećoj mjeri povezuje sa ekonomskom i profitnom sferom života, dok je sam pojam po sebi sociološki zanimljiv, osobito ukoliko se osvrnemo na pomenuto „Istočnjačko

liderstvo“ i izvorno značenje ove riječi. (Wikipedia.com, 01/06/2017, <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>)

Pojam liderstva u novijim zapadnim društvima se počeo koristiti u ekonomskoj sferi, a u svrhu stvaranja kompetetivnosti i ostvarivanja materijalne koristi, tako je sve manje ovaj pojam povezivan sa onom snagom i moći koju pojedinac ima da okupi, osnaži, podrži i djeluje zajedno sa grupom na ostvarenju nekog socijalnog cilja, promjene i razvoja.

Ovaj pojam je takođe izuzetno prisutan i u polju politike, kako na globalnom nivou tako i u nacionalnim okvirima i vezuje se za moć i harizmu pojedinca. Osobito u zemljama koje su doživjele promjene društvenih sistema i prelaz iz centralizovanih komunističkih u demokratska društva. Sada u demokratski mladim društvima, koja su se transformisala iz komunističkih, imamo lidere za koje važi da imaju najveću moć. Za političke elite ovakva percepcija liderstva predstavlja značajnu korist. Takođe čini i da obični građani nemaju osećaj moći niti za sebe smatraju da mogu postati liderima u svojim sredinama. Otuda i mala mogućnost uticaja na bitne odluke u društvima u kojima žive.

Demokratski iskusna društva i zajednice koriste liderstvo kao širi socijalni pojam, osobito u kontekstu razvoja zajednica, uvođenja promjena koje utiču na poboljšanje uslova života, većeg zadovoljstva i samoostvarenja građana u okviru zajednice kojoj pripadaju.

Ovaj rad za cilj ima da istraži četvrtu dimenziju liderstva koja se odnosi na obrazovanje, pedagogiju, razvoj dece i mladih u našim zajednicama. *Uzimajući u obzir socijalnu teoriju čiji je začetnik Albert Bandura, ljudi su u određenoj mjeri proizvodi svoje sredine, ali oni takođe mogu uticati na nju... Za vrijeme socijalnih interakcija, pod uticajem ponašanja drugih ljudi u grupi, pojedinac može naučiti da modifikuje i svoje ponašanje.* (Vidović, Štetić, Rijavec, Miljković 2014: 195)

Svaki nastavnik je lider. Osim što upravlja odjeljenjem on i vodi grupu učenika i učenica koji po prirodi stvari najviše uče upravo od svojih učitelja, nastavnika, profesora. Kao modeli svojim đacima nastavnici čine značajne i moguće najuticajnije lidere. To je samo jedan aspekt ove problematike kojim ćemo se dalje baviti.

1.2 Savremene društvene promjene, socijalno obrazovanje i pedagogija i uloga lidera-nastavnika

Savremene životne okolnosti pod uticajem su stalnih promjena, kako na lokalnom tako i na globalnom nivou. Globalni uticaj i djelovanje reflektuje se na društvene i političke sisteme širom svijeta. Kompleksna uzajamna poveza-

nost unutar globalnog konteksta i veliki broj međuodnosa koji stvara globalna klima, utiču na sve sfere života. Usljed mijenjanja životnih okolnosti mijenjaju se potrebe pojedinaca i zajednica, pa samim tim i pristup obrazovanju. „Kako se potreba za efikasnim kolektivnim naporom povećava, tako se povećava i ošjećaj kolektivne nemoći.“ (Bandura 1999: 36) Ključno pitanje je kako povratiti ošjećaj kolektivne moći i zadovoljstva i prilagoditi se tekućim promjenama i koja su to znanja, vještine, vrijednosti i stavovi potrebni čovjeku u modernom društvu kako bi bio zadovoljan i ostvario lični i profesionalni napredak.

Različitosti društvenih realnosti koje se pak sjedinjuju na globalnom nivou određene različitim kulturnim praksama i kulturnim navikama ponekad uzrokuju nemire, sukobe, migracije i druge fenomene koji znatno utiču na promjene u ekonomskoj, političkoj, socijalnoj i obrazovnoj sferi života. Osim ovih pojava u savremenom društvu značajnu ulogu imaju informacione tehnologije koje u sve većoj mjeri utiču na naše svakodnevne živote. „Iste te tehnologije koje ljudi stvaraju zarad kontrole nad svojim životnim okruženjem paradoksalno mogu postati ograničavajuća snaga koja, zauzvrat, kontroliše to kako razmišljamo i kako se ponašamo.“ (Bandura 1999: 37) Ova naučna pretpostavka svakodnevno se dokazuje u sve većoj mjeri u kojoj raste uticaj informacione tehnologije na naše svakodnevne životne situacije. Slično se dešava i sa „birokratskim praksama“ koje se udaljavaju od potreba običnih ljudi, svojih građana i značajno se koriste od strane onih u vladajućim strukturama sistema političke moći. Na ovaj način stvaramo životno okruženje koje ne odgovara na naše potrebe, nego postoji samo zbog sebe i svojih privilegija. Pojedinaac jedini ima moć da promijeni sopstvenu sudbinu i pravac u kome će se kretati društvene promjene. Bandura dalje kaže: „Društveni naponi da se promijeni život na bolje zahtijevaju integrisanje različitih samo-interesa koji podržavaju zajedničke ključne vrijednosti i ciljeve.“ (Bandura 1999: 37)

Osnaživanje građana i pojedinaca i njihov dalji uticaj na osnaživanje drugih u zajednici nosi sa sobom dragocjen potencijal da se utiče na neodgovarajuće pojave u društvu, a sve sa ciljem kako razvoja pojedinca, tako i razvoja zdrave zajednice. Jedan ovakav mikro nivo, moguće je ostvariti putem obrazovanja i redovnih aktivnosti u polju socijalne pedagogije.

Socijalno obrazovanje i pedagogija nastali su još u prošlom vijeku u demokratski iskusnim zemljama. Još 1908. godine američki naučnik Scott stavljao je naglasak na obrazovanje za demokratsko građanstvo. Prepoznajući uticaj pedagogije smatrao je „da se školska društvena zajednica može koristiti za razvoj saradničkih stavova i kompetencija.“ (Smith 1988: 89) Socijalna pedagogija ili socijalno obrazovanje čine se neizbježnim dijelom naše sadašnjice. Njihova primjenljivost zavisi isključivo od dobre volje praktičara, ali i sistema u kome praktičari rade i stvaraju.

U potrebi da se odgovori na zahtjeve okruženja, ali i da se uči kako se utiče na okruženje socijalno obrazovanje i pedagogija daju širi okvir djelovanja edukatorima koji svoje učenike osposobljavaju kako da kritički misle o konkretnim životnim problemima u zajednici, tako i da analitički odgovaraju na izazove i kreiraju rješenja, budu proaktivni i stvaraju prilike u društvenom okruženju. Tragajući za odgovorima koji tiču interese svih članova društva, деца i mladi razvijaju životne i socijalne vještine i na ovaj način ostvaruju svoje pune potencijale. (Priručnik za predavanja, Univerzitetski kurs „Liderstvo i omladinski rad u zajednici“ 2004: 34). Ovo je društvena situacija u kojoj su svi na dobitku i pojedinac i zajednica.

Potencijal koji posедуje jedno društvo moguće je razviti kroz modele pojedinaca koji su autentični, samosvjesni, spremni na promjene i prilagođavanja na različite društvene impulse, voljni i sposobni da razmišljaju o potrebama drugih i potrebama zajednice radeći istovremeno na ličnom i profesionalnom razvoju. Davno je odbačena teza da je liderstvo urođena sposobnost. Ona je promjenljiva kategorija i savremena psihologija i sociologija oslanjaju se na teorije koje u prvi plan ističu značaj „agensa“ koji je moguće pokrenuti u svakom od nas i koji je na nivou grupe izuzetno velik potencijal za promjene i realizaciju promjena u zajednici. Bandura definiše ljudski um kao „generativan, kreativan, i samorefleksivan ne samo reaktivan.“ (Bandura 1999: 23) Dakle pojedinac jeste sposoban ne samo da reaguje na impulse iz okruženja već da ih i stvara i ovakva teza zaista ima pun naučni smisao osobito kada kaže: „Ljudi konstruišu društveno okruženje i institucionalne sisteme putem svojih reproduktivnih napora“. (Bandura 1999: 23)

U socijalno-kognitivnoj teoriji insistira se na aktivnoj ulozi čovjeka, koji stvara umjesto što reprodukuje postojeće ili samo puko reaguje na postojeće stanje stvari i impulse iz okruženja. Čovjek kao biće koje je sposobno da stvara, podstiče, inicira, inovira, razvija se i mijenja ima potencijal da svoje liderske vještine prenese i na druge članove zajednice. Najviše i najbolje autentičnim i dosljednim djelovanjem.

Kako Bandura tvrdi, „praktikovanje vještina mora biti promjenljivo kako bi odgovorilo na promjenljive okolnosti i služilo različitim svrhama.“ (Bandura 1999: 26) Nastavnik koji je razvio svoje liderske vještine fleksibilan je i sposoban da prilagodi praktikovanje svojih vještina u odnosu na potrebe i promjene koje se dešavaju na globalnom društvenom planu i onom koji se odnosi na promjene potreba učenika i učenica na lokalnom planu.

Liderstvo u nastavi je relativno nov pojam. Kao što smo već napomenuli u radu bićemo fokusirani na ovaj aspekt kako bismo definisali njegovu originalnu ulogu i potencijal koji nosi sa sobom.

Liderstvo na nivou škole je vrlo poznata pojava i prisutna osobito u zapadnom obrazovnom sistemu. Liderstvo se najčešće povezuje sa liderstvom na nivou upravljanja školom, preduzetničkom nivou ili biznis okruženju. Međutim, liderstvo u nastavi je kocept koji se odnosi na promjene ili odgovore na promjene u savremenom društvu na jednom mikro, ali vrlo značajnom nivou. Još jedan trend u liderstvu na nivou škole podstiče nas da razmišljamo o praktičarima-liderima. Ovaj aspekt liderstva ima začetke primjene u nekim od zapadnih obrazovnih sistema, a tiče se raspodjele odgovornosti koju imaju članovi uprave škole i ostalih koordinirajućih tijela na nivou škole na odgovornost koju preuzimaju i nastavnici. Ovakav model trenutno je prisutan u Kanadi i još nekim razvijenijim sistemima. On ipak neće biti predmetom našeg interesovanja, iako pokazuje uticaj na kvalitet obrazovanja u širem smislu. Naša pažnja usmjerena je na nastavnika-lidera koji odgovara na potrebe učenika u kontekstu postignuća kako na nivou znanja tako i na nivou socijalnih građanskih vještina, tako i motivacije i zadovoljstva koje ovakav obrazovni proces ima potencijal da obezbijedi.

Takođe je značajno napomenuti i da se liderstvo u obrazovanju odnosi još i na **politike i uticaj na politike u obrazovanju**. Međutim, i jedan i drugi okvir liderstva u manjoj mjeri ima direktnu vezu sa praksom i onim što čini rad, iskustva i potrebe nastavnika i učenika. Kako smo već pominjali u prethodnom dijelu rada, vremenom se ovi mehanizmi, osobito oni koji se odnose na politike, koji treba da odgovaraju na potrebe onih zbog kojih postoje, učvršćuju u svojim pozicijama i odaljavaju od svojih direktnih korisnika, tj. nastavnika, učenika, zajednice. Liderstvo na nivou škole, pak, utiče podsticajno na nastavnike i njihov razvoj, i indirektno na bolje i kvalitetnije obrazovanje učenika i učenica.

