

REFORMSKI PROCES UVOĐENJA LICENCIRANJA DIREKTORA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

THE REFORM PROCESS OF INTRODUCING THE LICENSING OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL PRINCIPALS

Lejla Tuzlak¹, Ivona Ražnatović²

¹ JU Institut za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja Kantona Sarajevo, lejla.tuzlak@irpo.ba

² Institucija ombudsmana za ljudska prava Bosne i Hercegovine Sarajevo, iraznatovic@ombudsmen.gov.ba

Primljen / Received: 21. 5. 2023.
Prihvaćen / Accepted: 2. 11. 2023.

Sažetak

Kako bi se poboljšao kvalitet preduniverzitetskog obrazovanja u Bosni i Hercegovini potrebno je započeti reformski proces koji ima za cilj povećanje kompetencija direktora škola. U skladu sa praksom koja se provodi u većini zemalja regiona i mnogim zemljama Evropske unije potrebno je uvesti licenciranje direktora osnovnih i srednjih škola.

U radu je dat kratak pregled naziva modula u programima obuka i trajanja obuka nakon kojih se vrši licenciranje direktora škola u zemljama regiona, kao i provedenih aktivnosti u Bosni i Hercegovini koje prethode uvođenju licenciranja direktora u oblasti osnovnog i srednjeg obrazovanja.

U radu je navedeno da je izmjenama važećih propisa potrebno omogućiti licenciranje direktora osnovnih i srednjih škola. Date su preporuke za donošenje standarda zanimanja direktora škola, kao i svih ostalih koraka koje je potrebno provesti.

Primjenom procesa licenciranja direktora škola država bi dobila značajan resurs visokoobrazovanih kadrova koji su stekli kompetencije, kroz interdisciplinarni program obuke, za rukovođenje osnovnim i srednjim školama.

Ključne riječi: standard zanimanja direktora, program obuke, licenciranje direktora

Abstract

To improve the quality of pre-university education in Bosnia and Herzegovina, it is necessary to start a reform process aimed at increasing the competence of school principals. In accordance with the practice implemented in most countries of the region and many countries of the European Union, it is necessary to introduce the licensing of principals of primary and secondary schools.

The paper provides a brief overview of the names of the modules in the training programs and the duration of the training after which school principals are licensed in the countries of the region, as well as the activities carried out in Bosnia and Herzegovina that preceded the introduction of principal licensing in the field of primary and secondary education.

It is stated in the paper that the current regulatory changes should enable the licensing of principals of primary and secondary schools. Recommendations were given for adopting the occupational standards of school principals, as well as all the other steps that need to be taken.

By implementing the process of licensing for school principals, the state would receive a significant resource of highly educated staff who have acquired competencies through an interdisciplinary training program for the management of primary and secondary schools.

Keywords: Principals' occupational standards, training program, principals' licensing

1. UVOD

Kako bi se poboljšao kvalitet osnovnog i srednjeg obrazovanja na nivou Bosne i Hercegovine kada su u pitanju postignuća učenika bazirana na mjerljivim ishodima učenja, potrebno je započeti reformske procese u okviru kojih će se unaprijediti kompetencije nastavnika, stručnih saradnika i rukovodstva škola. Poučavanje prema zajedničkoj jezgri nastavnih planova i programa propisano je Okvirnim zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini¹, a Zajednička jezgra definisana na ishodima učenja u Bosni i Hercegovini² je dokument koji je izradila Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (APOSOS).

U skladu sa konceptom koji se provodi u zemljama regiona i mnogim zemljama Evropske unije, OECD-ovi pregledi, evaluacije i procjene u obrazovanju za Bosnu i Hercegovinu sadrže preporuku po kojoj je potrebno „transformirati ulogu direktora/ice škole radi jačanja rukovodstva u nastavnom procesu“³, te se kao jedan od ključnih koraka u preporuci navodi „uvođenje zahtjeva za certificiranje rukovodilaca/teljica škola, uključujući obaveznu obuku“⁴.

2. KONCEPT LICENCIRANJA DIREKTORA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

2.1. Licenciranje direktora u zemljama regiona

U okviru profesionalizacije zanimanja direktora osnovnih i srednjih škola u većini zemalja regiona uvedeno je licenciranje direktora. U nastavku će biti navedeni nazivi osnovnih modula i dužina trajanja obuke, u okviru programa licenciranja, za direktore/ravnatelje u zemljama regiona.

