

NASTAVNICI KAO LIDERI – KAKO DO USPEŠNE SARADNJE SA RODITELJIMA¹

U ovom radu predstavljen je projekat *Nastavnici kao lideri promena – kako do uspešne saradnje sa roditeljima* i ideja nastavnika kao lidera promene na kojoj se projekat zasniva. Ideja nastavnika kao lidera znači proširivanje tradicionalne uloge nastavnika u obrazovnom procesu (od prenosioca gotovih znanja do kreatora sopstvene prakse) i u tesnoj je vezi sa kvalitetom obrazovanja. Nastavnici lideri promišljaju postojeću praksu, isprobavaju moguće, kreiraju nove prakse, dele sa drugima/sarađuju i doprinose napredovanju profesionalnih znanja u svojoj školi, u lokalnoj sredini i u široj zajednici (globalno). U radu je predstavljena podrška koja je pružana nastavnicima tokom projekta, neki rezultati projekta i njihovi efekti u obrazovnom kontekstu.

Ključne reči: *nastavnici-lideri, saradnja, roditelji, škola*

Milan je profesor istorije, koji je odrastao u Vojvodini, u multietničkoj sredini u kojoj su se preplitale različite kulture i njihov istorijski uticaji. Zainteresovao se za istraživanje multikulturalne istorije svog kraja, ali ne u smislu vidljivih karakteristika kultura (hrana, odeća, običaji), već u smislu doprinosa koji je svaka od kultura imala u kreiranju današnjeg socio-političkog konteksta. Želeo je da se njegovi učenici upoznaju sa manje vidljivim karakteristikama drugih kultura i da uvažavaju doprinos koji je svaka od njih imala u stvaranju današnjeg društva. Budući da radi u multikulturalnoj školi u kojoj se nalaze učenici različitog nacionalnog i etničkog porekla, Milan je odlučio da to iskoristi: zamolio je zainteresovane roditelje iz različitih etničkih grupa da učestvuju na časovima istorije tako što će o istoriji govoriti iz perspective grupe kojoj pripadaju. Milan je pomagao roditeljima da prikupe material i spreme prezentaciju. Časovi su bili veoma uspešni, budući da su učenici bili motivisaniji da slušaju istoriju neke etničke grupe, kada o njoj pričaju predstavnici te grupe. Drugi roditelji, koji su od dece čuli za ovu inicijativu, izrazili su želju da i sami učestvuju u nastavi i počeli su da predlažu teme o kojima bi mogli da govore. Predrag je ovo ispričao i svojim kolegama, a neki od njih su počeli da razmišljaju o tome kako bi mogli da uključe roditelje u ovakav način rada.

¹ Rad je objavljen u časopisu Učitelj, br. 1, str. 29-33, 2012.

Milan je jedan od nastavnika koji su učestvovali u projektu *Nastavnici kao lideri promene – kako do uspešne saradnje sa roditeljima*², tokom kojeg su on i njegove kolege realizovali ideje koje su imali o mogućnostima uključivanja roditelja u različite aspekte života škole. U projektu je učestvovalo pet škola iz Srbije, koje su izabrane u odnosu na to a) da li se nalaze u multikulturalnoj sredini i da li po strukturi učenika odražavaju multikulturalnu sredinu, b) u kojoj meri se problemi kojima žele da se bave odnose na saradnju sa roditeljima, c) da li rešavanje tih problema uključuje aktivnu participaciju roditelja, d) da li je saradnja sa roditeljima nešto što u školi predstavlja vrednost koja se neguje i e) da li škola ima kapacitet da rešava probleme koje se tiču saradnje sa porodicom³.

Cilj projekta bio je osnaživanje nastavnika za preuzimanje aktivne uloge u procesu podsticanja saradnje sa roditeljima. Fokus u projektu bio je na samim nastavnicima i njihovim idejama o mogućnostima unapređivanja roditeljske participacije u školama.

Osnovna ideja na kojoj se projekat zasniva je ideja *nastavnika kao lidera*. Biti lider ne znači donositi odluke u ime drugih (kako je to uobičajeno shvaćeno u našem kontekstu), biti lider znači a) promišljati postojeće, b) isprobavati moguće, c) kreirati novo, d) deliti sa drugima i saradivati i e) doprinositi napredovanju profesionalnih znanja u svojoj školi, u lokalnoj sredini i u široj zajednici (globalno).

