

У СУСРЕТ ЛИДЕРСТВУ У ОБРАЗОВАЊУ КРОЗ ИНИЦИЈАТИВЕ И ТРЕНДОВЕ У ОДАБРАНИМ ЕВРОПСКИМ ЗЕМЉАМА ^а

Јелена Максимовић*

Универзитет у Нишу, Филозофски факултет, Ниш, Србија

Идеја о публикацији *Лидерство у образовању – Иницијативе и трендови у одабраним европским земљама* појавила се као резултат учешћа на ТЕМПУС пројекту Мастер програм Лидерство у образовању *EdLead* (2013–2017), којим је координирао Факултет педагошких наука у Јагодини Универзитета у Крагујевцу и чији је циљ био стварање мастер програма, курсева стручног усавршавања и других ресурса за директоре образовних установа у Србији.

Циљ ове публикације је праћење развоја и јасније сагледавање тренутних проблема и статуса лидерства у образовању у контексту образовне политике и праксе одабраних европских земаља, уз пружање обухватног прегледа савремених и релевантних проучавања на овом пољу. На основу стицања увида у изузетно значајна искуства о лидерству у образовању у дванаест земаља (Србије, Црне Горе, Северне Македоније, Босне и Херцеговине, Хрватске, Словеније, Бугарске, Мађарске, Чешке, Словачке, Аустрије и Финске), можемо приметити да је учешће великог броја аутора из разних земаља креативан пример да наука не познаје границе.

Зборник радова *Лидерство у образовању – Иницијативе и трендови у одабраним европским земљама* приредиле су Славица Шевкушић и Душица Малинић, обе са Института за педагошка истраживања у Београду, и Јелена Теодоровић, са Факултета педагошких наука у Јагодини Универзитета у Крагујевцу. Аутори који су својим радовима дали допринос овој публикаци-

^а Leadership in Education – Initiatives and trends in selected European countries (Лидерство у образовању – Иницијативе и трендови у одабраним европским земљама), 2019. Уреднице: Славица Шевкушић, Душица Малинић и Јелена Теодоровић. Београд: Институт за педагошка истраживања; Јагодина: Педагошки факултет Универзитета у Крагујевцу; Сегедин: Мађарско-холандска школа за менаџмент у образовању, Универзитет у Сегедину, 242 стр.

* Аутор за кореспонденцију: Јелена Максимовић, Универзитет у Нишу, Филозофски факултет, Ћирила и Методија 2, 18105 Ниш, Србија, jelena.maksimovic@filfak.ni.ac.rs

ји истакнути су стручњаци у области школства и посебно лидерства у образовању, са познатих универзитета, института и истраживачих центара.

У уврштеним расправама можемо уочити елементе који се тичу: 1) правног оквира 2); тренутног стања образовања; 3) и посебно, као својеврсног печата аутентичности, визије будућности лидерства у образовању, стручних мишљења аутора, као и препорука о корацима неопходним за побољшање и унапређење лидерства у образовању у поменутих земљама. Поједини радови одражавају сличности и разлике у развојним трендовима у лидерству кроз бављење разноврсним суштинским питањима као што су: постушци, формално-правни оквири и законски регулативи избора и именовања директора школа, њихове аутономије у одлучивању и руковођењу, разрађивање иницијатива које побољшавају подршку директорима школа, институцијама, садржајима програма обуке, иновативним моделима истраживања које користе у те сврхе, евалуацијом тих специјализованих програма за обуку и стручно усавршавање.

Аутори из дванаест земаља објединили су резултате, на основу приказаних података, дискутовања о разноврсним темама у домену лидерства у образовању, скрећући пажњу на многа ограничења и домете, али и пружајући веома корисне и недвосмислене смернице и упуте за даље стратешке, истраживачке и практичне напоре за његово унапређивање и промовисање.

Завршне странице публикације сачињавају основни подаци о свим ауторима радова у публикацији, као и целовит индекс уврштених и цитираних аутора.

