

ЛИДЕРСТВО У ОБРАЗОВАЊУ: ИНИЦИЈАТИВЕ И ТРЕНДОВИ У ИЗАБРАНИМ ЕВРОПСКИМ ЗЕМЉАМА

Slavica Ševkušić, Dušica Malinić and Jelena Teodorović (Eds.) (2019).
Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries. Belgrade: Institute for Educational Research, Jagodina:
Faculty of Education, University of Kragujevac, and Szeged:
Hungarian-Netherlands School of Educational Management,
University of Szeged, p. 242, 24 cm.

Крајем 2019. године објављена је књига на енглеском језику *Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries* (Лидерство у образовању: иницијативе и трендови у изабраним европским земљама) у издању Института за педагошка истраживања, Факултета педагошких наука, Универзитета у Крагујевцу и Мађарско-холандске школе образовног менаџмента Универзитета у Сегедину (Мађарска). Уреднице публикације су др Славица Шевкушић, др Душица Малинић и др Јелена Теодоровић. Овај зборник радова међународног значаја представља значајан допринос актуелној и сложеној тематици лидерства у образовању. Публикација је јединствена не само по свеобухватном приступу теми која није много заступљена у домаћој литератури, већ је њена посебна вредност у томе што указује на искуства из области лидерства у образовању из чак дванаест европских земаља.

У доминантном духу неолибералног дискурса који данас влада у интелектуалној и јавној сфери, економски појмови и принципи често се примењују у другим научним дисциплинама. Лидерство је један од таквих појмова, јер менаџерски организациони принципи и логика постају све заступљенији у различитим областима друштвеног организовања. Поклања се све већа пажња ефикасности, оптимизацији, иновацијама, предузетништву, рационалном коришћењу ресурса, а запослени се посматрају као важан капитал. Притом, истиче се улога и одговорност појединаца, али и институција. Школски живот, истраживања и регулативе о школама нису изузети из ове праксе. Школа се поима као организациона целина и примењују се теорије организационог развоја како би се унапредила школска пракса увођењем одговарајуће организационе културе.

Аутори из различитих земаља, чији су радови представљени у овом зборнику, имају нека заједничка питања и дилеме у вези са процесом професионализације лидерства у образовању. Посебна пажња се поклања одговорној улози директора, њиховим вештинама, компетенцијама и понашању који су неопходни за успешно организовање школских установа како би одговорили на различите изазове у непредвидљивом окружењу. Истиче се комплексна функција директора школа који имају двоструку улогу: лидера и менаџера. Посебна пажња поклања се питањима образовања и обуке за ову изузетно важну улогу и начинима на који правни оквир дефинише и одређује њихово поље деловања. Аутори постављају важна питања о аутономији, децентрализацији и демократизацији, посебно у области одлучивања о финансијама. Такође, разматра се проблем управљања временом, односно како посветити довољно времена унапређивању наставе с обзиром на то да су директори преоптерећени административним пословима и правилима, правном регулативом и финансијама. Помиње се и значајно питање које се односи на то како изградити односе са запосленима у школи, као и са другим значајним актерима у окружењу.

Зборник обухвата 242 стране. Структурно, књига *Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries* се састоји од дванаест радова аутора из дванаест европских земаља (Аустрије, Босне и Херцеговине, Бугарске, Хрватске, Чешке Републике, Финске, Мађарске, Црне Горе, Северне Македоније, Србије, Словачке и Словеније) фокусираних на проблеме и дилеме које са собом носи примена концепта лидерства у образовању и подстицаје који се артикулишу како би се овај феномен унапредио. Радови прате сличну структуру и обрађују три теме: (1) правни оквир (закони и подзаконска акта која регулишу обавезе, процедуре избора, обуке за директоре школа итд.); (2) преглед досадашњих истраживања о тренутним приликама у образовним системима ових држава; (3) препоруке за унапређивање ове области.

Овај тематски зборник нам доноси целовите и исцрпне радове који представљају допринос на теоријском, емпиријском и практично-политичком плану о овој све значајнијој теми у образовању. На основу прегледа истраживања из поменутих земаља посебно је свеобухватно показано како историјски развој, културни, економски и политички фактори утичу на институционално устројство школа и правне регулативе, као и на свакодневно управљање школама. Затим, истиче се уплитање политичких интереса на избор директора у појединим приказаним државама у којима постоји дуга традиција партијске патронаже и партијског запошљавања.