¹ Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Službeni glasnik BiH, broj: 18/2003 i 88/2007, član 42.

² Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (2018): *Zajednička jezgra definisana na ishodima učenja u Bosni i Hercegovini*; Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, <https://aposo.gov.ba/sadržaj/uploads/ZJ-definisana-na-ishodima-u-%C4%8Denja-u-BiH.pdf>, (pristupljeno: 14.10.2022).

³ Fordham, E., Baucal, A. (2022): *OECD-ov i pregledi evaluacije i procjene u obrazovanju: Bosna i Hercegovina*. UNICEF Bosna i Hercegovina: Sarajevo, str. 161.

⁴ Isto, str. 162.

2.1.1. Ravnateljski ispit u Republici Sloveniji

Škola za ravnatelje u Republici Sloveniji djeluje u okviru Zavoda za školstvo Republike Slovenije. Kandidati za ravnatelje i već imenovani ravnatelji, osim propisanog profila i stručne spreme, moraju imati najmanje pet godina radnog staža u obrazovanju i moraju položiti ravnateljski ispit najkasnije godinu dana od početka mandata⁵. Program obuke za ravnatelje sastoji se iz sedam modula, a obuka traje 144 sata i realizira se u periodu od godinu dana⁶. Moduli programa obuke Škole za ravnatelje su: uvod u vođenje u obrazovanju, teorije organizacija i vođenje, planiranje, ljudi u organizaciji, ravnatelj kao pedagoški vođa, zakonska regulativa u obrazovanju i izborni predmet – izborni sadržaj⁷.

2.1.2. Mogućnost uvođenja licenciranja ravnatelja u Republici Hrvatskoj

Licenciranje ravnatelja osnovnih i srednjih škola se ne provodi u Republici Hrvatskoj. Bilo je predviđeno Zakonom o odgoju i obrazovanju⁸ 2008. godine, ali su rokovi za sticanje licence pomjerani da bi u izmjenama i dopunama iz 2017. godine licenciranje bilo izbrisano iz Zakona.

2.1.3. Licenciranje direktora u Republici Srbiji

U Republici Srbiji direktor škole može da bude lice koje ispunjava uslove propisanog obrazovnog profila i stručne spreme, odslušanu obuku i položen ispit za direktora ustanove i najmanje osam godina rada u ustanovi na poslovima obrazovanja i vaspitanja, nakon stečenog odgovarajućeg obrazovanja, a ispit za direktora ustanove može da polaže i lice koje ispunjava uslove za direktora ustanove i koje ima i dokaz o pohađanom propisanom programu obuke⁹.

Program obuke traje od 16 do 104 sata, odnosno od 2 do 13 dana, u zavisnosti od stepena i vrste obrazovanja kandidata¹⁰ i obuhvata teme koje se odnose na standarde kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja: „rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskim ustanovama, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi; planiranje, organizovanje i kontrola rada

⁵ Šola za ravnatelje: *Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit*, <http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/ravnateljski-izpit>, (pristupljeno: 19.11.1922.)

⁶ Isto.

⁷ Šola za ravnatelje: *Predmetnik*, <http://solazaravnatelj.si/index.php/dejavnosti/ravnateljski-izpit/predmetnik>, (pristupljeno: 19.11.1922.)

⁸ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22

⁹ *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja*, Sl. glasnik RS, br. 88/2017, član 122.

¹⁰ Pravilnik o programu obuke i polaganju ispita za licencu direktora ustanove obrazovanja i vaspitanja, Sl. glasnik RS, br. 63/2008, član 3.

ustanove; praćenje i unapređivanje rada zaposlenih; razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom; finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove; obezbeđenje zakonitosti rada ustanove¹¹.

2.1.4. Licenciranje direktora u Crnoj Gori

U Crnoj Gori za direktora može biti izabrano lice koje ima odgovarajući profil i stručnu spremu za određenu vrstu škole, položen stručni ispit i pet godina radnog iskustva na poslovima obrazovanja i vaspitanja¹². Imenovani direktori dužni su završiti odgovarajući oblik osposobljavanja i usavršavanja za direktore ustanove¹³.

