

Međunarodni projekt Nastavničko vodstvo (International Teacher Leadership project)

David Frost

Studeni 2011.



Ovaj broj Inform-a izlazi u isto vrijeme kad i publikacija izvješća ITL projekta pod nazivom 'Podupiranje nastavničkog vodstva u 15 zemalja - the International Teacher Leadership project, Phase 1'.

Na proljeće 2008. godine, magisterski studij na Fakultetu obrazovnih znanosti koji je nosio naziv Vodstvo u obrazovanju i unaprjeđenje škola, a koordinirala ga je Sue Swaffield, pohađale su studentice Ljubica Petrović i Ivana Čosić. U sklopu tog studija Ljubica i Ivana slušale su moj seminar na temu nastavničkog vodstva. Predavanje se ticalo strategija, alata i tehnika koje smo razvijali u periodu od nekoliko godina unutar mreže HertsCam. Taj program nastavničkog vodstva temeljio se na principima vodstva za učenje (Leadership for learning), a imao je poseban naglasak na školovanju za demokratsko građanstvo, te na dijeljenje vodstva. Tijekom predavanja ove dvije mlade djevojke iz Hrvatske entuzijastično su mi objasnile su mi da bi ovakv pristup vodstvu mogao igrati veliku ulogu u razvijanju demokratskog školstva u postkonfliktnim društвima kao što je bilo njihovo. Nakon predavanja našli smo se kako bismo razgovarali o tome kako prilagoditi pristup koji smo razvili u HertsCamu potrebama nastavnica i nastavnika u Zagrebu. U to odlučujuće vrijeme, i akademici iz drugih zemalja su mi slali upite za suradnju. Zaključio sam da vrijedi započeti međunarodni projekt.



Nastavnice i nastavnici sa sjevera Rumunjske te preko granice iz Moldove su se susreli u Bukureštu kako bi podijelili iskustva o svom radu na vodstvu i razvoju. Mona Chiriac, inačica nastavnica iz Stevenage-a skupa s kolegicom je moderirala taj dvodnevni susret.

Gotovo tri godine kasnije objavujemo izvješće koje dokumentira što smo sve uspjeli postići. Projekt međunarodno nastavničko vodstvo ili International Teacher Leadership (ITL) sada je renomirani istraživački i razvojni projekt koji obuhvaća preko 50 stručnjakinja i stručnjaka iz 15 zemalja koji podupiru rad cca. 1000 nastavnica i nastavnika u 150 škola. O čemu je riječ u izvješću? Izvješće započinje objašnjavajući pozadinu i ciljeve projekta, te istražuje kontekste različitih kultura u kojima smo krenuli s podupiranjem nastavničkoga vodstva. Zatim raspravlja o konceptu nastavničkoga vodstva, te objašnjava osobit pristup koji se koristi u projektu. Metodologija projekta je prikazana u skladu s glavnim dijelovima izvješća, što čini vidljivima projektne aktivnosti, te govori o učinku projekta.

Pozadina i ciljevi ITL projekta

Razvoj ovog pristupa za podupiranje nastavničkog vodstva počeo je 1989. godine kad sam tražio način kako pružiti potporu nastavnicima koji su bili upisani u sveučilišni program koji je vodio do diplome o tome kako poboljšati škole. Ključno pitanje bilo je: kako spojiti profesionalno učenje nastavnika s njihovom praksom, ali i s razvijanjem te prakse? Od tada sam radio s velikim brojem kolega i kolega uključujući i nastavnike i sveučilišne akademike kako bismo razvili modele, strategije i alate za podržavanje nastavnika u ulozi voditelja inovacija i promjena (Durrant, 2004; Hill, 2011; Myles & Frost, 2006). Zatim smo te modele, strategije i alate usavršili i evaluirali u kontekstu mreže HertsCam.

Najesen 2008. godine već smo identificirali potencijalne partnere u Grčkoj, Hrvatskoj, Portugalu, Rumunjskoj, Španjolskoj i Turskoj. Pozvali smo ih na sastanak u Cambridge, gdje smo raspravljali o našim ciljevima. Nastavili smo s dalnjim diskusijama u grčkom gradu Korintu, ali smo značajno proširenje dobili na sastanku u Beogradu koje je organizirala Gordana Miljević. Gordana nas je u ime Instituta otvoreno društvo zamolila da uključimo nove partnere iz raznih zemalja jugoistočne Europe. Izvorno smo se bili koncentrirali na ulogu nastavničkog vodstva u obrazovnim reformama, ali naša suradnja s OSI-om pridodala je novi značaj utjecaju projekta na razvoj demokratskog civilnog društva.