У књизи су радови представљени према абecedном реду назива држава, те ће се и у овом приказу пратити структура књиге. У тексту, *Principalship in Austria: balancing accountability and improvement* Кристијан Виснер и Михаел Шрац (Christian Wiesner и Michael Schratz) пред-

стављају историјски развој настанка централизованог и бирократизованог образовног система у Аустрији, у којем се селекција ученика врши у млађем узрасту у односу на друге образовне системе. Аутори анализирају улогу директора школа као активних учесника у одржавању и промени тако регулисаног система. Хариз Агић и Жанета Џумхур (Hariz Agić i Žaneta Džumhur) у раду под насловом *Educational management and state of management in the school system in Bosnia and Herzegovina* представљају преглед досадашњих истраживања о стиловима рада директора у овој земљи и међународних пројеката који су допринели побољшању едукације директора. Такође, аутори истичу значај образовања и квалитетног управљања у глобалном и локалном контексту. У раду се анализира пример добре праксе Педагошког института из Тузле који организује обуку за школске директоре у Тузланском кантону. Рад Божидаре Кривирадеве (Bozhidara Kriviradeva) под називом *Educational leadership in the Republic of Bulgaria* представља искуство Бугарске у имплементацији принципа лидерства у школску праксу. Истиче се значај промена које су уведене 2015. и 2016. године, када се посебна пажња посвећује улози и компетенцијама директора у стварању ефикасних образовних организација. Ово је посебно важно у контексту у којем се школе такмиче да привуку ученике како би задржале своје финансирање.

У раду *Educational leadership in the Republic of Croatia*, Весне Ковач и Стјепана Станичића (Vesna Kovač i Stjepan Staničić), прати се институционални развој и професионализација лидерства у образовању у Хрватској кроз три фазе од 1990. године до данас када се смењују периоди убрзане професионализације и њене стагнације. На основу анализе законских аката, званичних докумената, активности професионалних организација, стручне литературе, програма високог образовања за обуку директора и емпиријских студија, аутори закључују да је потребна боља обука, дефинисање стандарда и критеријума за избор директора и могућности професионалног напредовања, посебно за успешне директоре. Рад *Leadership in education: the case of the Czech Republic*, аутора Милана Пола и Бохумире Лазарове (Milan Pol i Bohumíra Lazarova), указује на анализу искуства из Чешке Републике у области развоја професије директора, њихове каријере и стандарда од деведесетих година 20. века, када је дошло до почетка постсоцијалистичке трансформације. Акцент се ставља на питање аутономије, интерне и екстерне контроле и одговорности директора, што је повећало бирократизацију школа. Дискурс у тексту *Increasing leadership capacity and implementing pedagogical leadership in Finland*, аутора Јуке Алаве (Juka Alava), разликује се од осталих радова по томе што доноси пример промена у организационој култури школа. Разматране су потребе и проблеми у конкретним школама које су позитивним лидерством и применом приступа педагошког оптимизма успеле да побољшају резултате у TIMSS истраживању. Истиче се значај поверења и комуникације између свих релевантних акте-

ра, посебно у раду са ученицима којима се константантно дају савети и подршка. У том смислу овај рад представља значајан пример другим земљама.

У раду *Educational leadership in Hungary* који потписују Тибор Барат, Ласло Хорват, Атила Нобик и Ева Вердербер (Tibor Baráth, László Horváth, Attila Nóbik и Éva Verderber) разматра се историјски развој лидерства у образовању у Мађарској од 1990. године када долази до смене социјалистичког режима и почиње процес децентрализације. Затим, нова фаза централизације почиње 2011. године након увођења Закона о националном државном образовању. Показује се како овај политички контекст снажно одређује организацију и управљање школама у Мађарској и указује се на то како се у описаним приликама мењају улоге, процедуре и евалуације школских директора. Биљана Масловарић и Јелена Ивановић у раду *Leadership in the education system of Montenegro* анализирају обавезе и дужности директора школа, као и компетенције, знања и вештине које су директорима школа неопходне како би успешно управљали школским институцијама које имају разноврсне карактеристике и потребе. Професионални развој наставника је правно регулисан у овој земљи од 2005. до 2009. године, када се доносе и одлуке о професионалној обуци директора школа. Константин Петковски и Зоран Христовски у раду *Leadership in education – conditions and challenges in the Republic of North Macedonia* посебну пажњу посвећују критеријумима и процедурама за избор директора школа у Северној Македонији, као и обуци за ову позицију. Аутори истичу проблем политизације приликом селекције директора школа, што је карактеристично и за друге државе у региону.