Standardi kompetencija direktora vaspitno-obrazovnih ustanova svrstani su u šest standarda: obezbjeđivanje kvaliteta rada vaspitno-obrazovne ustanove, upravljanje procesom razvoja/napredovanja djece u predškolskim ustanovama i postignućima učenika u učenju/nastavi; saradnja sa roditeljima, organom upravljanja i lokalnom i širom zajednicom; obezbjeđivanje zakonitosti rada ustanove i administracija u ustanovi; upravljanje ljudskim resursima¹⁴. Program obuke za direktore izrađen je na osnovu standarda kompetencija i sastoji se iz sljedećih modula: zakonodavstvo i administracija; planiranje, programiranje, organizovanje i praćenje rada vaspitno-obrazovne ustanove; nastava/učenje; obezbjeđivanje kvaliteta rada ustanove; upravljanje ljudskim resursima i saradnja direktora sa roditeljima, školskim odborom i lokalnom i širom zajednicom¹⁵. Program obuke realizira se u toku jedne godine i ukupno traje 176 sati, od čega 96 sati je predviđeno za rad na seminarima i 80 sati za rad od kuće koji podrazumijeva izradu projektnih zadataka i stručni rad¹⁶.

2.1.5. Obuka i ispit za direktore u Republici Sjevernoj Makedoniji

Obuka i ispit za direktore osnovnih i srednjih škola u Sjevernoj Makedoniji organizira se i provodi u Državnom ispitnom centru¹⁷ koji je osnovan 2009. godine.

¹¹ Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, Sl. glasnik RS, br. 38/2013

¹² Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju ("Službeni list RCG", br. 64/02, 31/05, 49/07 i "Službeni list Crne Gore", br. 4/08, 21/09, 45/10, 40/11, 45/11, 36/13 i 39/13, 44/13), član 78.

¹³ Isto, član 79.

¹⁴ Zavod za školstvo (2016): *Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama*: Podgorica, str. 19.

¹⁵ Zavod za školstvo Crne Gore: *Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova – Profesionalni razvoj*, <https://profesionalnirazvoj.edu.me/2022/11/24/program-obuke-za-rukovodioce-vaspitanje-obrazovnih-ustanova/>, (pristupljeno: 05.05.2023.)

¹⁶ Isto,

¹⁷ Државниот испитен центар.

U skladu sa zakonom¹⁸ provodi se obuka za direktore, a osnovni cilj obuke je osposobljavanje direktora za uspješno organiziranje, rukovođenje i administrativne poslove u obrazovanju¹⁹. Kandidati za direktore osnovnih i srednjih škola potrebno je da imaju najmanje visoku stručnu spremu i najmanje pet godina vaspitno-obrazovnog radnog iskustva²⁰. Program osnovne obuke traje 192 časa²¹ i sastoji se iz šest modula: primjena informatičko-kompjuterske tehnologije za menadžere u obrazovanju; teorija organizacije; ljudi u organizaciji; direktor kao pedagoški rukovodilac; zakonodavstvo i finansije²².

2.2. Provedene aktivnosti na uvođenju licenciranja direktora škola u Bosni i Hercegovini

U okviru aktivnosti koje su provele nadležne obrazovne vlasti u BiH, a koje su neophodne su kako bi bio uveden koncept licenciranja direktora škola, izrađeni su sljedeći dokumenti: Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/direktorica predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, te učeničkih domova²³ u Hercegovačko-neretvanskom Kantonu i Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/direktorica predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola²⁴ u Bosansko-podrinjskom Kantonu.

Započete su određene aktivnosti i na drugim upravnim nivoima kada je u pitanju profesionalizacija rada direktora osnovnih i srednjih škola i uvođenje koncepta licenciranja. U nekim kantonima planirano je uvođenje početnog osposobljavanja za direktore, ali nije propisan obavezni program obuke za obavljanje te funkcije²⁵.

¹⁸ Законот за Државен испитен центар, Службен весник на Република Македонија, бр.142/08, 148/09, 41/14, 55/16, 142/16 и 64/18.

¹⁹ Државниот испитен центар: *Обука и испит за директори*, <https://dic.edu.mk/обука-и-испит-за-директори-2>, (pristupljeno: 18.11.2022.)