Наглашавамо да су др Илзе Иванова и проф. др Хенрик Мизерек својим предлозима, запажањима и стручним виђењем, одабиром чланака који су се нашли, не само по сродности тематике, актуелности већ и по строгом критеријуму њиховог квалитета, свакако значајно допринели квалитету ове публикације. Текстови су писани на енглеском језику, што додатно доприноси њиховој доступности широкој интернационалној научној и стручној јавности.

У уводном чланку „Principalship in Austria: Balancing accountability and improvement”, аутора Кристијана Виснера и Михаела Шраца понуђена су сазнања о историјској перспективи и правним оквирима аустријског образовног система. У даљем исказу истакнуте су кључне компетенције за ефикасно руковођење као што су: вођење и управљање учењем и подучавањем; вођење и управљање променама, вођење и управљање собом; вођење и управљање другима; вођење и управљање институцијом, али и значај рефлексивне у спирално обликованим фазама. Тиме је кроз истраживање лидерства у образовању у Аустрији дат добар увид у аустријски школски систем, који је у прошлости окарактерисан као високобирокупатски, хијерархијски организован и мало оријентисан ка резултатима. Систем карактерише снажан утицај структуре социјалног партнерства, синдиката учитеља и представника наставника, док родитељи, студенти, истраживачи и други (мање формално организовани) актери мало имају право гласа. Иако се школама у Аустрији локално управља, Влада и даље одлучује шта представља добро организовану школу. Увођење националног тестирања довело је до неких круцијалних промена. Аустријско учешће у међународним пројектима омогућило је покретање истраживачког потенцијала у школском лидерству. У последње време, трансформација школског управљања постала је главни

фокус реформе образовања, што је подстакло истраживања процена различитих националних стратегија школског управљања с обзиром на њихов допринос квалитетном развоју школског система, истичу Кристијан Виснер и Михаел Шрац.

Образовно управљање и стање управљања у школском систему у Босни и Херцеговини (*Educational management and state of management in the school sistem in Bosnia and Herzegovina*) тема је чланка чији су аутори Хариз Агић и Жанета Џумхур, који између осталог истичу да је образовни процес једна од најсложенијих социјално оријентисаних услуга, те да у образовном процесу актери нису само студенти већ и њихови родитељи, локална заједница, али и шира друштвена заједница. Стога је у демократским земљама образовање од великог значаја јер напредак сваке друштвене заједнице зависи од осигурања квалитета у образовању. Податак да 90% квалитета рада школе чине њени компетентни запосленици даље указује на значај оних који воде, образују, охрабрују, прате и вреднују студенте, напомињу Агић и Џумхур. Овај рад за предмет има анализу стања и могућности управљања образовањем у Босни и Херцеговини (БиХ) са становишта структуре образовног система, правног оквира, са посебним фокусом на положај директора школских институција. Закључци се темеље на теоријским разматрањима истраживања у области управљања образовањем изван и унутар БиХ. На крају, на основу резултата позитивне локалне праксе, аутори наводе начине за побољшање стања лидерства у образовању, значај едукације и сталног професионалног развоја директора школа у БиХ. При томе су наглашени приоритетни задаци на које би директори школа требало да усмере веће напоре: побољшање образовног рада, усавршавање наставника и менаџмента, рад на мотивацији запослених и стварање повољне климе у школи. Све то указује на чињеницу да би требало радити на сталном побољшању образовног рада, усавршавању наставника и менаџмента, мотивацији запослених и стварању повољне климе у школи. На крају, аутори изводе опширан закључак, констатујући да однос према управљању образовањем није адекватан на нивоу локалних заједница, као и да он неминовно мора бити ствар друштвеног и политичког договора у складу са стратегијама високог образовања. Агић и Џумхур даље наглашавају да је у БиХ од изузетне важности: планирање, спровођење и континуирано унапређивање система сталног стручног усавршавања, као и основне обуке у управљању образовањем. Окупљање свих стручњака и њихов заједнички рад на побољшању статуса менаџмента образовања били би од пресудног значаја за будуће активности и трендове ка повољнијем статусу менаџера/директора и бољим позицијама лидерства у образовним институцијама.