Рад *Leadership in education: the case of Serbia* Јелене Теодоровић, Славице Шевкушић, Душице Малинић и Јасмине Ђелић обрађује аспекте изградње правног оквира и институционалног организовања лидерства у образовању. Представљена су емпиријска истраживања о потребама, проблемима перспективама и детаљним препорукама у вези са лидерством у области образовања у Србији након 2000. године, када почиње процес убрзане постсоцијалистичке трансформације. Затим, представљени су семинари, тренинзи, програми за обуку директора школа и испит за лиценцу, уз посебан осврт на Темпус пројекат *Master program in educational leadership – EdLead (2013–2017)*. Веома значајан део рада представљају препоруке за унапређивање праксе лидерства у Србији. Алена Хашкова (Alena Hašková) у раду *Balancing school autonomy and head teachers' accountability for schools in Slovakia* анализира искуство Словачке у области трансформације и децентрализације образовног система у последње три деценије. Ауторка поставља питање у вези са тим које су нове улоге директора у организовању школа и стварању позитивне школске климе у образовном систему у којем је један од главних проблема недостатак наставног кадра. У раду *Trends and challenges*

in leadership in education in Slovenia based on some selected projects Мајде Ценцич и Јустине Ерчуљ (Majda Cencič i Justina Erčulj) истражују се процедуре, одговорности и вештине директора школа и улога Националне школе за лидерство у образовању (*National School for Leadership in Education*) у оснаживању улоге директора. Наводе се и анализирају проблеми са којима се суочавају директори школа у Словенији: прептерећеност административним пословима, недовољно времена је посвећено педагошком лидерству и не постоје могућности за каријерно напредовање.

Представљени зборник радова је значајно и вредно штиво о веома важној и недовољно истраживаној теми у домаћој научној и широј јавности. Посебно богатство и значај ова књига добија када се узме у обзир да су приказани резултати, искуства и закључци из дванаест изабраних европских земаља, које имају сличан социоекономски развој, али имају и своје иманентне специфичности. Изложени радови дају богат допринос у анализи лидерства у образовању на неколико нивоа. Прво, детаљно је представљен и анализиран правни оквир у свакој земљи. Друго, у сваком раду је дат исцрпан приказ релевантних емпиријских истраживања, пројеката и програма обуке у вези са овом комплексном и актуелном темом. Треће, на основу свеобухватне анализе унапређивања праксе лидерства у образовању, као и проблема и недостатака у досадашњим регулативама и њиховим применама, предложене су препоруке које представљају даље кораке за унапређивање ове области. На основу свега наведеног, ова књига заслужује топлу препоруку свим заинтересованим актерима за ову тему –истраживачима у образовању, креаторима образовних политика и практичарима.

Драгана Гундоган

Институт за педагошка истраживања, Београд

LEADERSHIP IN EDUCATION: INITIATIVES AND TRENDS IN SELECTED EUROPEAN COUNTRIES

Slavica Ševkušić, Dušica Malinić. and Jelena Teodorović (Eds.) (2019).
Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries. Belgrade: Institute for Educational Research, Jagodina:
Faculty of Education, University of Kragujevac, and Szeged:
Hungarian-Netherlands School of Educational Management,
University of Szeged, p. 242, 24 cm.

At the end of 2019, the book *Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries* was published by the Institute for Educational Research, the Faculty of Education, the University of Kragujevac and the Hungarian-Netherlands School of Educational Management, University of Szeged (Hungary), the editors of which are Dr. Slavica Ševkušić, Dr. Dušica Malinić and Dr. Jelena Teodorović. These proceedings include papers of international importance and represent a significant contribution to the current complex topic of leadership in education. The publication is unique not only because of its comprehensive approach to the topic, which is not much represented in the national literature, but also because of its outstanding value as it brings experiences in the field of leadership in education from as many as twelve European countries.