²⁰ Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење, Службен весник на Република Македонија, бр. 10/15, 145/15, 192/15, 30/16, 120/18 и 140/18, член 5.

²¹ Isto, čl. 9.

²² Државниот испитен центар: *Обука и испит за директори*, <https://dic.edu.mk/обука-и-испит-за-директори-2>, (pristupljeno: 18.11.2022.)

²³ Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta: *Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/direktorica predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola te učeničkih domova*, <http://cms.monkshnk.gov.ba/Upload/Dokumenti/Standardi%20i%20model%20strucnog%20usavršavanja%20HNK-7c6809f.pdf>, (pristupljeno: 20.10.2021.)

²⁴ Prosvjetno-pedagoški zavod Bosansko-podrinjskog Kantona (2022): *Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/direktorica predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola*, <https://pzbpkgorazde.ba/wp-content/uploads/2022/12/PDF-Standardi-i-model-strucnog-savršavanja-direktora-261022.pdf>, (pristupljeno: 30.03.2023.)

²⁵ Fordham, E., Baucal, A. (2022): *OECD-ov i pregledi evaluacije i procjene u obrazovanju: Bosna i Hercegovina*. UNICEF Bosna i Hercegovina: Sarajevo, str. 141.

3. PROCJENA ZA BUDUĆNOST – KONCEPTUALNA VIZIJA

Prijedlog modela koncepta licenciranja direktora osnovnih i srednjih škola u BiH poželjno je da sadrži najbolje prakse iz zemalja regiona. Kako bi se uveo navedeni koncept potrebno je da se provedu sljedeći koraci: izrada standarda zanimanja direktora u osnovnoj i srednjoj školi, izrada programa obuke direktora u osnovnoj i srednjoj školi, usklađivanje važećih propisa i donošenje pravilnika o licenciranju direktora na svim nivoima obrazovnih vlasti. Bilo bi poželjno formirati radnu grupu na nivou Bosne i Hercegovine koja bi izradila jedinstven dokument standarda zanimanja i programa obuke direktora osnovnih i srednjih škola.

U svim opisanim modelima zajednički moduli programa obuke odnose se na: zakonodavstvo, upravljanje ljudskim resursima, rukovođenje, planiranje, finansijsko i administrativno upravljanje. U većini modela predviđeni su moduli kojim je obuhvaćeno: programiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove; razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, lokalnom i širom zajednicom. Moduli koji se pojavljuju u samo jednom od modela su: primjena informatičko-kompjuterske tehnologije za menadžere u obrazovanju, nastava/učenje i izborni predmet.

Prilikom izrade programa obuke u BiH bilo bi dobro razmotriti mogućnost da se uvrste moduli koji su, shodno provedenoj analazi, zastupljeni u zemljama regiona, kao i da se uvedu moduli koji su specifični za određene vrste škola.

Dužinu trajanja obuke poželjno je planirati na osnovu iskustva kandidata u rukovođenju školom, odnosno dodatnim specijalističkim studijima iz oblasti upravljanja, liderstva, menadžmenta u obrazovanju, pedagogije i ekonomije. Kandidati koji planiraju završiti obuku prije stupanja na dužnost direktora potrebno je prođu sveobuhvatniju obuku.

Važno je istaći da dinamični koncept liderstva u procesu reformi javne uprave je više prilagođen dinamičnom pravcu reformskog unapređenja, od menadžerskog upravljanja koje podrazumijeva samo pravac organizacijskog vođenja, a ne promjene radi veće efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti²⁶.

4. ZAKLJUČAK

U Bosni i Hercegovini je neophodno da se provedu reformski procesi u oblasti odgoja i obrazovanja. Jedan od koraka na tom putu je uvođenje koncepta licenciranja direktora osnovnih i srednjih škola.

Opis poslova direktora škola je veoma širok i zahtijeva veoma dobro poznavanje

²⁶ Tanović, M. (2018), *Savremena javna uprava*. Fakultet za javnu upravu pridružena članica Univerziteta u Sarajevu: Sarajevo, str. 124.

različitih oblasti kao što su: rukovođenje, finansijsko i administrativno poslovanje, upravljanje ljudskim resursima, planiranje i praćenje realizacije nastavnog procesa, upravljanje u kriznim situacijama, pedagoško-psihološke teme, inkluziju i mnoge druge. Shodno navedenom, nameće se potreba za uvođenjem standarda zanimanja direktora, odnosno standarda kompetencija direktora, na osnovu kojeg će se izraditi program obuke. Potrebno je da programom obuke budu obuhvaćene sve relevantne oblasti koje je neophodno da poznaje rukovodilac škole, a koje bi bile sastavni dio procesa licenciranja direktora škola.