Ipak njihovo djelovanje je ograničeno i nema potencijal koji ima liderstvo koje sprovodi sam nastavnik iako nastavnici koji pokazuju ovakav pristup u radu mogu biti izuzetno vrijedan resurs. Jednom osposobljen nastavnik, ima izuzetno veliki uticaj kako na kolege putem vršnjačkih obuka, konsultovanja, saradnje, tako i na decu i mlade, učenike, koji u ovom procesu uče i na ponašajnom nivou. Već smo napomenuli da je nastavnikova uloga u okviru teorije o opservacionom ponašanju takva da on predstavlja „model ponašanja“ (Vidović, Štetić, Rijavec, Miljković 2014: 203)

Uloga nastavnika je ključna za dalji razvoj i napredovanje učenika i učenica, ali da li je njegova uloga centralna kada je u pitanju razvoj škole i obrazovnih politika? Upoređujući različite prakse na globalnom nivou, a možemo reći i na crnogorskom nacionalnom nivou, ne stičemo utisak da su uključeni na način koji bi bio značajan za njihov aktivniji doprinos, zadovoljstvo i motivaciju. Ovakav napor u nekoj mjeri čine ne suviše brojna udruženja nastavnika o kojima će biti više riječi u istraživačkom dijelu rada.

Dakle **uloga nastavnika kao lidera** podrazumijeva razvoj njegovih potencijala, a sve u svrhu poboljšane samoeфикаsnosti koja pomaže razvoj samopouzdanja, aktivan odnos prema svom ličnom i profesionalnom razvoju, ulaganje u obrazovni proces koje rezultira boljim postignućima učenika i učenica. „Iznad svega postoji veza između blagostanja nastavnika i društvenog, emocionalnog i akademskog razvoja učenika i učenica.“ (Bangs, Frost 2012: 4)

Nastavnik-lider značajno utiče i na svoje profesionalno okruženje u kome pruža podršku svojim kolegama, roditeljima, školi i daje doprinos društvu, a sve u cilju holističkog pristupa učenicima koji iz ovoga dobijaju značajno znanje, iskustva, vještine i usvajaju zdrave društvene vrijednosti.

1.4 Liderstvo vs upravljanje razredom

Postavićemo jedno pitanje koje nam možda može pomoći da dublje sagledamo značaj liderstva u nastavi: Da li je onaj koji upravlja odjeljenjem jednako odgovoran da i predvodi?

Kako bismo napravili jasniju distinkciju između već postojećih pedagoških teorija u vezi sa upravljanjem odjeljenjem i novijim koceptom liderstva u nastavi, napravićemo jednostavnu teoretsku komparaciju u odnosu na ključne pojmove „upravljanje odjeljenjem“ i „liderstvo u nastavi“, kao i karakteristikama ovih fenomena.

U najširem smislu riječi „upravljanje“ i „liderstvo“ imaju značajan broj distinkcija, osobito kada je riječ o pristupu u radu sa ljudima.

„Upravljanje“ podrazumijeva proces u kome onaj koji ima ulogu da upravlja drugima posjeduje set administrativnih pravila koja važe za sistem u kome funkcioniše. Ova pravila su jasno postavljena u sistemu i onaj koji upravlja obezbjeđuje da ih svi učesnici određene grupe poštuju i slijede.

„Liderstvo“ u širem smislu podrazumijeva sposobnost da se sarađuje, vodi, inspiriše, podržava i zajednički djeluje ka ostvarenju nekog cilja. Jasna distinkcija u odnosu na „upravljanje“ je i to da se liderstvo posmatra kroz „proces“, a ne „produkt“, što bi značilo da je „proces“ dolaska do nekog cilja ili „rezultata“ važniji od samog „rezultata“. Zato često kažemo da je ovo fleksibilan proces koji brine o potrebama članova grupe, koji podrazumijeva participativan pristup, preispitivanje postojećih normi i pravila i kreiranje odgovarajućih.

Upravljanje odjeljenjem podrazumijeva nekoliko komponenti kao što su „fizičko okruženje“ u kome se nastava odvija, nastavnikov glas i govor tijela, neplanirano podučavanje kada se učenici „zanesu“ u komunikaciji na temu koja nije predmetom tekućeg časa, podučavanje u otežanim uslovima. Upravljanje u razredu odnosi se na neke od procedura i postupaka koje možemo primijeniti ili je preporučeno da primijenimo tokom podučavanja. Ono se

takođe odnosi i na uloge i stilove nastavnika i stvaranje pozitivne atmosfere u učionici. (Brown 2000: 192–206)

Upravljanje odeljenjem podrazumjeva „ponašanja nastavnika i one faktore organizacije u odjeljenju koji dovode do stvaranja pozitivne sredine za učenje.“ (Vidović, Štetić, Rijavec, Miljković 2014: 281)

Liderstvo u učionici – Liderstvo se u savremenoj metodici nastave i pedagoškoj psihologiji posmatra kao jedna od uloga nastavnika, ali se ne prepoznaje njegova specifična uloga kao „agensa promjene“ (Frost 2014: 1) koja čini njegovu ključnu distinkciju u odnosu na upravljanje odjeljenjem. Ono podstiče aktivno učešće svih u grupi, traži konsenzus u vezi sa grupnim pravilima, stvara nove prilike za učenje, koristi situacije iz „procesa“ kao resurs za učenje, fokusira se na razvoj socijalnih vještina, primjenjuje i inspiriše inovacije, kreativnost, i radoznalost, iznad svega podstiče lični razvoj, podstiče samoodgovornost i odgovornost prema zajednici i okruženju u kome se živi, proaktivan stav i djelovanje u cilju opšteg dobra.

1.5 Socijalne vještine, motivacija i kvalitet nastavnog procesa

Socijalne vještine su „specifična ponašanja pojedinca“ (Kovačević 2012: 40) u određenom socijalnom kontekstu ili miljeu. Način na koji se pojedinac ponaša i koristi socijalne vještine u „socijalnoj interakciji“ tj. kako pojedinac percipira ponašanja drugih, kako ih tumači i kako postupuje u odnosu na opservirana ponašanja predstavlja osnovu za socijalnu kompetenciju. Socijalna inteligencija se otkriva tokom ranog razvoja, kako tvrdi američki psiholog Torndajk. On je „primijetio da je takva interpersonalna djelotvornost životno važna za uspjeh na mnogim poljima, naročito u liderstvu“. (Goleman 2007: 88) Goleman u svom djelu „Socijalna inteligencija“ navodi dvije podjele u okviru socijalne inteligencije. Jedna se odnosi na socijalnu svjesnost o drugima i socijalnu spretnost kada postupamo u odnosu na osećaj koji imamo u vezi sa drugima. Neke od socijalnih vještina koje su značajne na nivou ličnih kompetencija odnose se na sposobnost ostvarivanja kvalitetne komunikacije koja podrazumijeva između ostalih sposobnost aktivnog slušanja i sposobnost davanja konstruktivne povratne informacije, sposobnost jasnog komuniciranja svojih emocija, sposobnost empatije i razumijevanja osećanja i ponašanja drugih, sposobnost ostvarivanja zdrave saradnje i usklađivanja sa svojim potrebama i potrebama drugih članova grupe, fleksibilnost, zastupanje svojih prava i prava drugih, razumijevanje različitih stavova, uspješno učestvovanje u diskusiji i iskazivanje svog stava bez negativnih efekata po samopouzdanje drugih članova grupe, sposobnost razrješavanja sukoba i problemskih situacija i učenje iz istih.

Ovaj aspekt postignuća učenika i učenica (osim u određenim kategorijama, npr. timski rad i saradnja) bio nam je zanimljiv jer nije naglašen i definisan kao takav u zvaničnim dokumentima koja se bave kvalitetom obrazovanja, niti evaluacijom obrazovanja u Crnoj Gori, a čini se značajnim za razvoj dece i mladih. Takođe, što je moguće još značajnije, rezultati jednog od istraživanja socijalnih kompetencija nastavnika u Crnoj Gori su zabrinjavajući. Značajan ishod istraživanja je taj da nastavnici u Crnoj Gori nemaju dovoljno jasan stav i ne pokazuju zainteresovanost da se uključe u programe koji se nude, a koji se odnose na unapređenje prakse i razvoja socijalnih vještina, „a zbog odsustva programskih i sistematskih rješenja nezadovoljni su svojim statusom“. (Kovačević 2012: 142)

Ovaj začarani krug u kome sami profesionalci nijesu svjesni svojih razvojnih potreba niti imaju želju da rade na svom profesionalnom razvoju, osim u dijelu koji se zakonski zahtijeva od njih, kao i konstantno nezadovoljstvo svojim statusom u sistemu imaju trajno negativne konsekvence po praktičare i njihov rad.

Motivacija

Sama riječ motivacija, potiče od latinske riječi *movere*, što u prevodu znači kretati se. Motivacija bi značila „pokretačku snagu“ koja nas podstiče da realizujemo neku aktivnost. (Vidović, Štetić, Rijavec, Miljković 2014: 217)

Motivacija je vrlo kompleksan pojam koji uključuje mnoge faktore i činioce. Neki od njih su opšti, neki vrlo specifični, neki se odnose na tzv. unutrašnju motivaciju dok su drugi usmjereni na spoljašnju motivaciju.

Motivacija je ipak jedan od najznačajnijih elemenata koji direktno djeluje na akademska postignuća učenika i učenica.

„Uz očekivanja vezana za postizanje željenog cilja za pojavu motivisanog ponašanja važno je osećanje *samoefikasnosti*, tj. uverenje da smo svojim postupcima u stanju da ostvarimo željeni cilj.“ (Vidović, Štetić, Rijavec, Miljković 2014: 237)

Ova teorija socijalne kognicije koju predstavlja psiholog Bandura u psihologiji obrazovanja ima značaj upravo u prepoznavanju ključnih elemenata i načinima na koje se može uticati na njih kako bi učenici i učenice poboljšali svoju motivaciju i značajno uticali na svoje učenje i razvoj.

Motivacija, sama po sebi jeste pokretač ili agens promjene, koji značajno oblikuje nastavnika-lidera i njegovu stalnu potrebu da i sam postigne samoefikasnost i bolje rezultate kroz postignuća svojih učenika. Kako ćemo kasnije videti i iz istraživačkog dijela rada motivacija se usko vezuje za ljubav prema poslu. One jedna drugu određuju i jačaju.

Kvalitet obrazovanja i kvalitet nastavnog procesa

Kvalitet obrazovanja se u savremenom društvu vezuje za koncept „razvojnih konteksta“, pri čemu se posebna pažnja poklanja ne samo „sticanju odgovarajućih kompetencija učenika već potrebi da se obezbijedi neprekidna prikladnost ovih kompetencija“. (UNESCO, <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/strengthening-education-systems/quality-framework/desired-outcomes/competencies>) (02/06/2017)

Kvalitet obrazovanja se uglavnom mjeri u oblastima koje se odnose na politike, plan i program, nastavnike kao i proces podučavanja i učenja, procjenu i okruženje za učenje. (UNESCO, <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/strengthening-education-systems/quality-framework/desired-outcomes/competencies>) (02/06/2017)

Kada je u pitanju crnogorski kontekst bilo nam je zanimljivo konsultovati rezultate istraživanja koji se odnose na „Evaluaciju reforme obrazovanja u Crnoj Gori (2010–2012)“.