Uloga nastavnika je često shvaćena kao uloga prenosioca znanja i implementatora programa koji su kreirani od strane drugih stručnjaka u oblasti obrazovanja. Nastavnici zbog toga često smatraju da nemaju dovoljno kompetencija da budu kreatori sopostvrene prakse, da sistematski menjanju i unapređuju svoju praksu, tj. da budu lideri promena u obrazovnom kontekstu. Ideja nastavnika kao lidera znači proširivanje tradicionalne uloge nastavnika u obrazovnom procesu i u tesnoj je vezi sa kvalitetom obrazovanja⁴ (Frost & Roberts, 2009). Ona podrazumeva aktivnu ulogu nastavnika u procesu sticanja znanja (nastavnici nisu pasivni primaoci različitih znanja). Ideja nastavnika kao lidera podrazumeva takođe i promenu

² Projekat je nastao kao kombinacija dva projekta: APREME - Podsticanje participacije roditelja iz manjinskih i marginalizovanih grupa u različitim oblastima školskog života i ITL - Međunarodni projekat: Nastavnici kao lideri promena. U okviru APREME projekta definisana je tema, tj. saradnja sa roditeljima, dok je vrednosni i metodološki okvir preuzet iz ITL projekta. Projekat je realizovao Centar za Interaktivnu pedagogiju, u saradnji sa Fakultetom za obrazovanje Kembridž Univerziteta (University of Cambridge Faculty of Education) i Programa za obrazovnu podršku Instituta za otvoreno društvo (ESP - Educational Support Program, OSI).

³ Na osnovu navedenih kriterijuma izabrane su: OŠ „Dušan Danilović“, Radljevo; OŠ “Sreten Mladenović Mika“, Niš; OŠ “Stanimir Veljković Žele”, Bojnik ; OŠ “Vuk Karadžić”, Bačka Palanka i gimnazija „Svetozar Marković“, Novi Sad

⁴ Više informacija o ITL projektu možete naći na sajtu teacherleadership.org.uk

obrazovnih institucija koje treba da podrže implementaciju te ideje, tako što će predstavljati zajednice koje uče i kreiraju promene:

..u zajednici koja uči, nastavnici imaju doživljaj moći i autonomije, kao i osećaj pripadnosti školi i procesu učenja u školi. Ovo znači da nastavnici nisu samo grupa koja uči, već i grupa koja rukovodi procesom učenja (Mitchell and Sackney, 2000: 93)

Vrednosti na kojima se ideja nastavnika kao lidera zasniva su (Frost, 2008) :

- **Zajedničko liderstvo**

Ne postoje delegirani/izabrani lideri koji imaju formalnu, ili neformalnu moć; svi nastavnici su lideri gledano iz perspektive svojih profesionalnih uloga. Zajedničko liderstvo podrazumeva saradnju svih aktera u obrazovnom procesu.

- **Nastavnici kao istraživači promene**

Brojni autori koji se bave osnaživanjem nastavnika kao refleksivnih praktičara, smatraju da je veoma važno da nastavnici budu uključeni u proces promišljanja i istraživanja svoje prakse da bi mogli da je menjaju i usavršavaju (Bishop, 2010). Ideja nastavnika kao lidera podrazumeva istraživački rad (ne u strogom akademskom smislu), koji ima za cilj utvrđivanje mogućih pravaca promene i unapređenja sopstvene prakse. U tom smislu je istraživanje samo način da se do promene dođe, nije cilj po sebi. Nastavnici kao istraživači promene:

- aktivno unapređuju svoju praksu
- aktivno saraduju sa kolegama da bi promena bila održiva
- prikupljaju, koriste i razmenjuju rezultate istraživanja
- doprinose stvaranju i prenošenju novih profesionalnih znanja

Nastavnik kao lider unosi promene u a) sopstveni proces učenja, b) proces učenja svojih kolega, c) proces učenja učenika, d) proces učenja obrazovne institucije i e) korpus profesionalnih znanja, kako na nivou škole (lokalno), tako i na globalnom nivou. Nastavnici su aktivni u procesu stvaranja novih znanja; znanje se ne prenosi (transmisivni model), već se stvara u procesu razmene (Frost & Durrant, 2003).