Profesionalizacijom zanimanja direktora BiH bi dobila bi još jedan veoma značajan resurs visokoobrazovanih kadrova koji su stekli kompetencije, kroz interdisciplinarnu obuku, za vođenje odgojno-obrazovnih ustanova.

LITERATURA

1. Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje (2018): *Zajednička jezgra definisana na ishodima učenja u Bosni i Hercegovini*; Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, <https://aposo.gov.ba/sadrzaj/uploads/ZJ-definisana-na-ishodima-u-%C4%8Denja-u-BiH.pdf>
2. Fordham, E., Baucal, A. (2022): *OECD-ov i pregledi evaluacije i procjene u obrazovanju: Bosna i Hercegovina*. UNICEF Bosna i Hercegovina: Sarajevo.
3. Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta: *Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/direktorica predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola te učeničkih domova*, <http://cms.monkshnk.gov.ba/Upload/Dokumenti/Standardi%20i%20model%20strucnog%20usavrsavanja%20HNK-7c6809f.pdf>
4. Okvirni zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, Službeni glasnik BiH, br. 18/2003 i 88/2007.
5. Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju, Sl. list RCG, br. 64 od 28. novembra 2002, 31/05, 49/07, Sl. list Crne Gore, br. 4 od 17. januara 2008, 21/09, 45/10, 40/11, 45/11, 36/13, 39/13, 44/13.
6. Pravilnik o programu obuke i polaganju ispita za licencu direktora ustanove obrazovanja i vaspitanja, Sl. glasnik RS, br. 63/2008.
7. Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja, Sl. glasnik RS, br. 38/2013.

8. Šola za ravnatelje: *Predmetnik*, <http://solazaravnateljje.si/index.php/dejavnosti/ravnateljski-izpit/predmetnik>
9. Šola za ravnatelje: *Šola za ravnatelje in ravnateljski izpit*, <http://solazaravnateljje.si/index.php/dejavnosti/ravnateljski-izpit>
10. Tanović, M. (2018), *Savremena javna uprava*. Fakultet za javnu upravu pridružena članica Univerziteta u Sarajevu: Sarajevo
11. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine, br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, 151/22.
12. Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, Sl. glasnik RS, br. 88/2017.
13. Zavod za školstvo (2016): *Standardi kompetencija za nastavnike i direktore u vaspitno-obrazovnim ustanovama*: Podgorica Zavod za školstvo Crne Gore: *Program obuke za rukovodioce vaspitno-obrazovnih ustanova – Profesionalni razvoj*, <https://profesionalnirazvoj.edu.me/2022/11/24/program-obuke-za-rukovodioce-vaspitanje-obrazovnih-ustanova/>
14. Државниот испитен центар: *Обука и испит за директори*, <https://dic.edu.mk/обука-и-испит-за-директори-2/>
15. Законот за Државен испитен центар, Службен весник на Република Македонија, бр.142/08, 148/09, 41/14, 55/16, 142/16 и 64/18.
16. Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење, Службен весник на Република Македонија, бр. 10/15, 145/15, 192/15, 30/16, 120/18 и 140/18.

ČASOPIS “UPRAVA“ JE INDEKSIRAN U / THE JOURNAL “ADMINISTRATION“ IS INDEXED IN:

EBSCO Publishing

EBSCO

CEEOL – Central European Online Library



Central and Eastern European Online Library

Research Bible



MIAR – Information Matrix for the Analysis of Journals

MIAR

EuroPub – Directory of Academic and Scientific Indexing



Eric Plus – European Reference Index for the Humanities and Social Sciences



DRJI – Directory of Research Journals Indexing



ISI – International Scientific Indexing



ROAD – Directory of Open Access Scholarly Resources



OAJI – Open Academic Journals Index



CiteFactor – Academic Scientific Journals



SIS – Scientific Indexing Services



IJIF – International Innovative Journal Impact Factor



ResearchGate

ResearchGate