Značajni su nalazi na nivou mjerenja kvaliteta nastave koji su dati u odnosu na ključne osobine definisane dokumentima Reforme obrazovanja, kao što su „spособnost da stimuliše a) aktivno učenje usmjereno na sticanje viših nivoa znanja i razvoj kognitivnih vještina; b) razvoj kritičkog mišljenja; c) razvoj komunikacijskih vještina; d) razvoj kompetencija za aktivno demokratsko građanstvo i d) razvoj kompetencija za timski rad.“

Kod procjene prvog elementa kvaliteta nastave došlo se do zaključaka „da je deklarativno znanje još uvijek dominantan kognitivni ili saznavni nivo... Izmjerene su veoma visoke vrijednosti memorisanja kao negativnog indikatora aktivnog učenja“ (Bešić, Reškovac 2012: 27)

Osim ovih poražavajućih činjenica takođe se pokazala upitnom sposobnost učenika „da samostalno pronađu neku informaciju... Deficit razvoja sposobnosti učenika/učenica da na osnovu unaprijed određenih kriterija samostalno evaluiraju/procjenuju ideje, pojave, događaje.“ (Bešić, Reškovac 2012: 28–29)

Kada je u pitanju kritičko mišljenje rezultati ukazuju na to da se posvećuje „veoma malo pažnje“ tome da učenici sami oblikuju argument i potkrijepe svoje tvrdnje, dok je opservacijom utvrđeno da postoji „niži stepen prisustva timskog rada“ (Bešić, Reškovac 2012: 34)

Takođe je zanimljiv i nalaz u odnosu na kompetencije koje nastavnici i nastavnice posjeduju. Podsticanje za kvalitetno učenje ocijenjeno je negativno od strane zapošljenih u centralnim institucijama, a pozitivno od strane ostalih aktera. Ipak rezultati koji se odnose na **kvalitet nastavnog procesa** mnogo više govore sami za sebe „da nastavnici/nastavnice govore, a učenici/učenice slušaju.“ (Bešić, Reškovac 2012: 26)

Gljučni nedostaci i izazovi prilikom kvalitetne implementacije Reforme obrazovanja se osim na manjkavosti nastavnog programa, značajno odnose i na kompetencije onih koji su najdirektnije odgovorni za kvalitetnu realizaciju podučavanja. Nedostatak samokritičnosti i potrebe za usavršavanjem značajno unazađuju kako napredovanje učenika, npr. rezultati crnogorskih učenika u okviru PISA testiranja su prilično slabi, tako i napredovanje, zainteresovanost i motivisanost samih praktičara.

1.6 Liderske vještine (agensi promjene, samoeфикаsnost) i akademska postignuća učenika i učenica

Teorija o agensima promjene značajna je za obrazovanje, osobito u okolnostima koje smo elaborirali u prethodnim djelovima rada. Savremena globalna situacija, kao i lokalne realnosti zahtijevaju adekvatan odnos i promjenu stanja stvari, a u cilju podrške konceptu razvoja punih potencijala svakog pojedinca. Bandura tvrdi da je „vjera u ličnu ефикаsnost“ (Bandura 1999: 28) jedan od najsnažnijih agensa promjene u ljudskoj prirodi. Ovakva teoretska pretpostavka pomoći će nam da definišemo osnovne kompetencije koje liderstvo omogućava u procesu povećanja kvaliteta obrazovanja i izvođenja nastave.

Kod nastavnika ovakav pristup omogućava samoostvarenje, zadovoljstvo, motivisanost, povećanu potrebu za daljim usavršavanjem, potrebu za eksperimentisanjem, inovacijom, inspirisanjem učenika da stvaraju, razmišljaju, kritički misle i konstruktivno komuniciraju i djeluju.

Kada govorimo učenicima nastavni proces koji je vješto vođen vrlo vjerovatno će u njima izazvati slične efekte, kao što su zadovoljstvo, motivacija, ispunjenje potreba, zdrav odnos prema sebi, bolje samopouzdanje, potreba da se angažuje, da se bude proaktivan, da se usavršava i napreduje, da se bude samostalan i da se razvijaju socijalne vještine.

Bandura u osvrtu na vjeru učenika u svoju ефикаsnost konstatuje da ona značajno doprinosi školskim postignućima. Takođe je važna za nezavisnost i pojavu „visokih akademskih aspiracija i prosocijalanog djelovanja koje značajno umanjuje ošеćaj uzaludnosti i depresije... Čitav set samoeфикаsnosti, faktora aspiracije i psiholoških faktora uticali su u značajnoj mjeri na promjene u akademskom postignuću.“ (Bandura 1996: 1206–1222)

1.7 Liderstvo u nastavi

Liderstvo u nastavi je u integralnom smislu proces koji zahtijeva praktikovanje socijalnih vještina nastavnika koje pomažu da se kvalitet nastave i nastavnog procesa poboljša u skladu sa potrebama, aspiracijama i mogućno-

stima učenika i nastavnika, sa ciljem postizanja punih potencijala učenika i učenica. Ovaj proces je više od svakodnevnog praktikovanja nastave definisanog okvirnim smjernicama i dokumentima, on daje učenicima mogućnosti da pronađu odgovore na izazove koje susrijeću u savremenom društvu, on osnažuje učenike da samostalno procjenjuju svoje mogućnosti, afinitete i podstiče ih da teže samo-efikasnosti kako bi proces učenja i razvoja bio nastavljen i dugo nakon završetka školovanja. Iznad svega on im pomaže da se izgrađuju za čitav život na način da postižu lično zadovoljstvo i uspjeh i da djeluju kao aktivni stvaraoci u zajednicama.

Liderske kompetencije sadrže vještine, stavove, vrijednosti i znanja koje nastavnik-lider praktikuje u namjeri da obezbijedi kvalitetnu nastavu i nastavni proces podržan holističkim pristupom koji uključuje učenike, kolege, roditelje i zajednicu i predstavlja neprestano ulaganje u samorazvoj na ličnom i profesionalnom planu. Tako smo odvojili nekoliko ključnih segmenata. Na prvom mjestu potreba i inicijativa za rad na sebi i svojim kompetencijama koja utiče na samoeфикаsnost i samomotivisanost nastavnika, entuzijazam i ljubav prema poslu, sposobnost da se utiče na neposredno okruženje dajući mogućnost drugima da učestvuju u našem profesionalnom razvoju istovremeno potičući druge da rade na svom razvoju, i iznad svega sposobnost da se učenicima pruži mogućnost da razviju što je moguće više potencijala.

GLAVA II: Istraživačke metode

Istraživačka metoda korišćena u ovom radu je deskriptivna metoda kojom smo željeli da ispitamo ovu pojavu u praksi. Kroz ispoljene stavove i mišljenja ispitanika i ispitanica donosićemo zaključke relevantne za potvrđivanje hipoteze istraživanja.

Tehnike istraživanja koje su nam poslužile prilikom ispitivanja stavova i mišljenja ispitanika su: intervjuisanje (polustrukturirani intervjui), a korišćeni instrumenti u radu su protokol intervjuja, skala procjene i studija slučaja.

Nakon istraživanja literature i obrade ovog dijela istraživanja, postavili smo istraživački koncept na osnovu hipoteze koju dokazujemo. Kako je u fokusu interesovanja istraživača povezanost praktikovanja liderskih vještina u nastavi i kvaliteta obrazovanja, tako smo se usmjerili na ogledne praktičare koji daju dobre rezultate u okviru svojih praksi i prepoznati su kao lideri u svojim školama i na nivou sistema. Dio praktičara i praktičarki prepoznati su po svojim postignućima kako na lokalnom tako i na nacionalnom nivou i njih čini grupa nastavnika koja je imala priliku da bude polaznikom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“, realizovanog u Crnoj Gori od 2002. do 2010. godine. Drugi dio praktičarki su članice ELTAM udruženja

koje izvjesan niz godina radi na umrežavanju i osnaživanju nastavnika i nastavnica engleskog jezika u Crnoj Gori.

GLAVA III: Analiza podataka

„Ako vaše djelovanje inspiriše druge da više sanjaju, uče, čine i postanu, onda ste lider“ (John Quincy Adams)

U ovom dijelu rada bavićemo se analizom podataka i rezultatima istraživanja sprovedenog putem intervjuja s ključnim akterima, i studijom slučaja sa oglednim praktičarem. Prilikom istraživanja teoretskog okvira primijećen je izuzetno mali broj naučno zasnovanih izvora u Crnoj Gori na temu liderskih vještina nastavnika. Takođe se ova tema čini prilično novom i na globalnom nivou đe postoji izvjestan broj naučno-istraživačkih radova, ali svakako manji od očekivanog. Ova tema se uglavnom povezuje sa liderstvom na nivou škole. U jeku ubrzanih društvenih promjena liderstvo u nastavi postaje sve zanimljiviji koncept rada.

U samoj pripremi istraživanja stavili smo fokus na relevantne aktere koji su prepoznati u nekoliko organizacija i institucija i oglednim praktičarima u polju podučavanja. U tabeli koja slijedi predstavljamo strukturu ispitanika po kriteriju profesionalnih uloga kao i istraživačke tehnike koje su korišćene.

Tabela 1. Struktura uzorka istraživanja

Profesionalna uloga	Broj ispitanika	Tehnike
Nastavnici (u osnovnoškolskom državnom sistemu)	8	Intervju i skala procjene
Nastavnik	1	Studija slučaja
Predstavnici organizacija i institucija	4	Intervju i skala procjene
Ukupno	13	

U istraživanje su direktno uključeni predstavnik iz institucije visokog obrazovanja, predstavnica iz međunarodne organizacije koja realizuje programe na osnaživanju lidera praktičara, predstavnica lokalne organizacije koja takođe radi u ovom polju i polju profesionalnog razvoja nastavnika, kao i ogledni praktičari zapošljeni u osnovnoškolskim obrazovnim institucijama u Crnoj Gori koji primjenjuju liderstvo u učionici.

3.1. Liderstvo u nastavi

Liderstvo u nastavi iako relativno nov pojam prepoznat je od izvjesnog broja naših oglednih sagovornika i sagovornica. Većina je konstatovala da je ovakav vid podučavanja uglavnom drugačiji od uobičajenog i da je inovativan. Sa stanovišta našeg sagovornika Džona Rodžersa nastavnik-lider je povezan sa svim onim što čini liderstvo, a ovoj kategoriji najčešće pripadaju iskusniji nastavnici, nastavnici treneri, zapošljeni u upravi škole. „Najvažniji su oni koje podučavaš, ne i predmet podučavanja. Širi ciljevi dobrog obrazovanja su da omoguće ljudima da žive zajedno, da budu samopouzdaniji i više tolerantni.“ (intervju sa profesorom Univerziteta Mediteran Džonom Rodžersom, 11/05/2017)

Tamara Čirgić objašnjava ovaj pojam u kontekstu holističkog pristupa, pa kaže, između ostalog, da su nastavnici-lideri oni koji: „stavljaju učenika u centar i omogućavaju mu da razvije svoje pune potencijale cijeneći da svi učenici nijesu na istom razvojnem nivou i prateći njihovu individualnost, kreiraju timski rad u odjeljenju/učionici u kojoj se učenici osjećaju zadovoljno i cijenjeno, ne krive učenike za loše rezultate već rade na tome da unaprijede svoj rad kako bi pomogli učeniku da ima bolja postignuća, planiraju ishode učenja i znaju čemu teže prateći taj plan, imaju sposobnost za posvećenost kontinuiranom profesionalnom usavršavanju i razvoju, empatični su, imaju sposobnost da identifikuju sopstvena uvjerenja i vrijednosti, kao i vrijednosti i uvjerenja drugih, imaju sposobnost da poštuju autonomiju drugih i da se prihvate i s poštovanjem se odnose prema vjerovanjima i ponašanju drugih koja su drugačija od njihovih.“ (intervju sa programskom menadžerkom Foruma MNE Tamarom Čirgić, 18/05/2017)

Nastavnik-lider prepoznat je, od strane naše sagovornice Vanje Madžgalj, po potrebi i želji da se stalno usavršava, posjeduje svijest o svojim postupcima i uticaju na učenike, da prenosi svoja znanja i iskustva na kolege. Madžgalj dalje smatra: „Nastavnik-lider je prije svega profesionalac koji posjeduje i tzv. meke vještine, lične kvalitete i stavove kao što su komunikativnost, integritet, samomotivisanost, vjeru u obrazovanje, poštovanje, i slično što ga čini dostojnim da bude uzor i inspiracija drugima... Lider ima potrebu da širi svoje znanje na ostale i podstiče dijalog kako bi poboljšao nastavnu praksu u najširem smislu, te je stoga veoma angažovan u raznim mrežama, na internetu, u profesionalnim asocijacijama i u svom aktivu. Lider piše blogove, radi istraživanja, objavljuje tekstove i naučne radove, izlaže na konferencijama, traži feedback od drugih i rado poziva da bude hospiten kako bi dalje unaprijedio svoj rad.“ (intervju sa direktoricom Britanskog savjeta u Crnoj Gori Vanjom Madžgalj, 07/06/2017)