Божидара Кривирадева у чланку „*Educational Leadership in the Republic of Bulgaria*” предочава тренутно стање правног оквира образовног лидерства у Бугарској. У уводу рада Кривирадева истиче да је у последњој деценији у Републици Бугарској извршен низ реформи, од којих је најважнија била примена новог Закона о предшколском и школском образовању, који је ступио на снагу у августу 2016. године. Реч је о променама у систему школског образовања, у професионалним компетенцијама наставника и школских руководилаца, као и променама у школским програмима. Бугарска се обавезала да ће развити флексибилнији образовни систем, чинећи национални контекст ближи европској образовној политици. У склопу закључних напомена ауторка

наглашава да би школски директори као лидери у образовању требало да имају висок потенцијал за лидерство и да би у том контексту било изузетно пожељно започети развијање тренинга социјалних вештина, обука за лидерство и тимски рад, заснованих на интерактивним методама подучавања, које ће повећати не само лидерски потенцијал чланова школске заједнице већ и њихово задовољство послом и статусом професије на глобалном нивоу.

Весна Ковач и Стјепан Станичић су у раду „Educational leadership in the Republic of Croatia” направили преглед лидерства у образовању у Хрватској, који је заснован на анализи његовог развоја, увиду у постојећа истраживања, као и на опису релевантних активности на овом пољу експертизе. Наглашена је потреба институционалног образовања директора пре преузимања улоге, дефинисање стандарда компетенција, прецизних, јасних и мерљивих критеријума за избор директора и прикладнијег система професионалног развоја лидера образовних установа. Анализа коју су аутори извршили у области развоја образовног лидерства у Хрватској указала је на то да су изведене бројне студије, створени су бројни концептуални и оперативни документи, обезбеђен је и стручни оквир за увођење позитивних промена у област експертизе, што је дало вредан допринос образовном лидерству у протеклих тридесет година. При томе је дат осврт на следеће историјске периоде: прва фаза (1990–1999), друга фаза (2000–2009) и трећа фаза (2010–2019). Преглед студија у домену школског лидерства у Хрватској аутори групишу у следеће категорије с обзиром на кључне теме и садржаје: 1) активности, улоге и функције школског руководства; 2) надлежности директора; 3) професионално оспособљавање и развој директора; 4) однос директора и одређених интересних група; 5) модели школског лидерства и њихово функционисање у организационом контексту. У закључним напоменама наглашена је неопходност подизања улоге директора школа у Хрватској на виши ниво професионализма, као и потребу улагања напора у идентификовање захтева чије би испуњавање повећало ефикасност рада директора, а самим тим и квалитет целокупног институционалног образовања.

Милан Пол и Бохумира Лазарова обрађују тематику лидерства у образовању у Чешкој Републици (*Leadership in education: The case of the Czech Republic*). У уводном делу аутори нам предочавају да је лидерство у образовању питање које је добило на значају након политичке и друштвене трансформације крајем 1980-их. Демократска ера створила је нове амбијенте у школама, а као последица тога створена су нова очекивања везана за директоре школа као својеврсне и препознатљиве лидере. У овој новој ситуацији школе су убрзо стекле релативно висок степен аутономије у многим аспектима свог пословања, посебно у погледу њиховог правног статуса и повећаних овлашћења директора у разним менаџерским активностима, управљању особљем, раду са наставним планом и програмом. Пол и Лазарова истичу следеће домене професионалних компетенција које су од круцијалне важности за директоре школа: 1) лидерство и управљање у школовању и образовању; 2) лидерство и управљање на основу вредности и визије; 3) управљање људским ресурсима; 4) управљање организацијом; 5) лични и професионални развој. Истраживачки подаци о тренутном стању лидерства у образовању у Чешкој говоре да су директори јавних, односно државних, школа провели више времена на менаџерским и административним пословима и састанцима него директори приватних школа. Директори гимназија

посветили су више времена администрацији и лидерским пословима него директори основних школа. У закључним напоменама аутори подвлаче да се, с обзиром на огромну одговорност коју носе директори основних и средњих школа, у будућности све више мора стављати акценат на успостављање стратегија и поступака који ће довести до адекватног правног оквира, континуираног образовања, евалуације њиховог рада, али и ослобађања од административног преоптерећења.