In the dominant spirit of the neoliberal discourse that prevails in the intellectual and public spheres today, economic notions and principles are often applied in other scientific disciplines. Leadership is one of such concepts, because managerial organisational principles and logic are becoming more and more represented in various areas of social organisation. Increasing attention is paid to efficiency, optimisation, innovation, entrepreneurship, rational use of resources, where employees are seen as important assets. At the same time, emphasis is put on the role and responsibility of individuals, but also of institutions. School life, research and school regulations are no exception to this practice. The school is perceived as an organisational unit, and theories of organisational development are applied in order to improve school practice by introducing an appropriate organisational culture.

Authors from the countries presented in these proceedings brought up certain common questions and dilemmas regarding the process of professionalisation of leadership in education. Special attention is paid to the responsible role of headmasters, their skills, competencies and behaviour that are necessary for the successful organisation of school institutions in order to respond to various challenges in an unpredictable environment. The complex function of headmasters, who have a dual role: leaders and managers, is accentuated. Particular attention is devoted to issues of education and training for this ex-

tremely important role and the ways in which the legal framework defines and determines their field of action. Authors from the countries represented raise important issues of autonomy, decentralisation and democratisation, especially in the area of financial decision-making. Furthermore, the problem of time management is considered, i.e. how to dedicate enough time to improving teaching, given that headmasters are overburdened with administrative tasks and regulations, legal framework and finances. An important issue mentioned in the presented papers is how to build relationships with school employees, as well as with other significant actors in the work environment.

The proceedings consist of 242 pages. Structurally, the book *Leadership in education: Initiatives and trends in selected European countries* comprises twelve articles written by authors from twelve European countries focused on the problems and dilemmas that come with the application of the concept of leadership in education and incentives to articulate this phenomenon. These articles follow a similar structure and address three topics: (1) the legal framework (laws and by-laws governing obligations, election procedures, training for headmasters, etc.); (2) a review of previous research on current opportunities in the educational systems of the countries surveyed; (3) recommendations for improving this area.

These thematic proceedings bring us complete and exhaustive works that represent a contribution at the theoretical, empirical and practical-political level on this increasingly important topic in education. Based on an overview of research from different countries, it is especially thoroughly shown how historical development, cultural, economic and political factors affect the institutional structure of schools, legal regulations and day-to-day management of schools. What is more, the texts highlight the interference of political interests in the election of school principals in certain countries in which there is a long tradition of party patronage and party employment.

In the book, the papers are presented in alphabetical order of the names of the countries, and the structure of the book will be followed in this review as well. In the text, *Headmastership in Austria: balancing accountability and improvement*, Christian Wiesner & Michael Schratz, present the historical development of the emergence of a centralised and bureaucratised educational system in Austria, which selects students earlier than other educational systems. The authors analyse the role of headmasters who are active participants in maintaining and changing such a regulated system. In their paper Hariz Agić and Žaneta Džumhur *Educational management and state of management in the school system in Bosnia and Herzegovina* offer an overview of the previous research on the work styles of school principals in this country and international projects that have contributed to improving the education of headmasters. Moreover, the authors stress the importance of education and quality management in a global and local context. The article analyses an example of good practice of the Pedagogical Institute from Tuzla, which organises training for headmasters in Tuzla Canton. The paper written by

Bozhidara Kriviradeva entitled *Educational leadership in the Republic of Bulgaria* represents Bulgaria's experience in implementing the principles of leadership in school practice. The significance of the changes that were introduced in 2015 and 2016 is spotlighted, while special attention is given to the role and competencies of headmasters in creating efficient educational organisations. This is particularly important in a context where schools compete to attract students in order to retain their funding.