Za praktičarku Nataliju Savićević-Mrvaljević, liderstvo je: „spremost na promjene, konstantno učenje, spremnost na rizik od novog, eksperimentisanje“, a nastavnik-lider „neko ko razmišlja „van kutije“ i sa tim u vezi, djeci časovi budu interesantniji i podstiču njihovo kritičko mišljenje i kreativnost“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Natalijom Savićević-Mrvaljević, 04/05/2017)

Kristina Šebek konstatuje kako: „Nastavnik-lider inspiriše svoje učenike“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Kristinom Šebek, 07/05/2017)

U razgovoru sa Marijom Radunović čuli smo vrlo obuhvatnu definiciju onoga što čini nastavnika-lidera. Zanimljivo je konstatovati kako je Marija sa lakoćom govorila o liderstvu i svemu što čini nastavnika-lidera. Konstatovala je da je nastava nastavnika-lidera: „Upravljanje nastavnim procesom, đe su učenici saradnici, a nastavnik tu neko ko ih usmjerava i organizuje. Ovaj proces podstiče samoodgovornost, motivaciju za učešćem. Olakšava uspostavljanje i pridobijanje povjerenja između učenika i nastavnika. Osim ovih segmenata bitna je saradnja sa roditeljima, sa zajednicom. Do sada nijesam imala konflikata ni sa roditeljima ni sa zajednicom. Uprava jako cijeni ovakav odnos prema poslu. Uglavnom se konsultuju u vezi sa bitnim stvarima koje tiču pedagogiju i proces nastave... Liderstvo je u mom slučaju kada te kolege prepoznaju kao inovatora, dobrog praktičara... Sposobnost da inoviraš i činiš promjene na nivou škole.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Marijom Radunović, 16/05/2017)

Konceptom „agensa“ bavili smo se u istraživačkom dijelu i on se usko vezuje za pojam „promjene“ koji u liderstvu ima čvrsto uporište i za čim trenutno postoje velike potrebe u obrazovnom sistemu, na nivou nastave, na nivou profesionalnog razvoja nastavnika, kao i na nivou vođenja politika obrazovanja. Sve ovo utiče na kvalitet onoga što učenici i učenice dobijaju u sistemu obrazovanja i što ih kasnije formira kao članove društva, kao i na približavanje sistema stvarnim potrebama društva i naraštaja koji dolaze.

Vanja Rojević smatra da je liderstvo u nastavi kada: „reaguješ blagovremeno u skladu sa potrebama situacije, djece – u užem smislu. U širem smislu – preuzmeš inicijativu da se i van nastavnog programa organizuju aktivnosti koje podrazumijevaju uključivanje roditelja i lokalne zajednice. Sama činjenica što si nastavnik, čini te liderom“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Vanjom Rojević, 17/05/2017)

Organizatorica nastave u osnovnoj školi „Božidar Vuković Podgoričanin“, Tamara Nedović prepoznaje da nastavnici-lideri „dajući kreativnost,

preduzimljivost i angažovanost dobijaju to isto od svojih učenika“. (intervju sa organizatorkom nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Tamarom Nedović, 22/05/2017)

Silvija Marinković objašnjava kako: „liderstvo u nastavi podrazumijeva da je pojedinac ili organizovana grupa spremna da stane na čelo svoje grupe sljedbenika i da je pomoću svojih i njihovih znanja i sposobnosti vodi ka ostvarenju zajedničkih ideja i ciljeva, ka ispunjenju misije njihovog djelovanja. U nastavi, lider je osoba ili organizovana grupa, koja se zalaže za što svrsishodnije djelovanje nastavnika u okviru svojih kompetencija, krčeći put i tako stvarajući uslove da nastavnici dobiju neophodna sredstva, obuku i priliku da doprinose što kvalitetnijem, sveobuhvatnijem i adekvatnijem obrazovanju svojih učenika, u skladu sa savremenim tokovima u obrazovanju.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, Fulbright stipendistkinjom, članicom ELTAM-a, Silvijom Marinković 28/05/2017)

Ivana Leković takođe smatra da je nastavnik-lider neko ko je: „Spreman je da prihvati novine, da se ne plaši novina koje primjenjuje. Nastavnik-lider ne može biti učauren u ustaljenu nastavnu praksu. Treba da prati promjene u razvoju društva.“ Ističe značaj prepoznavanja i „praćenja potreba i interesovanja“ učenika i učenica kao i „kanalisanje procesa“. (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Ivanom Leković, 30/05/2017)

Članica ELTAM udruženja Marija Bojić konstatuje kako je za nastavnika-lidera, između ostalog, bitno: „Konstantno usavršavanje i primjena novih tehnologija“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika, članicom ELTAM-a, Marijom Bojić 31/05/2017)

3.2. Liderske vještine nastavnika u Crnoj Gori

Koncept liderskih vještina obradili smo u teoretskom dijelu dajući mu širi kontekst kompetencija koje osim vještina čine vrijednosti, stavovi i znanja. U iskazima naših sagovornika često ćemo citirati i ove ostale kategorije jer se smatraju bitnim za kompletnu sliku o praktičaru. Zaključak će biti fokusiran na liderske vještine što je i predmetom našeg užeg interesovanja.

Profesor na Univerzitetu Mediteran Džon Rodžers smatra da je neophodno „da volite svoj posao. Ne možete uživati u podučavanju, ako ne volite da radite sa ljudima. Treba da stvarate atmosferu u kojoj se ljudi osećaju slobodno da se izraze, sigurnu atmosferu. U ovakvoj atmosferi strah nestaje.“ (intervju sa profesorom Univerziteta Mediteran Džonom Rodžersom, 11/05/2017)

Tamara Čirgić navodi kako nastavnik-lider ima i sljedeće sposobnosti: „sposobnost da prepoznaju profesionalne granice i poštuju povjerljivost, autoritet, odgovornost kao i lične i profesionalne sposobnosti, ima sposobnost da radi sa pojedincima i grupama i da im omogući da identifikuju svoja osjećanja, stavove, potrebe, vjerovanja, mogućnosti i učenje, imaju sposobnost da koriste čitav spektar aktivnosti i metoda koje mogu pomoći u ostvarivanju raznih vrsta odnosa i u daljem učenju.“ (intervju sa programskom menadžerkom Foruma MNE Tamarom Čirgić, 18/05/2017)

Direktorica Britanskog savjeta u Crnoj Gori objašnjava kako: „Dobar lider vodi druge svojim primjerom. On/ona vrši uticaj izvan svoje učionice i to prije svega na druge kolege, te je stoga ključno da posjeduje znanja, vještine i lične kvalitete koje čine cjelinu ličnosti lidera. Osnovne vještine: komunikativnost, kolaboracija sa kolegama (nastavnicima, školskom upravom, roditeljima), poznavanje pedagogije i stručnost, sposobnost sistemskog i strateškog promišljanja.“ (intervju sa direktoricom Britanskog savjeta u Crnoj Gori Vanjom Madžgalj, 07/06/2017)

Natalija Savićević-Mrvaljević ističe sljedeće vještine, u kontekstu liderskih vještina: „...motivisanje kako učenika tako i kolega, organizacione vještine, prihvatanje kritike“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Natalijom Savićević-Mrvaljević, 04/05/2017)

Marija Radunović potaknuta sopstvenim iskustvima prenijela nam je sljedeća razmišljanja: „Na kraju radnog dana imam već naviku da razmislim o metodama, da se vratim na izazovne situacije ili one za koje mislim da je moglo drugačije i bolje. Moje radno vrijeme se ne završava sa nastavom. Osjećam se bolje i samopouzvano, vrlo zadovoljno. Smatram da je ovaj vid preispitivanja i reflektovanja onoga što radimo vrlo bitan. Ovu naviku sam stekla tokom prakse na univerzitetskom kursu „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ koji je na moju sreću tekao uporedo sa studiranjem. Tada sam u saradnji sa supervizorkom mogla da radim refleksije koje su vremenom postale samorefleksije jer sam naučila kako da ih radim.

Kada radim zajedničke aktivnosti sa kolegama, npr. radionicu sa psihološkinjom ona ima drugačiji profesionalni pristup. Ja sam stekla naviku da radim pripremu, planiranje, podijelim uloge i držim se svoga dijela. Takođe smo u programu naučili da razgovaramo o odnosu prije nego počnemo saradnju. I naravno, davanje i primanje povratne informacije na kraju kao dio u kome učimo obje. Međutim ona nije imala vremena da prođe kroz program. I većina kolega nema potrebu niti naviku da govori o iskustvima i kada držim ogledni čas. Imam potrebu za njihovom povratnom informacijom, ali su svi zauzeti da što prije odu. Imam potrebu da tražim povratnu informaciju i opservaciju, ali mislim da za to postoje kulturološke prepreke jer to odmah smatraju

hvalisanjem. Prije bih pitala učenike/ce, jer sa njima imam otvoreniji odnos. Zbog pređašnjih iskustava sa kolegama moje samopouzdanje u komunikaciji sa njima je malo umanjeno. Sa decom imam konstantu. Plašim se da nijesam odustala. Rado sarađujem sa drugima, samo opet ponovo preuzmem većinu posla spontano, jer prepoznam ograničenja, a oni oslonac koji rado koriste.

U radu sa učenicima, bitna mi je fleksibilnost koju sam stekla u programu. Kada vidim da u trenu nešto ne funkcioniše kako sam predviđela, vrlo brzo se prebacim na drugi nivo i ideju, a da to oni ne primijete, usklađujući stil sa njihovim trenutnim potrebama, npr. kada im opada koncentracija, vrlo brzo promijenim način rada, i dobijem veću zainteresovanost i uključenost. Sposobnost organizovanja časa, izleta, aktivnosti smatram bitnom za rad sa učenicima. Kako smo pisali projekte u Forumu MNE, imam jasnu strukturu i način planiranja. Ovako je vrlo dobro organizovano vrijeme. Sada već i nemam stresa. U početku je bilo pozitivnog iščekivanja. Oslanjam se na sebe. I osjećaj je odličan. Naučila sam da se oslanjam na sebe.

U saradnji sa roditeljima ima nekoliko stvari: način komunikacije, recimo davanje konstruktivne povratne informacije, nakon koje uvijek slijedi preporuka obrazložena činjenicama koje se odnose na unapređenje ponašanja učenika. Vrlo sam otvorena po pitanju roditeljskih briga ili predviđenih izazova koja деца mogu sresti dalje u školi. Ovo roditelji jako cijene. I skoro da nema negativnih reakcija. Zapravo mi dijelimo odgovornost i u ovom slučaju oni je rado prihvataju jer se ne osjećaju „krivim“ nego „odgovornim“. Vrlo su iskreni i direktni zbog čega najčešće prepoznamo isti problem. Inače je roditeljima teško da govore o tome, ali meni polazi za rukom da o ovome govorimo otvoreno. Kao mala ruralna sredina očekivanja roditelja su da samo pravdaju časove, a ono kako ih ja uključujem je drugačije: sastanci, radionice, priredbe. Rad u krugu im je bio neobičan jer su svi bili u krugu i imali priliku da kažu nešto u ravnopravnoj poziciji sa svojom decom“. (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Marijom Radunović, 16/05/2017)

Vanja Rojević smatra sljedeće: „Što je nastava kreativnija ima više elana i svi su više uključeni i rade. To se prenosi. To je uzajamno. Koliko energije uložiš toliko i dobiješ.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Vanjom Rojević, 17/05/2017)

Kada govorimo o ulaganju energije u grupu učenika slična zapažanja iskazuje i Tamara Nedović, kada kaže da su ključne vještine nastavnika-lidera da: „uvode inovacije, nalaze alternative i mogućnosti za uspješno putovanje po učionici. Oni dajući kreativnost, preduzimljivost i angažovanost dobijaju to isto od svojih učenika.“ (intervju sa organizatorkom nastave i polaznicom

univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Tamarom Nedomić, 22/05/2017)

Silvija Marinković jasno naglašava sljedeće vještine u praksi nastavnika-lidera: „Što se vještina tiče, nastavnik-lider mora biti samopouzdan, siguran, informisan, entuzijasta, optimista, koga odlikuju hrabrost i odlučnost.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, Fulbright stipendistkinjom, članicom ELTAM-a, Silvijom Marinković 28/05/2017)