Повећање капацитета лидерства у образовању и имплементирање педагошког лидерства у Финској тема је рада аутора Јука Алаве (*Increasing leadership capacity and implementing pedagogical leadership in Finland*). У расправи се говори о недавним достигнућима у пракси школског лидерства и великим променама у оквиру образовних парадигми које су имале свој снажан утицај. Теоријска дискусија заснива се на налазима истраживања, као и на метаанализи 30 докторских дисертација коју је са сарадницима спровео аутор овог рада 2012. године, у склопу истраживања које је подржала финска национална комисија за образовање. Неки од кључних налаза у овој студији били су потреба за јачом оријентацијом у будућности, важност лидерства у образовању, његовог разумевања и сагледавања као ресурса. Највећа промена у образовној администрацији и школском управљању у Финској догодила се у периоду од 1970. до 1999. године, када је цео систем доживео извесне трансформације. Аутор истиче следеће кључне елементе који су омогућили развој система образовања у целости, а то су: структура и сарадња међу школама; дијалог између општинских менаџера образовања и директора школа; мултипрофесионална сарадња; редефинисање наставних планова и програма који би укључивали и родитеље са активном партиципаторском улогом. Аутор на крају сумира неколико кључних ставки да: ако се школе желе побољшати, особље – наставници и сами директори школа као осведочени лидери – морају развити способност да функционишу као професионалне заједнице за учење; ако школе треба да функционишу као професионалне заједнице за учење, оне морају да развију културу сарадње; и да ако желе да превазиђу традицију изолације наставника у одлучивању и активном руковођењу, морају научити да раде у ефикасним, високоуспешним тимовима које подржавају и подстичу лидери у школама.

Тибор Барат, Ласло Хорват, Атила Нобик и Ева Вердербер представљају групу аутора који се у раду под називом *Лидерство у образовању у Мађарској (Educational leadership in Hungary)* баве образовним лидерством тако што пружају историјску перспективу поменуте тематике у овој земљи. Чланак за предмет има аутономију школе и лидерства као споне националних образовних система, при чему се анализирају различите улоге (рад, контрола, одржавање, професионализам) различитих интересних група (школе, директора, наставног особља). Поглавље о правном оквиру детаљно и исцрпно описује периоде пре 1990. и после 1990. године, када је у школском систему демократска Влада 1991. године додатно уклонила државни монопол, преносећи одговорност за школство на локалне самоуправе. Иако се школски систем и даље финансирао из централног буџета, децентрализација администрације и надзора осигурала је да локалне агенције – општинске владе, цркве или фондације – могу спроводити своје интересе. Аутори нас са посебним нагласком упознају са оснивањем ХУНСЕМ-а 1998. године, чији циљ је био да: 1) успостави организационо-институционалну поза-

дину образовног менаџмента у оквиру холандско-мађарског билатералног програма; 2) осигура научну основу и развој ове професионалне области; 3) осигура одрживост и развој обуке у складу са захтевима тржишта; 4) продуби и ојача међународне односе у овој области. Аутори напоследку у кратким цртама закључују да се школско руководство у Мађарској мора суочити са разним изазовима у будућности, који углавном произлазе из контекстуалних и законодавних фактора (на пример, смањење броја наставника, питања њихове надлежности и одговорности и сл.), а као правовремени и адекватан одговор тим изазовима треба помоћи директорима школа да боље искористе и истраже могућности хуманијег и на учење усмереног приступа лидерству у образовању.