Postalo je jasno da projektom ne bismo samo doprinijeli u postkonfliktnim kontekstima, nego i u zemljama gdje se podrazumijeva da je demokracija već daleko razvijena. Ciljevi koji su su proizašli u prvoj godini projekta su:

- Razviti programe potpore za nastavničko vodstvo koji su prikladni za niz različitih kulturnih i nacionalnih okvira, te koji mogu odgovoriti na individualne izazove koje se pojavljuju u tim kontekstima
- Istražiti kako razvoj profesionalnog identiteta nastavnika, te raznih oblika profesionalnosti nastavnika može doprinijeti obrazovnim reformama u različitim kulturnim i nacionalnim sredinama
- Stvoriti i/ili osnažiti mreže znanja za nastavnice i nastavnike;
- Stvoriti i/ili osnažiti mrežu stručnjakinja i stručnjaka (iz akademije, lokalne uprave, nevladinih organizacija, policy aktivista, iskusnih nastavnika i ravnatelja škola) koji bi nastavili pružati potporu nastavnicima i razvoju škole
- Promovirati i podupirati inkluzivne obrazovne prakse
- Doprinijeti razvoju demokratskog civilnog društva

Dodatni cilj koji se pojavio bio je surađivati s policy makerima izravno i dok je projekt u svom punom tijeku, umjesto da se oslanjamamo na post hoc reporting.

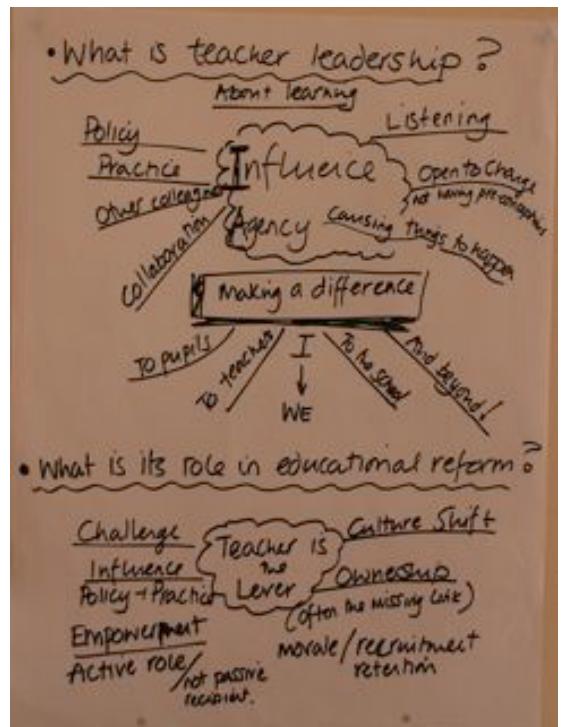
U ovom trenutku projektni partneri dolaze iz sljedećih zemalja:

Albanija, Bosna i Hercegovina, Bulgarska, Grčka, Hrvatska, Kosovo, Makedonija, Moldova, Crna gora, Novi Zeland, Portugal, Rumunjska, Srbija, Turska & Ujedinjeno kraljevstvo.

Također smo dobro umreženi s kolegama iz Zapadne Australije, Queenslanda i Hong Konga, nakon što su тамо obavljeni fact/finding posjeti.

Različiti konteksti

Bilo nam je jasno da tzv. pozajmljivanje policy-ja izvan kulturnih i nacionalnih granica može biti opasno i neučinkovito (Phillips i Ochs, 2003, Steiner-Khamsi, 2004), te je stoga prvi korak bio razviti okvir koji bi omogućio svim članovima tima da naprave analizu svojih nacionalnih i

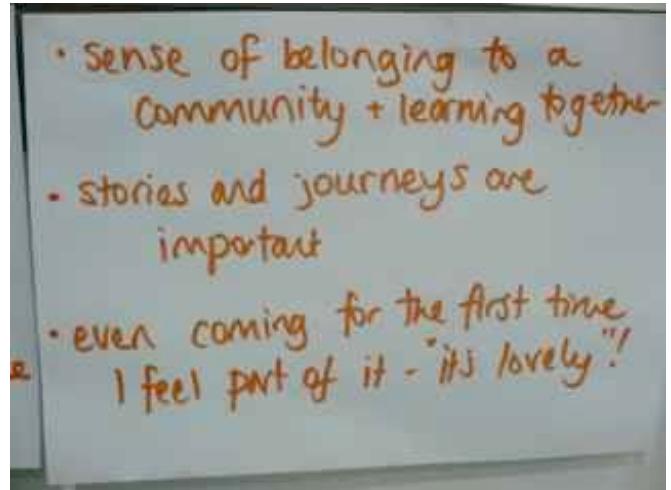


Ovaj komad flip chart papira je s jednog od naših međunarodnih timskih susreta – iz Korinta, i prikazuje kako smo razvijali zajedničku teoriju o nastavničkom vodstvu. Teorija je nastala, razvijana, popravljana i prilagođavana te je kroz intenzivne diskusije popravljena i prerađena, a zasnovana je na našem praktičnom iskustvu iz 15 zemalja.