Profesorica razredne nastave i članica Centra za obuku i obrazovanje, Ivana Leković objašnjava nam ključne vještine potrebne nastavniku-lideru na sljedeći način: „Stalno radi na sebi, čita, prati istraživanja, informiše se o novostima u nastavnoj praksi. Djeluje motivišuće na učenike, podstiče ih kada im se čini da je nešto preteško, ili sumnjaju u svoje sposobnosti. Organizovan je i ostvaruje dobru saradnju sa upravom škole, kolegama, lokalnom zajednicom i naravno roditeljima.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Ivanom Leković, 30/05/2017)

3.3. Karakteristike nastavnog procesa nastavnika-lidera

„Najvažniji motiv za rad u školi, a i u životu, jeste zadovoljstvo u radu, zadovoljstvo u njegovom rezultatu i znanje o vrijednosti koju taj rezultat ima za zajednicu... Poznao sam djecu koja su više voljela školu nego praznike.“ (Albert Ajnshtajn)

Džon Rodžers napominje kako je u sadašnjem vremenu potrebno: „koristiti takmičarski poriv za razvoj timova i njihovo međusobno takmičenje. Potrebno je podržati kako pojedinačni tako i grupni potencijal.“ (intervju sa profesorom Univerziteta Mediteran Džonom Rodžersom, 11/05/2017)

Kada su u pitanju karakteristike nastavnog procesa nastavnika-lidera, Tamara Čirgić konstatuje kako: „učenik je u samom centru pažnje i može da razvija svoje socijalne vještine, ali i da se razvija u skladu sa svojim potencijalom. Nastavnik ima znanja i vještine kojima mu omogućava da razvije svoje pune potencijale. Nastavniku koji ima razvijene liderske vještine je prirodno da radi sa učenicima kako bi oni razvijali svoje socijalne vještine. Stoga, on kreira u učionici tim od svih učenika i podsticajnu sredinu za njihov rast i razvoj imajući u vidu njihove afinitete i znanja i vještine koje već posjeduju. Istovremeno, učenici su slobodni da izraze svoje mišljenje čak i ako se ono razlikuje od većine, slobodni su da daju prijedloge i sugestije i zajedno rade na razrješavanju problema. Nastavni proces postaje zabavniji, zanimljiviji i prijemčiviji učenicima. Nastavnik koji ima liderske vještine ima sposobnost i znanja i vještine da koristi različite metode u radu (prvenstveno mislim na me-

tode neformalnog obrazovanja) koje sadržaj približavaju učenicima na kreativan i zanimljiv način. Njihov osnovni cilj je da socijalno edukuju mlade ljude kroz individualni rad, grupni rad i rad u zajednici.“ (intervju sa programskom menadžerkom Foruma MNE Tamarom Čirgić, 18/05/2017)

Vanja Madžgalj nam objašnjava značajne karakteristike nastavnog procesa koje vodi nastavnik-lider, na sljedeći način: „Lider-nastavnik stavlja uticaj na učenika u centar pažnje. Učenika shvata kao kompleksnu individuu čije učenje, motivacija, angažman i disciplina zavise od niza uticaja..., ali i od sposobnosti nastavnika da motiviše i angažuje učenika na času i van časa... Nastavnik-lider kombinuje set svojih vještina i osobina i uspostavlja stimulirajući odnos sa učenicima koji djeluje pozitivno na njihovu motivaciju i učenje. Nastavnik-lider razvija stavove i karakter učenika, kako adekvatnim pristupom tako i ličnim primjerom. Razvoj socijalnih, životnih vještina i karakternih osobina od vitalnog su značaja za razvoj zdrave i uspješne ličnosti. U svrhu uspješnijeg akademskog napretka, važno je razvijati sposobnost učenja i istraživanja, zaključivanja i kritičkog ispitivanja. Nastavni proces obuhvata razvoj kognitivnih sposobnosti koji uslovljavaju učenje i zaključivanje, ali i vaspitni dio koji se odnosi na razvoj ličnosti, što uključuje razvoj karakternih osobina i socijalnih i emocionalnih vještina. Akademski uspjeh i društveno ponašanje čine neodvojivu cjelinu. Jedino je angažovani učenik uspješan učenik i stoga nastavnik-lider poklanja dužnu pažnju razvoju motivacije i angažmana na času kroz inovativne i interaktivne metode kao što su projektni i istraživački rad u kojim svaki učenik ima priliku da se afirmiše.“ (intervju sa direktoricom Britanskog savjeta u Crnoj Gori Vanjom Madžgalj, 07/06/2017)

Praktičarka Natalija Savićević-Mrvaljević smatra sljedeće: „Nastavnik-lider je timski igrač, pa prema tome i kod djece podstiče rad u grupi, njihovu bolju interakciju i razumijevanje... Takođe, nastavni proces od rutinskog procesa, postaje pokretački proces koji nosi promjene i spremnost na cjeloživotno učenje.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Natalijom Savićević-Mrvaljević, 04/05/2017)

Kristina Šebek tvrdi sljedeće: „Nastavnik koji je siguran u sebe i tačno zna šta hoće, najbolji je podstrekač učenicima. Prepoznavanje važnosti timskog rada i dinamike grupe, a onda i izazivanje učenika da samostalno nalaze rješenja za svoje probleme u oblastima u kojima su kompetentni, jača njihove socijalne vještine...“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Kristinom Šebek, 07/05/2017)

U svojoj svakodnevnoj praksi Marija Radunović uviđa neke bitne karakteristike nastavnog procesa koji joj pomažu da ostvari bolje rezultate sa učenicima, kako na nivou motivacije, tako i na nivou socijalnih vještina, kao i kvaliteta ukupnog nastavnog procesa. Marija nam približava pomenute ka-

rakteristike na sljedeći način: „Povjerenje koje imaju od moje strane, jako utiče na motivisanost, takođe i uključenost. U svakom trenutku su uključeni na razne načine, često kroz vodeće uloge. Dobijaju odgovornost i učestvuju. Vole ove uloge. Psihološkinja mi kaže da su već izgrađeni, da je lako sa njima raditi. Da sami rade većinu stvari u slobodnim aktivnostima, vannastavnim aktivnostima. I imaju entuzijazam. Vole javni nastup i prezentaciju. Ovo im dobro ide. U stanju su sada da jasno i hrabro ispolje svoje mišljenje. Pomno prate ono što radim i kako se ponašam. Prisutna je samoodgovornost, a svako ima svoju ulogu. Navešću jedan primjer od prošle sedmice. Organizovana je press konferencija gdje su djeca bili novinari, a nekoliko zaposlenih iz škole je odgovaralo na pitanja u vezi sa temom „Zaposleni u školi“. Drugi dio je bio grupni rad gdje je svaki učenik imao priliku da postavi pitanje svome gostu za stolom. Ključno je da su učenici imali priliku da aktivno učestvuju i imali priličan broj odgovornosti. Rad je obavljen samostalno. Bila im je potrebna povratna informacija koju su dobili neposredno nakon aktivnosti. Moja uloga svela se na to da fotografišem aktivnost. Članak je objavljen u školskom časopisu „Školsko ogledalo“. Ovu aktivnost smo pripremali nekoliko časova, ali su na kraju sami realizovali svako svoj dio.“ Marija dalje ističe da je kvalitet nastavnog procesa uslovljen time što često mijenja i prilagođava pristupe u radu. Citiramo: „Kako su nastavni sadržaji predstavljeni drugačije ovo podiže nivo kvaliteta, a i usvajanja. Nisu pasivni nego aktivno učestvuju. Pravi lideri nisu pasivni i ne plaše se da koriste tehnologiju nego koriste njene prednosti. Inoviranje mi znatno utiče na kvalitet. Nikada ne koristim stare materijale. Ovo mi takođe pomaže jer onda pratim i trendove kada razmišljam o tome kako im pristupiti. Razmišljam o trendovima u društvu koliko i kako će im ovo značiti za odnose sa drugima, ali i profesionalno. „Učimo kako učiti.“ Primijetila sam potrebu za tim. Eksperimentišem, npr. radim ogled kako u grupama usvajaju najkvalitetnije, kakvi su im stilovi. Nijesu naučili da uče. Učimo kroz primjere iz prakse i dijeljenjem dobrih praksi, npr. „Kako ti Jano učiš? Što bi drugari mogli da iskoriste?“ Na ovaj način pomažu jedni drugima i osnažuju se.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Marijom Radunović, 16/05/2017)

Vanja Rojević ističe: „Treba znati kad da dopustiš učeniku da uradi zadatak na svoj način. Gledaš da u svakom trenutku svako dijete bude uključeno. U svakom odjeljenju ima lidera i ćutljive i povučene djece. Da nađeš način da putem liderskih vještina aktiviraš i povučeniju djecu koja se ne ističu na prvu loptu. Na taj način se aktiviraju i oslobode.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Vanjom Rojević, 17/05/2017)

Tamara Nedović smatra: „Pravilno procijenjena situacija, a onda i podjela uloga učenicima pri rješavanju zadataka ili realizaciji nekog projekta može povoljno djelovati na razvoj motivacije, odnosno povećati aktivnost kod „nevidljivih, uspavanih“ učenika u razredu... Kod učenika se razvija samopouzdanje, samopoštovanje, podiže se svijest o poštovanju različitosti, razvija se komunikacija i nalaze neki drugi načini za rješavanje konfliktnih situacija... Nastavnik koji ima liderske vještine se ne bazira isključivo na pripremi i prenošenju obrazovnog cilja već se jednako ozbiljno priprema i za ostale važne ciljeve – razvojne i vaspitne.“ (intervju sa organizatoricom nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Tamarom Nedović, 22/05/2017)

Silvija Marinković predstavlja karakteristike nastavnog procesa nastavnika lidera na sljedeći način: „Što više učenici budu prepoznavali spremnost nastavnika na saradnju i u njemu oslonac i podršku, tako će se i njihova motivacija da ispunjavaju svoj dio zadatka povećavati. Nastavnik-lider nije samo neko ko je tu kao izvor informacija za svoju grupu učenika i neko ko odlučuje o nagradama i sankcijama u skladu sa njihovim uložnim radom i rezultatima. On je takođe nosilac i usmjerivač socijalnog bića grupe koju podučava. Njegovi učenici su budući učesnici društva, čija je inicijalna ćelija razvoja odjeljenje sa kojim provode veliki dio svoje svakodnevnice.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, Fulbright stipendistkinjom, članicom ELTAM-a, Silvijom Marinković 28/05/2017)

Ivana Leković prepoznaje ključne karakteristike nastave koju sprovodi nastavnik-lider konstatujući: „Motivisanost učenika jeste veća ukoliko nastavnik-lider umije da djeci dodijeli zadatke. Djeca se osjećaju bitna, više su zainteresovana da obave posao (nauče), veoma često se zainteresuju i nauče mnogo više od očekivanog. Djeca osjećaju odgovornost prema nastavniku, ali i prema zajednici učenika. Kod ovakvog rada učenje za ocjenu je u drugom planu. Učenici zaista žele da pokažu svoje znanje... Nastavnik je dužan da pruži mogućnost stvaranja interakcija među učenicima, ali i društvenom zajednicom kako bi razvijali svoje socijalne vještine. Kod nastavnika-lidera, učenik je uvijek u fokusu. Nastavni proces je mnogo kvalitetniji kao i znanja stečena na ovaj način, a učenici spremniji za život koji ih čeka.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Ivanom Leković, 30/05/2017)