Лидерство у образовном систему Црне Горе (*Leadership in the education system of Montenegro*) тема је чланка ауторки Биљане Масловарић и Јелене Ивановић. На основу препознавања значаја, сложености и утицаја функције директора у читавом образовном процесу, главни циљ рада усмерен је на приказивање слике стања руководећих функција у образовном систему Црне Горе. У уводном излагању ауторке нас упознају са чињеницом да је читав систем стручног усавршавања наставника у Црној Гори успостављен у периоду од 2005. до 2009. године у оквиру пројекта *Развој система професионалног усавршавања наставника у Црној Гори*, којим је управљао Биро за образовање. У наведеном процесу су учествовали наставници, педагози, директори и помоћници директора, саветници и супервизори Бироа за образовне службе, као и страни стручњаци. Једна од улога лидера је да иницира и покрене процес увођења иновација у школске организације, што уједно представља процес увођења прекопотребних промена и реформи. Развој школских организација подразумева буђење, реализацију, активирање и иновацију свих техничких и људских ресурса, са циљем да се сви аспекти школске организације прилагоде таквим променама. Први од три дела чланка бави се правним оквиром, компетенцијама и доминантним подручјима рада директора у образовним установама. Други део описује тренутно стање у образовном лидерству у земљи и даје историјски осврт на развој програма за обуку и професионални развој директора. Циљеви и садржаји програма усмерени су на развој низа способности неопходних за успешан, квалитетан рад лидера образовних установа. Истраживања у овој области показују да образовни лидери троше око 40% свог радног времена на административна питања, што значи да улоге руководиоца образовних институција морају бити редефинисане како би своје време и енергију преусмерили на унапређење обуке наставног особља и квалитет наставе. Школско лидерство могло би да се ојача укључивањем у педагошке активности, па је стога потребно омогућити менаџерима школа да се више усредсреде на побољшање процеса учења, а не на администрацију. Претходно наведено указује на све већу потребу за развојем и применом концепата целоживотног учења и професионалног развоја свих актера у образовном систему, посебно директора. Такав приступ и настојања у будућности би у потпуности елиминисали политички утицај на њихов рад, чиме би се коначно успоставио систем професионалног управљања образовним установама, наглашавају Масловарић и Ивановић.

Аутори Константин Петковски и Зоран Христовски у раду „Лидерство у образовању – услови и изазови у Републици Северној Македонији”

(*Leadership in education – conditions and challenges in the Republic of North Macedonia*) указују на то да је питање лидерства у школама посебно актуелан проблем у Републици Северној Македонији. Имајући у виду сазнање да не може бити успешне школе без доброг руковођења, они истичу да је потребно успоставити систем и механизме за обуку директора школа како би се њихова функција професионализовала. Резултати истраживања показују да директори школа наводе следеће теме за усавршавање: 1) Доношење одлука и решавање проблема; 2) Управљање емоционалном интелигенцијом; 3) Управљање временом; 4) Коучинг; 5) Организационо учење; 6) Управљање знањем; 7) Управљање талентима; 8) Асертивна комуникација; 9) Пројектни менаџмент. Ово истраживање спровели су аутори овога рада 2018. године путем технике анкета међу директорима 109 основних и 27 средњих школа у Републици Северној Македонији. За побољшање лидерства у образовању у земљи, Петковски и Христовски наглашавају да је најпре потребно извршити измене у законима о основном и средњем образовању, као и у Закону за полагање испита за директора школа, како би се створио целовит, доследан концепт за њихову почетну обуку, као и за њихов професионални и каријерни развој. Такође, аутори закључују да је потребно боље дефинисати стручно усавршавање директора школа и успоставити јасне стандарде и критеријуме за њихово каријерно напредовање.

Јелена Теодоровић, Славица Шевкушић, Душица Малинић и Јасмина Ђелић су ауторке рада који се бави лидерством у образовању у Србији (*Leadership in education: the case of Serbia*). Узимајући у обзир чињеницу да је потражња за бољим и ефикаснијим лидерством у образовању доследно део програма реформе образовања у целом свету, циљ овог рада је да предочи најважније иницијативе и активности предузете у области унапређивања лидерства у образовању у Србији, почев од правног оквира, преко пружања обуке кроз курсеве професионалног развоја и припремних програма, па све до стварања ресурса за подршку директорима школа у њиховим свакодневним подухватима. У Србији је последњих година донето мноштво регулатива, међу којима се, као најбитније, издвајају Стратегија развоја образовања у Србији до 2020. године (2012), Стандарди компетенција директора установа образовања и васпитања (2013), као и Закон о основама система образовања и васпитања (2017). У чланку се наглашава значај директора, као кључне фигуре у обезбеђењу ефикасног функционисања васпитнообразовне установе и чињеница да важећа законска регулатива у Републици Србији дефинише широки круг његових овлашћења као руководиоца. Међутим, у пракси долази до великог броја деформација у остваривању те функције. Због тога је неопходно предузимање важних стратешких мера за унапређивање система руковођења. Те мере су: деполитизација избора директора, прецизнија законска регулатива функција директора, обука директора за различите улоге и успостављање система за евалуацију рада директора. Као други аспект, дат је преглед спроведених истраживања о лидерству у образовању у Србији које су имале за циљ испитивање улога, задатака, потребних компетенција, али и проблема са којима се сусрећу директори током обављања својих дужности. На основу прегледа спроведених истраживања, аутори закључују да су у протекле две деценије директори образовних установа у Србији указали на главне препреке за ефикасно вођење школа, као и да су нагласили потребу за усавршавањем својих професионалних вештина