lokalnih sredina. Krenuli smo od pretpostavke da će im to pomoći u prilagodbi modela i razvijanju intervencijskih strategija. Na našim susretima smo razgovarali o izazovima koje donose kulturološke razlike. Mislili smo da je jedan od glavnih izazova to što su mnoge zemlje koje su uključene u projekt relativni početnici u demokratskim procesima. U principu bi se moglo pretpostaviti da to posebno vrijedi za zemlje bivše Jugoslavije, ali pokazalo se da u svim zemljama koje sudjeluju u projektu 'postojanje formalnih demokratskih prava ne vodi automatski i nužno substantivnoj demokraciji u svakodnevnom životu' (Zakaria, 1997). U mnogim obrazovnim sustavima u kojima smo aktivni kroz ITL projekt, iskustva nastavnika prožeta su hierarhijskim i autorativnim strukturama, a ne kolegjalnošću i međusobnim profesionalnim poštivanjem. Slično istraživanje koje je naručio je Education International omogućilo nam je da pitamo nastavnike u 20 zemalja o tome što oni misle u kojoj mjeri oni imaju pravo glasa u svojoj školi i u određivanju svoga profesionalnog identiteta. U pravilu se nastavnici diljem svijeta vide kao osobe 'bez glasa', kao što je rekao jedan nastavnik. Policy 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 mjesta zemlje na međunarodnim rankiranim listama, kao što je PISA, a to neizbjegno vodi ka top/down strategijama koja su zasnovana na premisi da se od nastavnika ne može mnogo očekivati. Oni koji nalaze interes u projektu ITL traže alternativu tom pristupu, pri čemu se vjeruje da do inovacija i poboljšanja dolazi kroz razvijanje osjećaja samoefikasnosti i kapaciteta za djelovanje kod nastavnika.



Posjetili smo školi u Istanbulu kao kritični prijatelji, te sudjelovali u masivnom mrežnom događanju s 600 nastavnika i lokalnih političara. Nastavničko vodstvo kao koncept toplo je primljeno u Turskoj.



Ovaj komad flip charta nastao je za vrijeme sastanka međunarodnog tima. Prikazuje kako osjećaj zajedništva igra veliku ulogu u stvaranju diskursa.

Miller, 2004; York-Barr & Duke, 2004). Prevladava mišljenje da se takvim oblikom vodstva može baviti samo šaćica posebno odabranih koji preuzimaju ulogu nastavnika vođe (Teacher Leadership Exploratory Consortium, 2011).

Koncept dijeljenog vodstva sad je već široko je rasprostranjen (Bennett *et al.*, 2003; MacBeath *et al.*, 2004; Spillane, 2006), te ga je preporučio i OECD (Pont, Nusche & Morman, 2008), ali u praksi su pristupi koji se zasnivaju na pretpostavkama oragnizacijskih znanosti obično ograničeni na to da leadership dolazi od onih pojedinaca koji sjede na formalnim pozicijama. Za razliku od toga, i ono što je posebno u ITL pristupu je to da svi nastavnici mogu biti predvodnici inovacija, da oni svi mogu djelovati kao leaderi (Lambert, 1998), te da taj oblik vodstva mogu provoditi svi, ukoliko im je pružena primjerena potpora.

Kroz ITL projekt smo pokazali da je moguće razviti zajednice stručnog učenja - 'professional learning communities' (Bolam *et al.*, 2005) gdje su nastavnici predvodnici istraživačkih processa koji vode prema razvoju, a rezultiraju u stvaranju zajedničkog znanja o pedagoškim inovacijama. Ovaj pristup koncentrira se na povećavanje kapaciteta za djelovanje kod nastavnika, te na razvoj kulture dijeljenja odgovornosti za reforme i uspješne ishode učenja za sve učenike. U ITL projektu svi krećemo od pretpostavke da svi članovi zajednica stručnog učenja imaju kapacitet za leadership, te da taj leadership ne ovisi o zacrtanim pozicijama autoriteta. Ideja da su nastavnici nositelji razvoja pruža okvir koji nastavnicima omogućuje da započnu i vode projekte koji se provode tijekom jedne školske godine. U programu HertsCam, ti koncepti se objašnjavaju kroz sljedeći power point slide, vidi prikaz br 1.

Sljedeća ključna pretpostavka je za ispunjavanje ideje vodstva koju smo gore opisali je da taj oblik vodsta uvjetuje pružanje sofisticirane potpore nastavnicima. Ta potpora može biti u obliku materijala, programa ili radionica ili alata za planiranje i refleksiju. Pomoć se nastavnicima može pružiti u vidu partneršipa između iskusnih nastavnika (mentora) u školama i vanjskih agenata kao što su sveučilišni akademici ili aktivisti iz nevladinih organizacija.