The aim of the paper *Educational leadership in the Republic of Croatia*, written by Vesna Kovač and Stjepan Staničić is to monitor the institutional development and professionalisation of leadership in education in Croatia through three phases since 1990, when periods of accelerated professionalisation and its stagnation have interchanged. Based on the analysis of legal acts, official documents, activities of professional organisations, professional literature, higher education programmes for managerial training and empirical studies, the authors conclude that it is necessary to conceive better training, as well as to define standards and criteria for headmaster selection and opportunities for professional advancement, particularly for successful school principals. The article *Leadership in education: the case of the Czech Republic* by authors Milan Pol and Bohumíra Lazarova brings an analysis of the experience from the Czech Republic in the field of development of the profession of school principals, their careers and standards since the 1990s, when the post-socialist transformation commenced. Emphasis is laid on the issue of autonomy, internal and external control and responsibility of headmasters, which increased the bureaucratisation of schools. The discourse in the text entitled *Increasing leadership capacity and implementing pedagogical leadership in Finland*, prepared by the author Juka Alava differs from other articles as it provides an example of changes in the organisational culture of schools. The needs and problems in specific schools that managed to improve the results of the TIMSS research with positive leadership and an approach of pedagogical optimism were taken into consideration. The importance of trust and communication between all relevant actors is pointed out, especially in working with students who are constantly given advice and support. In this sense, this article is a significant example provided to other countries.

The text *Educational leadership in Hungary* signed by Tibor Baráth, László Horváth, Attila Nóbik & Éva Verderber follows the historical development of leadership in education in Hungary since 1990, when the socialist regime changed and the decentralisation process kicked-off. Thereafter, a new phase of decentralisation began in 2011, after the adoption of the Law on National State Education. It shows how this political context strongly determines the organisation and management of schools in Hungary and analyses how the roles, procedures and evaluations of headmasters change under the described circumstances. In the paper *Leadership in the educational system of Montenegro*, Biljana Maslovarić and Jelena Ivanović analyse the obligations and duties of headmasters, as well as the competencies, knowledge and

skills that school principals have to master in order to successfully manage school institutions that have various characteristics and needs. Professional development of teachers was legally regulated in this country from 2005 to 2009, when decisions on professional training of headmasters were passed on. In their paper *Leadership in education – conditions and challenges in the Republic of North Macedonia* Konstantin Petkovski and Zoran Hristovski devoted particular attention to the criteria and procedures for the selection of headmasters in Northern Macedonia, as well as to trainings for this position. Like other countries in the region, the authors highlight the problem of politicisation in the selection of headmasters.

The paper *Leadership in education: the case of Serbia* by Jelena Teodorović, Slavica Ševkušić, Dušica Malinić and Jasmina Đelić deals with aspects of building a legal framework and institutional organisation of leadership in education and presents empirical research on the needs, problems, perspectives and detailed recommendations concerning leadership in the field of education in Serbia after 2000, when the process of accelerated post-socialist transformation began. In addition, seminars, trainings, training programmes for headmasters and a license exam were presented, with special reference to the Tempus project *Master programme in educational leadership (EdLead) (2013–2017)*. A particularly important part of the article includes recommendations for improving leadership practices in our country.

In the paper *Balancing school autonomy and head teachers' accountability for schools in Slovakia* Alena Hašková analyses the experience of Slovakia regarding transformation and decentralisation of the educational system in the last three decades. The question that is brought up in the article is: what are the new roles of headmasters in organising schools and creating a positive school climate in the educational system in which one of the main problems is the lack of teaching staff. In the article *Trends and challenges in leadership in education in Slovenia based on some selected projects*, Majda Cencič and Justina Erčulj explore the procedures, responsibilities and skills of headmasters and the role of the National School for Leadership in Education in strengthening the role of headmasters. The problems encountered by school principals in Slovenia are stated and analysed: administrative overload, the fact that insufficient time is dedicated to pedagogical leadership and that there are no opportunities for career advancement.

The presented proceedings are a significant and valuable read on a very important and insufficiently researched topic in the national scientific and general public. This book is particularly rich and noteworthy as it brings results, experiences and conclusions from twelve selected European countries that have similar socio-economic development, but that also have their own immanent specificities. The exhibited papers make a rich contribution to the analysis of leadership in education at several levels. First, the legal framework in each country is presented and analysed in detail. Second, each paper provides an exhaustive overview of relevant empirical research, projects and

training programmes related to this complex topic of immediate relevance. Third, based on a comprehensive analysis of the improvement of leadership practice in education, as well as problems and shortcomings in the current regulations and their implementation, recommendations are proposed that represent further steps to improve this area. Based on all the above, this book deserves a warm recommendation to all parties interested in this topic: researchers in education, policy makers and practitioners.

Dragana Gundogan
Institute for Educational Research, Belgrade