у циљу успешног обављања бројних и сложених задатака и улога. Последњи аспект односи се на преглед припремних програма и подржавајућих активности за директоре у Србији. Наведено је да су се први семинари и тренинзи за директоре појавили почетком 2000-их, али се таква пракса није наставила. Аутори наводе да је усвајање Стандарда компетенција за директоре представљало покретач развоја ове праксе. Након овога, 2016. године уводи се мастер програм *Лидерство у образовању* као главни циљ ТЕМПУС пројекта (EdLead), као и акредитовани програми за професионални развој директора. Аутори указују на то да би приоритет образовне политике у овој области требало да буде дефинисање, промовисање и охрабривање таквих процедура и вредности које представљају демократску културу као врховни вредносни оквир за функционисање целокупног образовног система. Имајући у виду све акције и мере које се спроводе у циљу побољшања праксе лидерства у образовању, истраживања у овој области требало би да се интензивирају и усредсреде на испитивање ефеката постојећих обука, као и на испитивање задовољства директора квалитетом и корисношћу овакве врсте едукације.

Аутономијом школе и одговорношћу директора у Словачкој бави се ауторка Алена Хашкова у раду *Balancing school autonomy and head teachers' accountability for schools in Slovakia*. Хашкова истиче да је процес трансформације кроз који је прошао систем образовања у Словачкој током последње три деценије имао за циљ оснаживање школских заједница давањем школама веће аутономије у одлучивању о кључним аспектима њиховог рада, као што су особље и буџети. Измењени услови и повећана аутономија школа значили су да школе и њихови директори морају да се суоче са новим задацима и изазовима. Захтев за професионализацијом функције директора постао је део широког покрета школских реформи. Претходно је директор могао бити наставник коме су додата техничка и административна задужења, док је сада директор морао бити професионалац, менаџер са пуним радним временом одговоран за развој наставних, финансијских и физичких ресурса којима се обезбеђује одрживи квалитет образовања које школа обезбеђује.

Ауторка предочава чињеницу да је дефицит наставника један од најозбиљнијих проблема основних и средњих школа у Словачкој. Озбиљан проблем је што из године у годину значајан број наставника напусти посао због тзв. неатрактивности професије и ниских прихода наставника. Последњи део рада приказује главне резултате истраживања усмерене на процену обима аутономије школа и овлашћења која се дају директорима са аспекта оптималног обима ове аутономије у односу на стварне потребе и захтеве. У закључним напоменама Хашкова истиче да се постизање оптималног модела аутономије који се нуди школама показало као врло тежак задатак, будући да одговарајући ниво аутономије зависи и од времена и од социјалних услова, али се ипак покушај приближавања реалног стања оптималном стању у будућности назире, што се очигледно примећује у образовним системима разних земаља, не само у Словачкој.

Напоследку, чланком о трендовима и изазовима лидерства у образовању у Словенији на основу изабраних пројеката (*Trends and challenges in leadership in education in Slovenia based on some selected projects*) у публикацији узимају учешће ауторке Мајда Ценцич и Јустина Ерчуљ. У контексту поменутих изазова, у раду су представљене три актуелне теме. Прва тема