Jo i Val su nastavnice u školama članicama mreže HertsCam. Jo Myles je zamjenica ravnateljice u školi Sir John Lawes, a Val Hill zamjenica ravnateljice u školi Birchwood High School. Njih dvije istražuju i prakticiraju nastavničko vodstvo, što ih čini stručnjakinjama u nastavničkom vodstvu. One su razvile i vodile većinu radionica na poslijedenjem međunarodnom susretu u Bugarskoj.

Prikaz 1. Razvojni rad prevoden nastavnicima

Organizacija mrežnih susreta na kojima nastavnici mogu podijeliti svoja iskustva iskustva svog leadershipa, te se međusobno poticati i nadahnuti također mogu pomoći. Uz to, kreće se od toga se da će se nastavničko vodstvo razvijati samo onda ako postoji spremnost za razvijanje organizacijskih uvjeta unutar određene škole. To zahtijeva da članovi projektnog tima sudjeluju u dijalušu s ravnateljima kako bi ih podupirali u strategijama za razvoj školskog ozračja.

Metodologija projekta

Primjereno je da se projekt koji ima za cilj podržavanje nastavničkog vodstva zasniva na stručnosti i iskustvu nastavnika-praktičara koji su ujedno i voditelji projekta. Iako je projekt koordiniran iz Cambridge-a, značajnu ulogu u njegovom provođenju imali su istraživači-praktičari koji su članovi takozvanog HertsCam mentorskog tima. Radi se o osobama koje su završile master iz Vođenja nastave i vođenja učenja, te su držali predavanja na razini magistarskog studija, ali i tečaja iz Vođenja nastave i vođenja učenja, a istodobno se nalaze se na rukovodećim mestima u svojim školama. U međunarodnom timu imamo članove iz akademskog života, neki su učitelji i nastavnici, ali najbrojniji su predstavnici nevladinih organizacija kao što su „Educational Center Pro Didactica“ iz Moldove i „proMENTE socijalna istraživanja“ iz Sarajeva.

Vještine nastavnika, te moćnost gledanja iz njihovog kuta dale su poseban doprinos na susretima cijelokupnog međunarodnog tima, koje su se odvijale pet puta u razdoblju od studenoga 2008. godine i to u Cambridge-u (Ujedinjeno Kraljevstvo), Korintu (Grčka), Beogradu (Srbija), Mavrovu (Makedonija) i Velikom Trnovu (Bugarska). Timski susreti koji obično okupe između 35 i 40 sudionika, održavaju se u prostorijama sveučilišta ili hotela, i traju jedan ili dva dana. Troškovi puta i smeštaja su visoki¹, te je stoga vrlo je bitno da se maksimizira vrijednost ovih susreta u obliku aktivnosti koje su produktivne, te imaju opipljive rezultate u praksi. Diskusije su obično intenzivne i obilježene su razmjenom iskustava te kolektivnim vrednovanjem postignutog kao i refleksijom o analiziranim podacima ili novim uvidima. Diskusije su visoko strukturirane kako bi njihov krajnji rezultat bio inspirativan i pružio dovoljno momentuma za podršku lokalnih aktivnosti.



Majda Josevska je mlada istraživačica koja je pomogla da osiguramo podršku za projekt Međunarodnog nastavničkog vodstva u Makdeodniji, a sada je članica istraživačkog tima u Cambridge-u. Na nedavnoj konferenciji u Bugarskoj surađivala je sa Caroline Creaby i James Underwood iz Cambridge-a kako razviti podršku nastavnicima u Bugarskoj.



Ova divna planinska pozadina sa susretu u Mavrovom, Makedoniji nam je poticala maštu i pomogla nam da shvatimo važnost međunarodne surdanje .

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

Svaki susret je pažljivo dokumentiran koristeći vizualne i tekstualne materijale, kako bi članovima tima bio omogućen lakši i brži uvid u cjelokupan proces. Istovremeno, detaljna dokumentacija služi tome da oni koji nisu mogli prisustvovati konferenciji budu upućeni u rad i rezultate sastanka. Između susreta, suradnja članova ITL tima održava se kroz elektronski sustav CamTools koji pripada Sveučilištu Cambridge, distribuciju mesečnih biltena i dijeljenje resursa i literature. Članovi tima iz Cambridge-a osim toga pružaju mentorsku podršku partnerima iz projekta putem e-maila, a ponekad i odlaskom na lokacije u dotičnim zemljama. Do sada su se takvi posjeti održali u Ohridu (Makedonija), Ateni (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 metodologiju korištenu u prethodnom projektu *Carpe Vitam Leadership for Learning project* (Frost, 2008a) i može se opisati kao akcijsko istraživanje koje je istodobno razvojno i diskurzivno. To podrazumijeva praktičan rad za stvaranje podrške nastavcima koji žele redefinirati svoju ulogu i učiniti ju sveobuhvatnijom i opsežnijom (Hoyle, 1972), odnosno postati predvodnici inovacija (Frost, 2008b). Koristimo podatke kako bismo strateški prilagodili naš pristup svakom specifičnom nacionalnom i institucionalnom kontekstu. Kao i u projektu *Carpe Vitam* koji se odvijao u sklopu inicijative *Leadership for learning*, principima i dilemama se pristupa kroz kritičke diskusije kako unutar projektnog tima, tako i šire – putem međunarodnih konferenciјa i umrežavanja.