Marija Bojić primjećuje sljedeće u nastavi nastavnika-lidera: „Učenici se osjećaju slobodnije da izraze svoje stavove i mišljenja, aktivnije učestvuju kada su svjesni da za svaku grešku koju naprave neće biti sankcionisani, svjesni su da su tu da nauče i da su greške u radu neminovne. Atmosfera u učionici je opuštenija, a tako i učenici slobodniji da učestvuju u radu. Nastavnik se tru-

di da časovi budu raznovrsni, prožeti aktivnostima koje će uticati na razvijanje samostalnosti učenika, kritičkog mišljenja, timskog rada“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, članicom ELTAM-a, Marijom Bojić 31/05/2017). Motivacija za postignuće kao jedna od najjačih značajno se osnažuje pristupom u kome „nema pogrešnih pitanja i nema pogrešnih odgovora“. Tada je „strah od neuspjeha manji, a težnja učenika ka uspjehu veća“. (Vidović, Štećić, Rijavec, Miljković 2014: 241)

3.4. Uticaj profesionalnog razvoja nastavnika-lidera na kvalitet nastavnog procesa

Programi profesionalnog usavršavanja nastavnika u Crnoj Gori nude značajan set različitih vještina. Izvjestan broj ovih programa u znatnoj mjeri može da utiče na razvoj liderskih vještina, što je većina ispitanika i navela u svojim iskazima. Tamara Čirgić ističe kako je ovo „najslabija karika“ u sistemu obezbjeđivanja podrške razvoju liderskih vještina te da bi: „Bilo (bi) korisno razmisliti o tome da se ovaj koncept uvede bilo kao OBAVEZAN dio osnovnih studija onih koji će raditi u školama, bilo kao poseban master program.“ Ona takođe ističe da Forum MNE sprovodi akreditovane programe za stručno usavršavanje nastavnika na teme: „Univerzitetski program ‘Liderstvo i omladinski rad u zajednici’“, „Razumijevanje adolescenta u učionici“, „Kreativno rješavanje konflikta u učionici“, „Suzbijanje govora mržnje na internetu“, „Ključna kompetencija učiti kako se uči“. „Programi su jako dobro primljeni od nastavnika i ocijenjeni kao korisni jer nude metodologiju neformalnog obrazovanja koja se razlikuje od onoga što oni svakodnevno rade.“ (intervju sa programskom menadžerkom Foruma MNE Tamarom Čirgić, 18/05/2017)

Vanja Madžgalj napominje da se Britanski savjet bavi: „Kontinuiranim radom sa nastavnicima, obezbjeđenjem najnovijih znanja kroz radionice, online resurse i projekte koje pokrećemo. Kroz systemske inovacije kao što je „KPR okvir za razvoj nastavnika“. Međutim, pitanje je koliko se nastavnici zaista trude da implementiraju inovacije, koliko se bave svojim slabostima i koliko promišljaju nova rješenja koja će donijeti uspjeh. Stoga smatram da je personalna odgovornost važna, personalni integritet – ali u postojećim metodologijama ocjene kvaliteta personalna odgovornost nije prepoznata, samo kolektivna. Smatram da lider škole, tj. direktor, ima ključnu ulogu u razvoju svojih nastavnika, u vođenju procesa nastave i učenja i obezbjeđenju da dobra praksa postane model, te da najbolji nastavnici-lideri dobiju ulogu i da budu podstaknuti da pozitivno utiču na ostale i na taj način dižu nivo kvaliteta u školi.“ (intervju sa direktoricom Britanskog savjeta u Crnoj Gori Vanjom Madžgalj, 07/06/2017)

Natalija Savićević-Mrvaljević smatra da je na njen profesionalni razvoj uticao značajan broj aktivnosti, kao što su: „Svi forumi Britanskog savjeta u periodu od skoro dvije godine, obuka za trenera u nastavi, više profesionalnih usavršavanja (seminari, konferencije i sl.), organizovanje Kluba govorničtva na engleskom jeziku za nastavnike i edukatore svih ljudi uključenih u nastavni proces, brojnih radionica na konferencijama, javni nastupi, obuke za upotrebu informacionih tehnologija.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Natalijom Savićević-Mrvaljević, 04/05/2017)

Kristina Šebek navodi da je njeno ključno usavršavanje ostvareno putem „Programa obuke za trenere Zavoda za školstvo i rad sa Britanskim savjetom, takođe kao trenera.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika i članicom ELTAM-a Kristinom Šebek, 07/05/2017)

Marija Radunović govori o iskustvima prije i tokom svog akademskog obrazovanja koja su je osnažila u profesiji koju sada obavlja: „Prvo program za omladinske radnike. Kad sam upisala srednju nisam mislila da ću biti nastavnica. Radionice u okviru omladinskog rada su me motivisale da ostanem u tome. Na kampovima sam učila o predrasudama, stereotipima, diskriminaciji što je mnogo uticalo na moje stavove. Učenje o vrijednostima demokratije i tolerancije, kao i antidiskriminatornim stvavovima prema drugima, na čemu bi trebalo da se radi u našem obrazovanju. Ja sam imala sreće da tu iskusim ovaj program. Kada smo organizovali događaje, kada sam bila liderka/volonterka u klubu, dobijala odgovornost da sama realizujem i znala da će neko uvijek biti tu da isprati. U sljedećoj fazi sam vodila civilnu organizaciju i radila projekte. Tada sam se osjećala jako samopouzdana. Neformalna edukacija je jako bitna, ja dosta primjenjujem ovaj vid obrazovanja. Ovo mi je nedostajalo na fakultetu. Da sam samo fakultet završila ne bih bila inovator. Kasnije sam i završila univerzitetski kurs „Liderstvo i razvojni omladinski rad“. Pomenuti rad je bio interaktivan, putem koga se dobija dosta metoda. Bilo je zanimljivo i dinamično, inovativno i podrazumijevalo je aktivno učešće svih, a sada moja nastava jeste upravo takva. Učila sam što i kako da primijenim. Inovativno. Uvijek sam bila komunikativna, ali sam kroz pomenuti program naučila da lakše komuniciram svoja osjećanja i misli.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Marijom Radunović, 16/05/2017)

Vanja Rojević se osvrće na nekoliko bitnih uticaja koje je doživjela tokom svog profesionalnog razvoja. Na prvom mjestu formalno obrazovanje, zatim direktno iskustvo u radu, program univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ „gdje se mnogo moglo naučiti o sebi i svojim mogućnostima, ali i problemima i o tome kako ih riješiti“, zatim seminari i radionice u organizaciji Ministarstva prosvjete i Britanskog savjeta „gdje smo

mogli vidjeti i razgovarati o primjeni liderskih vještina u nekim zemljama u regionu takođe, što je bilo zanimljivo i dalo mi neke nove ideje koje su primjenjive u učionici“. (intervju sa profesoricom engleskog jezika i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Vanjom Rojević, 17/05/2017)

Tamara Nedović govori o svom usavršavanju kroz program univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“: „Razlog zbog kog sam pohađala program Liderstvo u zajednici, prije svega bio je moj lični – moj sin i kako razumjeti pubertet koji nam je slijedio, ali i drugi ništa manje značajan – profesionalni i kako što bolje razumjeti učenike i njihove potrebe, a istovremeno postići sve ciljeve koje zacrtamo planom i programom. Nema tu instant rješenja – morate biti dovoljno hrabri da nešto promijenite, unaprijedite, ne plašeći se od neuspjeha. Tako je uvođenje portfolia, čak i prije jezičkog portfolia, značajno unaprijedilo rad u učionici. To je u početku bila zbirka radova, crteža, malih testova, kasnije eseja i sastava pa do ozbiljnih samoevaluacija. Govorim o periodu od prvog do devetog razreda. Pravljenje odjeljenjske play liste je bio pravi hit jer sam kasnije, zahvaljujući njoj pravila pripreme za čas, a učenici su uživali jer su slušali ono što vole i svi su bar nešto naučili, bilo nove riječi, fraze, idiome, gramatičko pravilo ili stihove. Želje učenika su bile ispoštovane, njihova uključenost maksimalna, a sve vještine učenja stranog jezika ispunjene. Naravno da nijesam izmislila toplu vodu, ali su takvi časovi bili veoma zanimljivi, a podjela uloga učenicima prema njihovim interesovanjima i postojećim znanjima urađena je dobro zahvaljujući liderstvu.“ (intervju sa organizatorkom nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Tamarom Nedović, 22/05/2017)

Silvija Marinković u osvrtu na primjenu liderstva u nastavi engleskog u Crnoj Gori kaže: „...moram da izrazim svoje nezadovoljstvo u pogledu intenziteta kojim se liderske vještine nastavnika koriste za unapređenje nastave engleskog jezika u Crnoj Gori. Naime, tokom svog deceniju dugog rada u prosvjeti, upoznala sam mnoge motivisane nastavnike (ne samo engleskog jezika) koji su spremni da svoje vrijeme, trud i ideje usmjere na poboljšanje položaja nastavnika (engleskog) u zemlji. Ipak, negdje na tom putu oni bivaju obeshrabreni i iscrpljeni, a najčešće se to dešava baš tamo gdje bi trebalo da dobiju najveću podršku, od strane menadžmenta škole u kojoj rade. U skladu sa ovim smatram da se glas nastavnika još uvijek ne čuje ili ne sluša dovoljno u Crnoj Gori, što ide na štetu cjelokupnog obrazovanja i na žalost, najviše na štetu njegovih krajnjih korisnika, djece, učenika.“ Kada govori o svom profesionalnom razvoju navodi: „izdvojila bih seminare i obuke na temu razvoja kritičkog mišljenja, motivacije učenika, medijacije, inkluzije. Takođe moram pomenuti da sam mnogo o liderstvu naučila i volontiranjem u akcijama orga-

nizovanim od strane raznih NVO, institucija i pojedinaca. Putovanja i razmjena iskustava sa raznim ljudima su neprocjenjivi u upoznavanju sebe samih i rada na sebi što je jedan od važnih preduslova za razvoj samopouzdanja i liderskih vještina. Takođe online seminari i boravak u SAD kao Fulbright stipendista predstavljaju neprocjenjivo iskustvo od značaja za razvoj liderskih sposobnosti nastavnika, koji su rezultirali, pored ostalih angažmana, i osnivanjem NVO.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, Fulbright stipendistkinjom, članicom ELTAM-a, Silvijom Marinković 28/05/2017)

Ivana Leković napominje da je primjena liderstva u učionici „najbolji put ka stvaranju trajnih vještina i znanja učenika. Istovremeno se radi na više polja razvoja učenika, a takođe i nastavnik se usavršava i unapređuje svoj rad.“ O svom profesionalnom usavršavanju kaže: „Osnova je naravno „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ A i B nivo. Takođe i program „Modifikacija ponašanja putem igre“. Sve ostalo su bili manji programi koji su u suštini sadržani u ova prva dva programa koja sam navela. Napomenula bih i da je prolaziti obuke, seminare, uzaludno ukoliko nakon njih naučeno ne sprovedeš u praksu. U svemu je ključan rad! Rad na sebi kao i rad sa učenicima.“ (intervju sa profesoricom razredne nastave i polaznicom univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ Ivanom Leković, 30/05/2017)

Profesionalni razvoj Marije Bojić određen je sljedećim aktivnostima: „Učestvovanje u međunarodnim projektima, konferencije u inostranstvu kao i razni seminari na kojima se uvijek nauči nešto novo bilo da su organizovani od strane Zavoda za školstvo ili da sam samoinicijativno pohađala online seminare.“ Kao mehanizam podrške na nacionalnom i lokalnim nivoima prepoznaje „ELTAM – Udruženje nastavnika engleskog jezika koje već treću godinu za redom organizuje nacionalnu konferenciju nastavnika, podrška škole kao primarne institucije je uvijek prisutna, Britanski savjet koji nudi razne sajtove gdje nastavnici mogu da se informišu o promjenama i novitetima u nastavi. Online seminari, seminari u Zavodu za školstvo. Razne publikacije.“ (intervju sa profesoricom engleskog jezika, članicom ELTAM-a, Marijom Bojić 31/05/2017)