- **Vidljivost nastavnika**

Vidljivost je ključna dimenzija u razvoju zajednica koje uče. Za razliku od centralizovanog sistema u kojem su nastavnici vidljivi samo kao prenosioci već gotovih znanja, ideja nastavnika kao lidera podrazumeva nastavnike kao kreatore sopstvene prakse. Razmenom novih znanja i iskustava sa drugim akterima u obrazovnom procesu, nastavnici postaju vidljivi, što dovodi do toga da njihova perspektiva bude uključena u proces obrazovanja.

Od ideje do realizacije

Realizacija ideje nastavnika kao lidera (u cilju unapređenja saradnje između roditelja i škole), u ovom projektu se odvijala kroz različite vrste podrške nastavnicima:

- Formiranje školskih timova – u svakoj školi formirana je grupa nastavnika koji su bili zainteresovani da rade na problemu podsticanja participacije roditelja i izgradnji partnerskog odnosa između roditelja i škole.
- Razvoj mini-projekata – nastavnici su pravili svoje akcione planove: definisali su ciljeve koje žele da postignu, načine na koje će ostvariti te ciljeve, podršku koja im treba u tom procesu i način na koji će proceniti efekte promene.
- Mentorski rad: pogled „spolja“ – u toku rada nastavnicima su na raspolaganju bili stručnjaci koji su im davali podršku na razne načine: ponuda „oruđa“ koja se mogu koristiti tokom razvoja i izvođenja mini-projekata (modeli, vinjete, primeri, formulari i upitnici za procenu početnog stanja, ostvarljivosti ciljeva, prepreka i podrške koja im treba, isl); podrška u planiranju i vrednovanju efekata i planiranju i vrednovanju sledećih koraka / inicijativa; podrška u prikupljanju dokumentacije i evidencije o napredovanju
- Negovanje profesionalne komunikacije: kritički i konstruktivni pristup – u toku rada nastavnici su imali mogućnost da dele svoje ideje, probleme sa kojima se suočavaju i dileme sa drugim kolegama i od njih dobiju korisne povratne informacije
- Povezivanje, umrežavanje, razmena ilustrativnih primera i iskustava – nastavnici iz različitih škola imali su priliku da se nađu na zajedničkom sastanku na kojem su prezentovali šta su radili i imali priliku da vide šta su radile njihove kolege, kao i da o tome diskutuju.

Rezultati projekta

Mini-projekti koji su nastali u okviru ovog projekta odnosili su se na uključivanje roditelja u različite aspekte školskog života i podrazumevali su različite nivoe participacije roditelja⁵.

I Projekti koji se odnose na informisanje roditelja i učenika o važnim aspektima školskog života i obrazovanja

- a) *Nastavnici, roditelji i učenici – partneri u donošenju profesionalne odluke na kraju osnovnog obrazovanja* – cilj projekta je da se roditelji romske nacionalnosti informišu o mogućnostima koje srednje obrazovanje pruža njihovoj deci, da se promoviše vrednost obrazovanja i da se roditelji motivišu da podrže dalje obrazovanje svoje dece
- b) *Informisanje roditelja o dobitima koje škola pruža deci i načinima upisa u školu* - cilj ovog projekta bio je da se romski roditelji informišu o mogućnostima koje se njihovoj deci nude tokom osnovnog obrazovanja, o pravima i obavezama koje imaju, kao i o načinima/procedurama za upis dece u osnovnu školu.
- c) *Roditelji preduzetnici – profesionalna orijentacija za učenike* – ideja ovog projekta je uključivanje roditelja u proces profesionalne orijentacije i motivisanje učenika srednje škole da preuzmu proaktivnu ulogu u izboru buduće profesije.

II Projekti koji se odnose na edukaciju roditelja

- a) *Škola roditeljstva* – ideja ovog projekta bila je uključivanje roditelja koji žele da podele svoje stručno znanje, ili iskustvo roditeljstva koje može da pomogne drugim roditeljima da prevaziđu neke od problema sa kojima se suočavaju i nauče konstruktivne strategije vaspitanja dece.
- b) *Znanjem do zdravlja* – cilj projekta je bio da informiše roditelje o zdravim stilovima života i da im ukaže na načine na koje mogu da brinu o zdravlju svoje dece
- c) *Učimo zajedno – informatičke radionice za decu i roditelje* – cilj ovog projekta bio je da se roditeljima ukaže na značaj informacionih tehnologija i mogućnosti koje pružaju u procesu obrazovanja, kao i da se dekonstruišu dominantni stereotipi koji postoje kada je korišćenje informacionih tehnologija u pitanju.