Članovi projektnog tima dizajniraju programe podrške za nastavnike-lidere te surađuju sa školama i drugim lokalnim partnerima koji mogu pružiti podršku bilo praktično bilo materijalno. Programi podrške pripremaju se na osnovu analiza nacionalnog konteksta i prema karakteristikama svake škole. Strategije, alati i materijali koji se razviju u Velikoj Britaniji ponuđeni su svim članovima ITL projekta za potencijalne prilagodbe u skladu s njihovim nacionalnim kontekstom. Nakon što započnu, programi podrške prate se i evaluiraju korištenjem instrumenata koje je obezbijedio tim iz Cambridge-a.

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 je organiziranje međunarodnih konferenciјa za istraživače, ravnatelje, učitelje i nastavnike, predstavnike institucija, nevladine organizacije i druge zainteresirane u cilju



Paul Rose je zamjenik ravnatelja škole u Stevenage-u. Na ovoj slici prikazan je s Jelenom Vranješević dok otkriva čari starogradske glazbe nakon sastanka u Beogradu.

uključivanja u raspravu o projektu i postignutim rezultatima.

Ključni cilj projekta je izradnja kapaciteta putem identificiranja onih koji imaju potencijal kontinuirano doprinositi razvoju nastavničkog vodstva, te im pružiti podršku da to i budu.

Projektne aktivnosti

Na početku projekta dogovoren je da svaka uključena zemlja radi sa najmanje tri škole. Taj cilj u međuvremenu je znatno premašen. Ipak, na samom počektu, prvi izazov bio je pronaći partnera u svakoj zemlji koji bi podržali projekt, te pronaći škole zainteresirane za ovaj, po mišljenju nekih, hrabar eksperiment. Lokalni timovi su namjavljali da su ravnatelji i ravnateljice pravobitno bili sumnjičavi i nepoverljivi, jer je postojala mogućnost narušavanja njihovog autoriteta, te otvaranja škola prema kritikama izvana. U mnogim zemljama usvojeni su eufemizmi za naziv projekta, te tako imamo programe „Nastavnici za 21. stoljeće“ u Turskoj, „Klub aktivnih nastavnika“ u Bugarskoj i „Nastavnici budućnosti“ u Crnoj Gori.

U većini slučajeva, programi su se sastojali od niza sastanaka u trajanju od 2 sata. Sastanci su se održavali na kraju školskog dana, ponekad i subotom ujutro. Na sastanke su nastavnici dolazili volonterski, okupljajući se kako bi međusobno razmijenili iskustava, planirali svoje razvojne projekte, te si osvijestili vlastite profesionalne dileme i vrijednosti nastale vođenjem razvojnih projekata. Na ovim radionicama korištena je zbrika radnih alata razvijenih u okviru HertsCam programa i dodatno prilagođena lokalnom kontekstu. U nekim slučajevima ponuđeni alati daju nastavnicima ideje kako nastaviti svoj vlastiti projekt. Radne mape temeljene na iskustvima drugih nastavnika mogu koristiti sudionicima radionica da zamisle svoje sljedeće korake; na primjer na osnovu primera akcijskog plana nekog tko je već završio program, nastavnici mogu razviti plan vlastitog projekta. Ostali alati iz HertsCam zbirke služe razvijanju razmišljanja i propitkivanja, a neki drugi alati čisto dokumentiraju učinak i postignuća sudionika. Proces podrške i osnaživanja nastavnika može biti prikazan nizom sljedećih koraka:

1. Razjašnjavanje profesionalnih i osobnih vrijednosti nastavnika
2. Utvrđivanje profesionalnih problema sa kojima se nastavnici suočavaju
3. Raspravljanje i savjetovanje kako bi se odredio akcijski plan
4. Izradnja akcijskog plana
5. Raspravljanje i savjetovanje kako bi se akcijski plan precizirao
6. Vođenje razvojnog projekta zasnovano na istraživačkim principima
7. Umrežavanje u svrhu dopirnosa struci.