3.5. Primjer dobre prakse – studija slučaja

U primjeru nastavnika koji posедуje liderske vještine i koje su stečene tokom struktuirane prakse u programu univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ primijetićemo da liderstvo nastavnika ne završava samo u fizičkom okviru učionice. Takođe postaje jasno da je ono jedan holistički proces koji okuplja više aktera, a sve u cilju podrške razvoju učenika i učenica. Tako će nastavnik-lider na ličnom i profesionalnom planu biti onaj

koji brine o razvoju svojih sposobnosti, razvija samorefleksivnost, onaj koji na putu da bude što objektivniji i svjesniji inicira saradnju sa kolegama na obostranu korist, kako bi učili jedni o drugima i sebi samima i u ovom procesu bili profesionalni i pažljivi kada govorimo o načinima komunikacije, kada najčešće koristimo konstruktivnu povratnu informaciju i slične instrumente. Nastavnik-lider će dakako inicirati saradnju sa roditeljima i ostvariti dobru saradnju bez obzira na različite prepreke sa kojima se susrijeće u ovom procesu. On je svjestan da može, isto tako i kako može da dopre do roditelja, da im bude podrška, sa postavljenom jasnom profesionalnom granicom, ali i svim dodatnim resursima, koji u najčešćem broju slučajeva značajno obogaćuju i znanja roditelja o npr. fazama razvoja djece i mladih, karakteristikama adolescencije, tehnikama dobre komunikacije, tipovima roditeljstva i sl. Nastavnik-lider neće izostaviti ni mogućnost da uključi zajednicu kako bi sve mjere koje se preduzimaju imale što veći uticaj na dobrobit djece i mladih. I naravno prilikom svega ovoga izuzetno će voditi računa o samom procesu u svim ovim odnosima, jer je to način da ostvari dugoročne načine kvalitetne saradnje i rada. To ga neće spriječiti da se u diskusiji suprotstavi drugačijem stavu od njegovog i uđe u polemiku zasnovanu na činjenicama. Dok pišemo o svim ovim različitim nivoima koje čine djelovanje nastavnika-lidera, moguće da će izvjestan broj ljudi koji čita ovaj tekst reći da je ovo isuviše idealna slika stvari i da djeluje neostvarljivo. U liderskom duhu, sasvim ćemo biti u prilici da dokažemo postojanje ovakvih praksi u Crnoj Gori koje već godinama izdvajaju pojedinci različitih profila kao poželjne i dobre. No, cilj ovoga rada je upravo u tome da ukaže na činjenicu da sve ovo o čemu sada pišemo nije pitanje magije, talenta, sreće i dobrih okolnosti, već dugogodišnjeg planiranog ulaganja i rada sa nastavnicima i ostalim članovima zajednice koji ima svoju jasnu strukturu i koji je istim tim ljudima omogućio da se osnaže lično i profesionalno i da svoju misiju šire dalje i to ne samo u okvirima svojih učionica.

Najjasniji ovakav primjer možemo potkrijepiti iskustvom praktičara koji postiže značajne rezultate na nivou direktnog rada sa učenicima i učenicima. U nastavku ćemo obraditi studiju slučaja profesora razredne nastave Save Kovačevića.

Sava Kovačević je uporedo sa svojim redovnim studijama na Filozofskom fakultetu u Nikšiću bio uključen u program univerzitetskog kursa „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ realizovanog od strane Forum MNE od 2002. do 2010. godine u Crnoj Gori.

Kada govorimo o Savinim rezultatima iz ugla šire javnosti pomenućemo nagradu „Kreativna nastava“ od strane Microsoft Crna Gora i Ministarstva obrazovanja, objavljen magistarski istraživački rad na temu „Aktivnosti međunarodnih organizacija na primjeni neformalnog obrazovanja u Crnoj Gori“,

istraživanje o primjeni integrativnog pristupa u nastavi, autorstvo i koautorstvo programa stručnog usavršavanja nastavnika akreditovanog od strane Zavoda za školstvo, objavljene radove u „Prosvjetnom radu“, „Profesionalnom razvoju“, kao i značajan broj novinskih članaka, radio i TV emisija, takođe i nagrade njegovih učenika na likovnim konkursima, na takmičenjima iz matematike, na konkursima recitatora, na konkursima za video priče.

Kada govorimo o drugom možda značajnijem nivou koji se odnosi na proces samog rada i kvalitativne karakteristike nastave, Savu možete prepoznati po entuzijastičkom pristupu radu i inovacijama koje čine njegov rad zanimljivim kako za učenike i učenice, kolege, tako i za širu zajednicu. Ovaj segment rada takođe je prepoznat, a ogleda se na ponašajnom nivou, na nivou stavova i vrijednosti, socijalnih i građanskih kompetencija koje učenici imaju priliku da steknu u ovako postavljenom okruženju, na atmosferu u učionici, zadovoljstvo učenika i učenica i samog praktičara.

Univerzitetski kurs „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ pomogao mu je prvenstveno u tome da razvije „osjećaj za grupu, da zna što treba učenicima, da motiviše i inspiriše učesnike da rade na sebi i uče“. (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

Osim ovoga ističe potrebu da se „prati“ lični rast i postignuća i ona koja se odnose na učenike i učenice, da se stalno istražuje i mijenja način na koji se realizuju iste ili slične aktivnosti, „da se uvijek pronalazi unutrašnja motivacija za rad“. (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

„Čini mi se da sam dosta kritičan i samokritičan i ohrabren da kažem ono što mislim. Ono što sam dobio od programa je da sam naučio da dijelim sa drugima stvari koje kreiram. Sa druge strane čovjek nauči da radi u timu, no nema puno ljudi koji su spremni ili znaju da rade u timu“. (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

Pomenuti univerzitetski kurs je podsticao njegovu inovativnost i kreativnost. Program ga je usmjerio da radi sa zajednicom i da zajednicu uključuje u život škole. Citiramo: „Tu sam najviše naučio. Da jedan problem ne može riješiti jedna osoba već je potrebno uključiti više strana kako bi rješenje bilo dugoročnije.“ (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

Navodi da je program bio značajan u procesima poput vođenja i fasilitacije grupe sa balansom procesa i cilja, tokom istraživanja potreba i prilagođavanja sadržaja, uspostavljanja i njegovanja participativnog procesa učenja. „Pomogao mi je da neke socijalno- emotivne elemente nastavnog procesa povežem sa obrazovnim sadržajem. I da kroz nastavni proces pored znanja omogućim učenicima da 'vježbaju', da rade na vještinama, da stiču određene vrijednosti.“ (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

Ono što smatra ključnim uticajem, a usko je povezano sa liderskim kompetencijama koje je stekao, je potreba za uvođenjem inovacija i eksperimentisanjem u nastavi koje je dobro planirano i usaglašeno sa potrebama kako nastavnog procesa tako i samih učenika. Često izmješta učionicu iz škole na mjesta koja obezbjeđuju kvalitetno i očigledno učenje. Inovacije utiču na motivaciju i želju za učenjem i saznavanjem. Osobito značajno je kada ovakav pristup „inspiriše učenike da sami osmisle i kreiraju“ (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017). Učenje je usmjereno na vršnjačku podršku, tako da učenici uče jedni od drugih i pomažu jedni drugima i na taj način usvajaju veći nivo znanja od klasične primjene naučenog. Razvoj kritičkih stavova koji je čini se prilično slab element u našem obrazovanju omogućava učenicima da jedni drugima slobodno daju povratnu informaciju, da razmišljaju, rezonuju i procjenjuju.

Osim pobrojanog Sava kreira i koristi interaktivna sredstva informacione komunikacije kao što su blog, web site, društvene grupe učenika putem kojih daje mogućnost proširivanja znanja kroz zadatke i tokom raspusta.

U holističkom pristupu koji je tipičan i za socijalnu pedagogiju pomenutog univerzitetskog kursa, roditelji i šira zajednica imaju svoje značajno mjesto. Nastavnici nerijetko ističu poteškoće u saradnji sa roditeljima. Ipak postoje dobri načini i Sava u ovom kontekstu primjenjuje nekoliko mjera u svojoj svakodnevnoj praksi, pa tako ima dobar odaziv roditelja i vrlo konstruktivnu saradnju. Osim radionica koje povećavaju nivo kompetentnosti roditelja „kao npr. radionice na temu „Kako razgovarati sa detetom da bi bolje učilo?“, „Kako razvijati radne navike?“, realizuju se i aktivnosti koje iniciraju i vode roditelji. Na ovaj način škola postaje otvorena za roditelje i zajednicu i omogućava i drugim akterima da preuzimaju odgovornost za dešavanja u školi.

Programi profesionalnog usavršavanja su takođe vrlo značajan segment Savinog rada koji se pokazao uspješnim u odnosu na pristupe koje nudi „pored određenih znanja programi nude i vještine kao i iskustveno orijentisan pristup. Imam potrebu da vršim istraživanje sa nastavnicima kako bi došli do suštine što njima treba i na osnovu toga kreiramo programe koje nastavnici vrlo rado pohađaju.“ Vodeći se rezultatima pisanih i usmenih evaluacija, povratnim informacijama o daljim praksama i potražnjom za programima na kojima radi sa kolegama iz Centra za obuku i obrazovanje konstatuje da su polaznici obuka zadovoljni, prije svega pristupom grupi, temi, kao i kompletnom atmosferom.

Sava prepoznaje liderstvo na sljedeći način: „Liderstvo je više jedan princip u radu u kom se svaki učenik oseća slobodno i postaje odgovoran. Učenik postaje svjestan nekih svojih postupaka i postupaka drugih, a opet ohrabren da iznosi kritičke stavove. Nastavnik se oseća ispunjeno jer unosi mnogo energije i kreativnosti da nastavni proces bude zanimljiv. To se reflek-

tuje na njega i na odnos prema svom poslu. U takvoj nastavi on je spreman da samoevaluira i kritički posmatra sebe i u takvom procesu i on profesionalno sazrijeva.“ (razgovor sa Savom Kovačevićem, 08/06/2017)

Ono što izdvaja Savinu praksu jesu liderske vještine koje značajno utiču na to da on izlazi iz predviđenih okvira i praksi, makar onih tipičnih za okruženje, inicirajući stalni profesionalni razvoj i rad na sebi i istovremeno inspirišući učenike i učenice, kao i njihovo okruženje na promjene i razvoj.

3.6. Liderske kompetencije – skala procjene

U tabeli 2. nalaze se rezultati skaliranja od strane oglednih sagovornika i sagovornica.

Tabela 2. Značaj liderskih kompetencija

U odnosu na sebe						
Kompetencija	Više od očekivanog	U potpunosti	Uglavnom	Djelimično	Nimalo	Ne mogu da procijenim
Samosvjesnost	38,46%	23,07%	23,07%	7,70 %	-	7,70 %
Samoevaluacija	30,76%	46,15%	23,07%	-	-	7,70 %
Samoprocjena	23,07%	53,84%	23,07%	-	-	-
Samopouzdanje	23,07%	53,84%	23,07%	-	-	-

Odabrane vrijednosti iz kategorije kompetencija „u odnosu na sebe“ ukazuju da su „samoprocjena“ i „samopouzdanje“ u potpunosti značajne za naše sagovornike. Čudi pak činjenica da „samoevaluacija“ nije zastupljena u dovoljnoj mjeri. Samoevaluacija je jako bitan segment kvaliteta nastave i u tom kontekstu poželjna praksa na svakodnevnom nivou.

Liderske vještine nastavnika i kvalitet nastavnoga procesa

U odnosu na kolege						
Kompetencija	Više od očekivanog	U potpunosti	Uglavnom	Djelimično	Nimalo	Ne mogu da procijenim
Da se traži, primi i da kvalitetna povratna informacija	23,07%	23,07%	53,84%	-	-	-
Asertivno komunicira	15,38%	46,15%	23,07%	15,38%	-	-
Hrabrost da se iznese drugačiji stav u diskusiji	15,38%	46,15%	30,76%	7,70 %	-	-
Pošедуje kritički stav i sposobnost da ga asertivno iskaže	23,07%	53,84%	23,07%	-	-	-
Sposobnost da inspiriše	38,46%	38,46%	15,38%	-	-	7,70 %
Sposobnost da inicira	46,15%	38,46%	7,70 %	-	-	7,70 %

Kada govorimo o odnosu sa kolegama za nastavnika-lidera najizraženija vrijednost odnosi se na „posедуje kritički stav i sposobnost da ga asertivno iskaže“, a zatim i „sposobnost da inicira“. Ovakav rezultat nam može reći o potrebi za konstruktivnom komunikacijom sa kolegama i kolegamicama i usklađeno je sa jednom od karakteristika nastavnika-lidera.