⁵ U toku projekta razvijeno je 23 različita mini-projekata, međutim u ovom radu su predstavljeni samo neki od njih

III Projekti koji se odnose na uključivanje roditelja u nastavne i vannastavne aktivnosti

- a) *Uključivanje roditelja u nastavu iz predmeta engleski jezik, narodna tradicija i istorija* - cilj ovih projekata bio je da se roditelji, pripadnici različitih etničkih grupa uključe u nastavu tako što će da govore o istoriji, tradiciji, običajima, jeziku iz perspektive grupe kojoj pripadaju.
- b) *Umetnost – ono što nas povezuje* – cilj projekta je uključivanje roditelja, pripadnika različitih etničkih grupa i njihove dece u proces izrade predmeta koji karakterišu njihov kulturu (radionice keramike) i njihovo povezivanje kroz upoznavanje karakteristika drugih kultura.
- c) *Sport – ono što nas povezuje* – cilj ovog projekta bio je povezivanje nastavnika, učenika i roditelja, kroz sportske treninge, organizaciju i učestvovanje u sportskim manifestacijama u školi.

V Projekti koji podstiču učešće roditelja u rešavanju problema u školskom životu (aktivizam)

- a) *Nastavnici i roditelji kao partneri u unapređivanju sportskog života u lokalnoj zajednici* - cilj projekta je bio obezbeđivanje prostora za decu u kojem će ona moći da kvalitetno provode slobodno vreme. Nastavnici i roditelji su se angažovali u izgradnji sportskog igrališta u školi (ova akcija je proizašla kao odgovor na žalbe roditelja da njihova deca nemaju gde da kvalitetno provode vreme posle škole).
- b) *Humanost – ono što nas povezuje* – cilj projekta bio je uključivanje roditelja u razne humanitarne akcije pomoći deci i porodicama kojima je ta pomoć potrebna. Roditelji su bili uključeni u proces identifikacije onih kojima je potrebna pomoć i u dizajniranje različitih akcija za pružanje pomoći.

Umesto zaključka – efekti projekta

Svi ovi projekti nastali su kao rezultat težnje nastavnika da rešavaju neke probleme koje su identifikovali u školi, a koji se odnose na učešće roditelja u različitim aspektima školskog života i njihovoj saradnji sa školom. Svi nastavnici su pošli od *analize početnog stanja*: šta bi želeli da promene i *ciljeva*: šta žele da postignu svojim akcijama. Svako od nastavnika je razvijao i realizovao svoj akcioni plan, pratio efekte i u skladu sa tim planirao sledeće korake. Na taj način su nastavnici sticali profesionalnu sigurnost i počeli da svoju profesionalnu ulogu opazaju na drugačiji način: od implementatora ideja drugih do kreatora sopstvene prakse i

lidera u obrazovnom procesu. Kao najvažnije dobiti od ovakvih projekata/inicijativa kojima rukovode sami nastavnici, mogu se izdvojiti sledeće:

- Nastavnici razvijaju sigurnost u sebe, profesionalno su ispunjeni i ponosni na svoju profesiju – ovo je posebno vidljivo u situacijama u kojima imaju priliku da govore o svom radu i efektima koje su postigli
- Razvija se profesionalna saradnja - kultura liderstva
- Unapređuje se profesionalno znanje koje svoje utemeljenje ima u praksi
- Škole postaju otvorene za razvoj i promene
- Ideja nastavnika kao kreatora sopstvene prakse utiče i na obrazovne politike: način na koji se koncipira profesionalni razvoj i usavršavanje nastavnika i način na koji se opaža njihova profesionalna uloga

Literatura:

1. Bishop, R. (2010): *Diversity and educational disparities: the role of teacher education*. In: Burns, T. & Shadoian-Gersing, V. (Eds.) : *Educating Teachers for Diversity: Meeting the Challenge*. OECD
2. Frost, D. (2008): Teacher Leadership: values and voice. *School leadership and management*, Vol. 28, No. 4, pp. 337 – 352
3. Frost, D., and J. Durrant. (2003): *Teacher-led development work: Guidance and support*. London: David Fulton Publishers.
4. Frost, D. & Roberts, A. (2009): *Teacher Leadership in Action*. A paper presented in a symposium at the 33rd Collaborative Action Research Network International Conference, Athens, Greece.
5. Mitchell, C., & Sackney, L. (2000): *Profound improvement: Building capacity for a learning community*. Lisse, Netherlands: Swets & Zeitlinger.