Nastavnici širom sveta suočeni su sa sličnim profesionalnim izazovima. Na sastanku u Bukureštu jedna nastavnica predstavila je svoj projekt na posteru.

Vođenje ovakvih radionica je umjetnost koja je povezana s gledištem da je pedagoški radom podrška i pomoć, a ne štura primjena vještina naučenih na seminarima i treninzima.

Nastavnici iz svih uključenih škola pokazali su da su u stanju voditi razvojne projekte i prikupiti dokaze o svom radu kroz radne mape. Ova dokumentacija može se korisiti prilikom dodele potvrda o sudjelovanju u programu stručnog usavršavanja. Ideja o dokumentiranju svih nastavničkih aktivnosti tijekom sudjelovanja u projektu bila je izazovom u sredinama gde takva praksa nije uobičajena, te se znanje tradicionalno mjeri pisanim testovima. Ipak, ovakav pristup pokazao se održivim u različitim sredinama. U brojnim zemljama, partneri uključeni u projekt uspjeli su sklopiti dogovor s Ministarstvom obrazovanja da diplomu o stručnom usavršavanju mogu dodijeliti partnerske organizacije, na primer nevladine organizacije, članice ITL grupe. Na taj način ITL donosi bodove u službenom stručnom sustavu napredovanja pojedine zemlje.

Nastavnici su svoje završene razvojne projekte predstavljali na web stranicama i sudjelovanjem na nizu mrežnih susreta. Ovakvi susreti se već niz godina odvijaju u kontekstu HertsCam mreže, tako da nam je bilo drago promatrati da su se lako i učinkovito mogli prenijeti na druge sredine. Motiv koji se stalno ponavlja u izvešćima je inspiracija koju projekt donosi:

Nastavnici su predstavili svoje akcijske planove, razgovarali o izazovima s kojima se suočavaju, pitali jedni druge za nove ideje i pomoć... Bili su vrlo uzbudjeni, i tražili su da se sastanci održavaju češće. Bili su nadahnuti i oharabreni zajdničkim radom.

(Izvješće iz Grčke)

Ogranizirani su brojni uspješni susreti koji su ponekad uključivali saradnju nastavnika iz različitih zemalja: okupljaju se da zajedno razviju svoja znanja i vještina, pričajući jedni drugima o svojim aktivnostima. Tako su na primjer, u Bukurešti doputovali nastavnici iz Moldove i sjeverne Rumunske kako bi raspravljali o tome kako unaprijediti nastavu i učenje.



Nastavnici se osećaju uvaženo kad dobiju potvrdu o stručnom usavršavanju. U ovom slučaju David Frost dodjeljuje diplome u Nikšiću, Crna Gora.



Projekt vodi HertsCam tim. Na ovoj slici sa nedavnog sastanka u Velikom Trnovu u Bugarskoj HertsCam tim planira kako razviti intenzivnu diskusiju i akcijsko planiranje.

Procjena uticaja programa

Nastavnici koji su sudjelovali u različitim programima pridruženim ITL projektu, unaprijedili su svoj rad, kako u učionicama tako i u cijelokupnoj školi time što su tijekom jedne školske godine vodili i ostvarili svoje razvojne projekte. Većina projekata bila je usredotočena na nastavu i učenje, tipičan primer je "Razvijanje aktivnog sudjelovanja u nastavi čitanja" (Bosna i Hercegovina) ili "Kako napisati učinkovitu povratnu informaciju za učenike" (Makedonija). Ostali projekti bili su posredno usmjereni na učenje - na primjer, „Novi učenik/ca u razredu i kako izbjegći negativnost prema njemu/njoj“ (Bugarska), ali su također značajni.

Izvješća naših partnerskih organizacija dokumentiraju različite načine na koje je sudjelovanje u programu doprinijelo napretku u radu nastavnika. Ključna tema u izvješćima je promjena nastavničke slike o vlastitom učinku, koja se poboljšala za vrijeme sudjelovanja u programu:

Na početku su nastavnici bili skeptični prema ideji da oni mogu promijeniti svoju školu... Pred završetak jednogodišnjeg programa, mnogi od njih rekli su da do promjena u radu škole može doći, te da su zapravo nastavnici ti koji mogu najviše doprinijeti tim promenama.

(Završno izvješće iz Crne Gore, srpanj 2011.)

Utjecaj programa dalekosežniji je od promjene nastavničkog doživljaja svoje stručne uloge. Vinjete koje nose opise razvojnih projekata nastavnika dokaz su utjecaja tih projekata na praksi u učionici i na cijelokupno školsko ozračje. Te vinjete smo prikupili, te ih uređujemo za objavljuvanje u posebnom izdanju časopisa *Nastavničko vodstvo* (www.teacher.leadership.org.uk). Tipičan je komentar iz Moldove:

Projekti nastavnika doprineli su širim promjenama, ne zaustavljajući se samo na radu u učionici. Došlo je do značajnih napredaka stručnog kapaciteta nastavnika – u vođenju nastave, razumijevanju, stavu i motivaciji za rad, i to sve unatoč tomu što nastavnici u našoj zemlji imaju nizak status i niske plaće.