U odnosu prema roditeljima i široj zajednici						
Kompetencija	Više od očekivanog	U potpunosti	Uglavnom	Djelimično	Nimalo	Ne mogu da procijenim
Da dopre do roditelja	23,07%	38,46%	15,38%	23,07%	-	-
Da podstakne uključivanje i aktivno učešće roditelja	30,76%	30,76%	15,38%	23,07%	-	-
Da podstiče učenje	46,15%	38,46%	15,38%	-	-	-

Otvoren za inicijative od strane roditelja i šire zajednice	30,76%	23,07%	46,15%	-	-	-
Da koristi resurse koje nude roditelji i šira zajednica	30,76%	30,76%	30,76%	-	-	7,70 %
Da prikuplja sredstva za potrebe nastave i unapređenja nastave	15,38%	23,07%	23,07%	23,07%	7,70 %	7,70 %

Stav najvećeg procenta ispitanika je da je uglavnom važan odnos nastavnika-lidera koji je „otvoren za inicijative od strane roditelja i šire zajednice“ što ne govori u prilog potpunoj otvorenosti škole za roditelje i zajednicu. Takođe je „podsticanje učenja“ primijećeno kao bitno od strane nastavnika i govori o značaju uključivanja roditelja i osposobljavanju roditelja. Škola predstavlja značajan resurs koji ima potencijal da roditeljima pruži određena znanja iz oblasti roditeljstva, što utiče i na snaženje porodice i jačanje roditeljskih kompetencija koje daju kvalitetniji okvir za postignuća i zadovoljstvo učenika i učenica.

U odnosu na učenike/učenice							
Kompetencija	Više od očekivanog	U potpunosti	Uglavnom	Djelimično	Nimalo	Ne mogu da procijenim	
Da primijeni koncept „procesa i produkta“ u učionici i koristi situacije iz „procesa“ za dalja učenja i razvoj	30,76%	61,53%	7,70 %	-	-	-	
Da postavlja indikatore na osnovu kojih posmatra nastavni proces i ponašanja	30,76%	38,46%	30,76%	-	-	-	
Da analizira u cilju unapređenja nastave	46,15%	46,15%	7,70 %	-	-	-	
Da vidi dobro u svakome	46,15%	38,46%	15,38%	-	-	-	

Liderske vještine nastavnika i kvalitet nastavnoga procesa

Da posедуje afirmativan stav i podstiče pozitivnu atmosferu	38,46%	38,46%	23,07%	-	-	-
Da posедуje pristup koji se fokusira na razrješenje problema	30,76%	69,23%		-	-	-
Da koristi situacije sukoba za učenje i razvoj	46,15%	46,15%	7,70 %	-	-	-
Da ima sposobnost da istražuje potrebe učenika i da ih je svjestan	46,15%	53,84%		-	-	-
Sposobnost da podstiče timski rad i saradnju	46,15%	46,15%	7,70 %	-	-	-
Da obezbijedi participativni pristup	38,46%	38,46%	23,07%	-	-	-
Da podstiče iskustveno učenje	38,46%	53,84%	7,70 %	-	-	-
Da podstiče kreativan rad i rješenja	23,07%	76,92%		-	-	-
Da utiče na razvoj samodiscipline i samoodgovornosti kod učenika i učenica	30,76%	61,53%	7,70 %	-	-	-
Da inspiriše „preuzimanje akcije“	38,46%	53,84%	7,70 %	-	-	-
Da inspiriše i promoviše jednakost	46,15%	46,15%	7,70 %	-	-	-
Da inspiriše asertivnu komunikaciju	23,07%	53,84%	23,07%	-	-	-
Sposobnost da inspiriše istraživanje prilikom učenja	23,07%	69,23%	7,70 %	-	-	-
Inspiriše radoznalost	46,15%	53,84%	-	-	-	-
Inspiriše kritičko razmišljanje	61,53%	38,46%		-	-	-
Inspiriše inovacije i inovativna rješenja prilikom učenja	38,46%	53,84%	7,70 %	-	-	-
Postavlja jasne kriterije u vrednovanju i ocjenjivanju	23,07%	61,53%	7,70 %	7,70 %	-	-
Obezbuđuje različite resurse u učenju	61,53%	30,76%	7,70 %	-	-	-
Obezbuđuje uslove za vršnjačko učenje	15,38%	84,61%		-	-	-

Podstiče korišćenje savremene obrazovne tehnologije za učenje	7,70 %	61,53%	30,76%	-	-	-
---	--------	--------	--------	---	---	---

U radu sa učenicima zanimljive su kategorije „obezbjeduje uslove za vršnjačko učenje“ sa najvećom prepoznatom vrijednosti da u potpunosti odgovara liderskom vođenju nastave, kao i „podsticanje kreativnog rada i rješenja“.

Putem vršnjačkog učenja učenici se osamostaljuju, postaju sigurniji u svoje znanje, više su motivisani, a ovo sve utiče na povećanje kvaliteta obrazovanja. Dok „podsticanje kreativnog rada i rješenja“ utiče na pozitivne uslove za učenje i unutrašnju motivisanost.

Po mišljenju naših ispitanika, više od očekivanog na kvalitet obrazovanja utiče sposobnost nastavnika-lidera da „inspiriše kritičko razmišljanje“ i „obezbjeduje različite resurse u učenju“. Ovakav princip osigurava kvalitetan nastavni proces.

Poređenjem ove četiri bitne kategorije nastavnika-lidera primjećujemo da su naši ispitanici najusaglašeniji u vezi sa odnosom prema učenicima i učenicama, zatim u odnosu na sebe i kolege i tek na kraju u odnosu na roditelje i širu zajednicu.

Za naše ispitanike kategorije liderskih kompetencija koje su prepoznate da više od očekivanog utiču na kvalitet nastavnog procesa i obrazovanja odnose se na samosvjesnost, sposobnost da se inicira, sposobnost da se podstiče učenje roditelja, inspiriše kritičko razmišljanje kod učenika, i da se obezbjeđuju različiti resursi u učenju.

ZAKLJUČAK

- Na osnovu izrečenih zaključaka možemo tvrditi da je naša teza kako liderske vještine utiču na kvalitet obrazovnog procesa potvrđena. Ključni zaključci ovoga rada odnose se na sljedeće konstatacije:
- Nastavnik-lider je prepoznat kao inovator, onaj koji uključuje eksperimentisanje i testiranje novina, utiče na razvoj punih potencijala pojedinca, pruža mogućnost da učenici razvijaju svoje samopouzdanje, poštovanje svoje i tuđe autonomije, sposobanost da žive u miru sa drugima. Nastavnik-lider je sposoban da „prati“ potrebe pojedinaca i grupe i promjene u društvu, i usklađuje svoju nastavu sa njima, da poseduje svijest o svojim postupcima i uticaju na učenike, da razmišlja i djeluje šire i drugačije od uobičajenih okvira, da prenosi svoja znanja i iskustva na kolege, da se neprestano usavršava i čini promjene, da aktivno uključuje roditelje i zajednicu u život škole.

- Vrlo je širok spektar liderskih vještina potrebnih za praktikovanje uspješne nastave. One se odnose ne samo na rad sa učenicima nego i na rad na sebi, saradnju i odnos koji nastavnik-lider ostvaruje sa kolegama i koleginicima, sa roditeljima i širom zajednicom. Izdvojili smo sljedeće liderske vještine: sposobnost da vodi druge sopstvenim primjerom, da samoreflektuje, da motiviše učenike i kolege, da daje i prima konstruktivnu povratnu informaciju, da ostvari i održi kvalitetan odnos sa roditeljima svojih učenika, da podstiče samoodgovornost učenika i učenica, da lako prilagođava pristup u radu potrebama pojedinca i grupe, da uvodi inovacije, pronalazi alternative, da obezbijedi kreativnost, preduzimljivost i angažovanost, sposobnost da se pristupi radu sa entuzijazmom i energijom, sa samopuzdanjem i sposobnost da se hrabro komunicira.
- Karakteristike nastavnog procesa nastavnika-lidera odlikuje centralna uloga učenika, balansiranje individualnih i grupnih potreba, sposobnost da se mijenjaju pristupi u radu i prilagođavaju se stilovima učenja, hrabrost da se isprobaju novi pristupi u radu, slobodno izražavanje učenika, podsticanje kritičkog razmišljanja i rezonovanja, izvođenje sopstvenih zaključaka, aktivno učenje i saznavanje putem praktične primjene, eksperimentisanja i preuzimanja odgovorosti za učenje. Ovakav proces značajno utiče na razvoj samoodgovornosti, samomotivacije, samorefleksije kako učenika tako i nastavnika. Usljed stalnih društvenih promjena i promjena potreba pojedinaca ovaj proces je fleksibilan i prilagodljiv. Karakteriše ga sticanje socijalnih vještina i razvoj socijalne inteligencije, kao i kvalitetnije usvajanje i sticanje znanja i akademskih postignuća učenika. Ovakva iskustva značajna su za razvoj zdravih ličnosti i ispunjenje punih potencijala pojedinaca.
- Zaključak je da su programi profesionalnog usavršavanja imali uticaja na razvoj liderskih vještina kod nastavnika. Nastavnici ističu programe kao što su univerzitetski kurs „Liderstvo i razvojni omladinski rad“ organizovanog od strane Forum MNE, programe Zavoda za školstvo, Britanskog savjeta u Crnoj Gori, ELTAM-a, kao i značajan uticaj aktivnosti putem organizacija civilnog sektora, online seminara i razmjena koji su ih podstakli da se usavršavaju. Prepoznaju i izazove koji se odnose na nedostatak primjene naučenog u praksi i nedovoljnu podršku na lokalnom školskom nivou.

Literatura

- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., Pastorelli, C., „Multifaceted Impact of Self-Efficacy Beliefs on Academic Functioning“, *Journal: Child Development*, 1996, vol. 67, no. 3. 01/06/2017, <<https://sapienza.pure.elsevier.com/en/publications/multifaceted-impact-of-self-efficacy-beliefs-on-academic-function>>
- Bangs, J., Frost D., „Teacher self-efficacy, voice and leadership: towards a policy framework for education international“, A report on an international survey of the views of teachers and teacher union officials, Education International Research Institute, University of Cambridge Faculty of Education, 2012.
- Bešić, M., Reškovic, T., „Evaluacija reforme obrazovanja u Crnoj Gori“, Ministarstva prosvjete i sporta, 2012.
- Brown, H. D., *Teaching by principles* – An interactive approach to language pedagogy: Longman, 2000.
- Goleman, D., *Socijalna inteligencija*, Geopoetika, Beograd, 2007.
- Killion, J., Harrison, C., *New Roles for Teachers and School-Based Coaches*, Oxford, 2006.
- Kovačević, S., *Aktivnosti međunarodnih organizacija na primjeni neformalnog obrazovanja u Crnoj Gori*, Izdavač: Centar za obuku i obrazovanje, 2012.
- Scott, C., *Social Education*, Boston, Ginn and Co, 1908.
- Smith, M., *Developing Youth Work*, Milton: Keynes: Open University Press, 1988.
- Wikipedia.com, 01/06/2017, <https://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>

Aleksandra RADOMAN-KOVAČEVIĆ

TEACHERS' LEADERSHIP SKILLS AND QUALITY OF THE TEACHING PROCESS

This paper is devoted to the issue of teachers' leadership skills and their impact on the quality of the teaching process. In contemporary living conditions, leadership in teaching is becoming an increasingly present concept that helps achieve both academic achievement and behavioural goals through innovation, experimentation, experience-based learning, exploring the needs and interests of students, encouraging critical thinking, inspiring active work and students' action, and continuous training of teachers. This holistic process involves partnerships with parents and the community, working together on better conditions for developing the full potential of their children, as well as improving the quality of life in school and community.

Key words: *leadership skills, teaching process quality, leadership in classroom, motivation, social skills*