односи се на развој програма управљања и водећа иновативна окружења учења. Друга тема односи се на пројекте из области квалитета, а трећа је усмерена ка предузетничким компетенцијама директора школа и руководећих тимова. Упркос различитим пројектима и програмима у којима директори учествују у циљу стицања нових компетенција, они се и даље свакодневно суочавају са бројним изазовима. Подстицање и обезбеђивање професионалног развоја директора један је од кључних фактора који утичу на квалитет учења и подучавања младих у школама и другим образовним установама. Тренутно стање образовног лидерства у Словенији је тема другог поглавља, а у склопу њега ауторке нам илустративно предочавају интересантан податак да према подацима Министарства образовања, науке и спорта, у Словенији тренутно има 853 директора. Жена је више него мушкараца, а просечан период запослења је 27 година. Као неке од главних проблема, ауторке истичу прегршт бирократских задатака, недостатак времена за бављење педагошким лидерством, непримерен развој каријере школских директора и сл. Тренутно је положај директора прилично сложен и захтева нека системска решења. Пре свега се то односи на велики притисак родитеља са којима ће се морати успоставити дијалог и партнерски однос, тако да школа може да заштити своју професионалну аутономију, а да и сами родитељи буду укључени у стварање школске политике. Стога Ценцич и Ерчуљ очекују решење које ће бити довољно демократско и истовремено допринети већој професионализацији посла директора школа, постизања довољне аутономије, али и мање оптерећености административним пословима.

Иницијативе и трендови у одабраним европским земљама, којима се тематски бави ова опсежна публикација, на јасан начин пружају мноштво теоријских и практичних примера који говоре о развоју и изазовима лидерства у образовању, о образовним политикама, тежњи ка њиховим променама, критички сагледавајући тренутни „пејзаж” реалног стања лидерства у образовању и извесне стручне пројекције будућег развоја. Публикацију сачињавају пажљиво одабрани радови оних аутора који су веома значајни за бављење лидерством у образовању као есенцијалним фактором у унапређивању образовања и покретања реформских промена у контексту савремених друштвених тенденција. Истраживање при томе покрива 12 земаља источне и централне Европе, што доприноси квалитативно-садржајном богатству ове публикације.

Овим зборником, заједничким снагама Институт за предашко истраживања из Београда, Педагошки факултет у Јагодина Универзитета у Крагујевцу, те Мађарско-холандска школа за менаџмент у образовању Универзитета у Сегедину, на систематичан, студиозан начин, покрили су аналитичко-синтетичким приступом читаво поље актуелне образовне проблематике. По научној утемељености, може послужити подједнако свим истраживачима педагошко-психолошке провенијенције, као и бројним другим аналитичарима проблема у сфери образовања, а свакако и студентима високообразовних установа које школују наставнике.

На основу бројних изнетих мишљења и налаза, можемо констатовати да, уграђено у темеље савременог друштва, лидерство испољава свој утицај и на пољу образовања и тако намеће захтеве који се односе на нужност и неминовност спровођења реформских промена како би се одговорило на потребе савременог друштва. Адекватно повезивање, интензивна сарадња и

координација свих актера образовних промена и институција, почевши од законодаваца и доносилаца одлука о јавним образовним политикама, преко практичара (наставника, стручних сарадника, школске администрације), па све до ученика и њихових родитеља – представља императив у процесу унапређивања квалитета школе и образовног система. Окупљање аутора који се баве овом тематиком, размена нових сазнања и увида, који су објављени у овом зборнику, изузетно су значајни за модернизацију образовања, а самим тим и друштва у целини.

У зборнику је указано на незадовољство директора школа због недостатка аутономије, административног оптерећења, непотпуних могућности професионалног развоја, све израженије политизације њиховог положаја, као и на нужност промовисања децентрализације и демократизације свих образовних структура за постизање квалитетнијег школства. Интензивирања истраживања у области лидерства у образовању су неопходна, јер су студије у овој области релативно малобројне у већини описаних земаља. Будућа истраживања која би додатно продубљивала и расветљавала ову надасве актуелну и изузетно важну проблематику, између осталог, требало би усредсредити на проучавање ефеката постојећих програма обуке, неопходних компетенција директора школа, као и нових трендова на пољу лидерства у образовању.

Све ово упућује нас на закључак да међународни тематски зборник радова *Лидерство у образовању – Иницијативе и трендови у одабраним европским земљама (Leadership in education – Initiatives and trends in selected European countries)* представља значајан допринос у настојањима да се начини напредак у проучавању актуелних проблема лидерства у образовању.