(Završno izvješće iz Moldove, srpanj 2011.)

Sudjelovanje u mrežnim susretima ima snažan odjek kod nastavnika posebno u slučajevima kad su naviknuti na ograničen okvir djelovanja, te u sredinama koja imaju centralistički postavljena očekivanja od nastavnika.

Uhvatio sam sam sebe kako svim srcem sudjelujem u diskusiji, potpuno uzbuđen zbog najobičnijeg razgovora između kolega iz naše škole i kolega iz Hrasna. Razmenjujući ideje, slušajući jedni druge s poštivanjem,

međusobno se ohrabrujući i podržavajući, naše samopoštovanje je neprestano raslo – i to je zapravo sve što mi je potrebno! Na taj način uspio sam prevazići okvire svog dotadašnjeg rada, i postavio sebi više ciljeve. Vidjevši rezultate ideje koje sam pokrenuo u suradnji sa kolegama, ohraben sam da tražim nove načine da nastavim poboljšavati kvalitetu svog rada s djecom, što me osobno ispunjava i usrećuje.

(citat nastavnika iz Završnog izvješća Bosne i Hercegovine)

Gornji citat odražava suštinu ITL pristupa: ohrabriti nastavnike da preuzmu inicijativu, budu pokretači promjena i grade zajedničko stručno znanje umrežavanjem i međusobnom potporom. Završno izvješće koje je ovaj mjesec objavljeno u cijelini ilustrira kako ovakve aktivnosti počinju igrati značajnu ulogu ne samo u unaprjeđenju obrazovanja, nego i u razvijanju demokratskih načela u školama i lokalnim zajednicama diljem svijeta.

Načela djelovanja

Naše iskustvo u prilagođavanju, razvoju i evaluaciji nas samih u pružanju podrške nastavnicima, omogućilo nam je da uspostavimo niz načela. Nadamo se da naša načela mogu služiti kao smjernice i drugima koji se žele baviti srodnom tematikom.

Načela za pružanje potpore nastavničkom vodstvu

Načelo 1: Partnerstvo između škole i vanjskih agenata

Vanjski agenti mogu biti s obrazovnih ili pedagoških fakulteta, vladinih agencija ili nevladinih organizacija.

Načelo 2: Međusobna podrška

Grupna podrška može se ostvariti unutar jedne ili više škola, koje su međusobno povezane.

Načelo 3: Suradnja s ravnateljicama i ravnateljima

Dijalog s ravnateljima može pomaže u izgradnji podrške razvoja nastavničkog vodstva.

Načelo 4: Mogućnosti za otvorenu raspravu

Nastavnicima mora biti omogućena prilika za kritičko razmatranje vlastitih stavova, prakse i učinka inovacija.

Načelo 5: Projektna metodologija

Nastavničko vodstvo se ostvaruje pokretanjem i vođenjem razvojnih projekata.

Načelo 6: Omogućiti nastavnicima da sami odrede prioritete svojih



Na ovoj slici tim koji je organizirao međunarodni sastanak u Mavrovu slavi uspješan završetak konferencije. Tim čine nastavnici, sveučilišni profesori i administrator sa Fakulteta za obrazovanje. Bliska suradnja s lokalnim timom iz Makedonije bila je ključna za uspješan susret.

razvojnih projekata

Na taj način nastavici izražuju svoj entuzijazam, svrhovitost i uvjerenja.

Načelo 7: Alati za podupiranje refleksije, planiranja i djelovanja

Dobro osmišljeni alati podupiru, oprimjeruju i prikazuju nastavničko vodstvo.

Načelo 8: Olakšati pristup relevantnoj literaturi

Na ovaj način nastavnici šire znanje koje su stekli kroz iskustvo rada na vlastitom razvojnom projektu.

Načelo 9: Stručna pomoć oko strategija leadershipa

Stručni savjeti i suradnja utemeljena na propitkivanju osnažuju kapacitet za vođenje.

Načelo 10: Stručna pomoć pri prikupljanju i korištenju materijala

Sustavno istraživanje i propitkivanje su demokratske i kolegijalne leadership strategije.

Načelo 11: Osiguravanje logističke potpore

Ravnateljice i ravnatelji daju podršku nastavnicima i njihovim razvojnim projektima, ali istodobno osiguravaju koherentnost školske sredine.

Načelo 12: Osiguravanje okvira pomoću kojeg nastavnici dokumentiraju svoj razvojni rad

Strukturirana radna mapa omogućuje nastavnicima planiranje, bilježenje i refleksiju o svom projektu, te se može koristiti kao dokaz za dobivanje potvrde o stručnom usavršavanju.

Načelo 13: Osiguravanje mogućnosti za networking izvan škole

Nastavnici izvode međusobnu potporu i nadahnuće kad se umreže s drugim nastavnicima. Na taj način se kroz cijeli sustav prožima „viša svrha“ nastavničkog djelovanja.

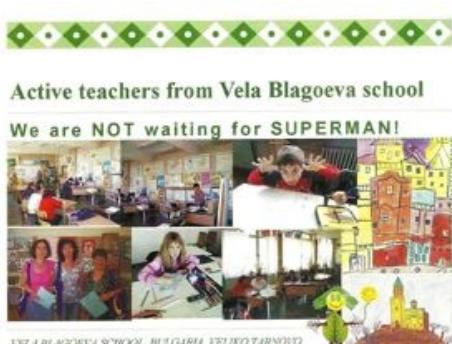
Načelo 14: Priznanje za uložen trud

Nastavnici predvode inovacije kroz nastavničko vodstvo i to odlikuje potvrdom koju izdaju nacionalni partneri, kao npr. Sveučilišta, vladine ili nevladine organizacije.

Načelo 15: Stručno znanje dolazi svjedočenjem o nastavničkom vodstvu

Nastavnici grade stručno znanje putem kolaborativnih i kritičkih rasprava, te razmjenom ideja.

Nadamo se da će i drugi prepoznati ova načela kao vrijedna, te da će nas kontaktirati kako bismo mogli pronaći načine kako ITL projekt može biti koristan za njih. Neprestano smo otvoreni za umrežavanje i saradnju.



Nastavnici iz Bugraske uključeni u projekt predstavili su ovu razgledincu Davidu Frostu za vrijeme posjeta njihovoj školi. Slogan „Mi ne čekamo Supermana“ široko je prihvaćen u projektu, kako bi se istakao koristan način izražavanja ideje dijeljenog vodstva.

References

- Bangs, J. and Frost, D. (2011) Teachers - the ghost at the feast? Teacher voice, teacher self-efficacy and teacher leadership, a paper presented at ICSEI 2011 International Congress for School Effectiveness and Improvement Limmasol, Cyprus January 4th-7th
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P. and Harvey, J. (2003) *Distributed Leadership: A review of literature carried out for the National College for School Leadership*, Nottingham: NCSL.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., Hawkey, K., Ingram, M., Atkinson, A. and Smith, M. (2005) *Creating and Sustaining Effective Professional Learning Communities*. The Department for Education and Skills.
- Frost, D. (2008a) Researching the connections, developing a methodology in J. MacBeath and N. Dempster (eds) *Connecting Leadership and Learning: Principles for Practice*, London: Routledge
- Frost, D. (2008b) Teacher as Champions of Innovation, *Education Review* 21 (1) pp 13-21
- Durrant, J. (2004) 'Teachers Leading Change: frameworks and key ingredients for school improvement', *Leading and Managing* 10 (2) pp. 10-29
- Hill, V. (2009) *Evaluating a strategy for enriching the professional learning community of a secondary school through support for teacher leadership*, available on www.leadershipforlearning.org.uk
- Hoyle, E. (1972) Educational innovation and the role of the teacher, *Forum* 14, 42-44
- Katzenmeyer, A. and Moller, G. (1996) *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders* (1st edition) Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Lambert, L. (1998) *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lieberman, A. (1992) Teacher Leadership: What are we learning? in C. Livingston (Ed) *Teachers as Leaders: evolving roles*. Washington DC: National Education Association.
- MacBeath, J., Oduro, G. and Waterhouse, J. (2004) *The Distributed Leadership Toolkit*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Myllies, J. and Frost, D. (2006) Building Teacher Leadership in Hertfordshire, *Improving Schools*, March 2006 pp 69-76.
- Phillips, D. and Ochs, K. (2003) Processes of policy borrowing in Education: some explanatory and analytical devices *Comparative Education*, 39 (4) pp. 451 – 461
- Pont, B., Nusche, D. and Morman, H. (2008) *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*, Paris: OECD.
- Spillane, J. (2006) *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Steiner-Khamisi, G. (ed.) (2004) *The Global Politics of Educational Borrowing and Lending*, New York: Teachers College Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (2011) *Teacher Leader Model Standards*, USA: Teacher Leadership Consortium.
- York-Barr, J. and Duke, K. (2004) What Do We Know About Teacher Leadership? Findings From Two Decades of Scholarship *Review of Educational Research* 74 (3) pp. 255-316.
- Zakaria, F. (1997) 'The rise of illiberal democracy', *Foreign Affairs* 76, (6).