

## ПРЕДЛОЗИ ЗА УНАПРЕЂИВАЊЕ ЛИДЕРСТВА НА РАЗЛИЧИТИМ НИВОИМА ОБРАЗОВНОГ СИСТЕМА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

**Резиме:** Садржај овог рада заснован је на предлозима за унапређивање лидерства на различитим нивоима образовног система у Републици Србији. Као и у већини земаља, и у Републици Србији могу се издвојити четири кључна нивоа који чине основну структуру образовног система: школа, локална самоуправа, школска управа и Министарство просвете и технолошког развоја Републике Србије. Сматрајући веома важним значај лидерства у образовном систему, у овом раду нудимо предлоге за његово унапређивање на сваком од ових нивоа. На нивоу школе, наставници код којих се препознаје лидерство као вештина и потенцијални квалитет, били би упућени на лидерску стазу са циљем благовремене припреме пре доласка на лидерско место. На нивоу локалне самоуправе предлажемо вид сарадње и размене искустава лидера и наставника територијално блиских школа. На нивоу школске управе, као предлог, нудимо презентацију успешног лидерства, односно презентацију рада успешног директора на крају сваке школске године. На највишој инстанци образовног система, на нивоу Министарства просвете и технолошког развоја, предлажемо обавезну едукацију/обуку будућих директора, односно лидера, како би имали добру полазну основу која би праксом била унапређивана. Циљ овог рада је стицање нових, релевантних и неопходних лидерских компетенција, како на лидерским позицијама, тако и пре званичног доласка на лидерску позицију.

**Кључне речи:** унапређивање, лидерство, компетенције, вештине, школа, локална самоуправа, школска управа, Министарство просвете и технолошког развоја, размена искустава

---

<sup>1</sup> sasa.kostadinovic@kolerasic.edu.rs

## УВОД

Имајући у виду све комплексније захтеве који се налазе пред наставницима, најезду иновативне технике и технологије и константну примену мултимедија, као и разне потребе помоћи и подршке ученицима, те самим тим и константну потребу за стручним усавршавањем свих представника образовног система, сматрамо да би било плодотворно уколико бисмо кренули од лидера у образовном систему, тј. од оних који су одговорни за послове у организацији и активно траже сарадњу са осталим организацијама како образовног, тако и ванобразовног система.

У циљу стицања нових, релевантних и неопходних лидерских компетенција како на лидерским позицијама, тако и пре званичног доласка на лидерску позицију, у даљем раду нудимо неколико предлога за унапређивање лидерства на различитим нивоима образовног система, тј. на нивоу школа, локалних самоуправа, школских управа и Министарства просвете и технолошког развоја.

Рад чине шест поглавља. У првом поглављу дат је краћи осврт на потребе образовног система којима треба одговорити на адекватан начин, уједно истичући и циљ овог рада. У другом поглављу дат је детаљан приказ предлога за унапређивање лидерства на нивоу школе, тако што би потенцијални лидери/директори били упућивани на лидерску стазу. Треће поглавље нуди облик сарадње директора на нивоу локалне самоуправе кроз тзв. вид отворених врата. На нивоу школске управе, у четвртом поглављу предлажемо презентацију успешног лидерства, односно успешног рада директора, као један од потенцијално добрих видова за унапређивање, док се у петом поглављу на нивоу Министарства просвете и технолошког развоја осврћемо на потребу, значај и начин обавезне едукације лидера/директора. У последњем, шестом поглављу изведени су најважнији закључци, проистекли из потреба образовног система, те самим тим засновани на темељима образовне политике, која не само да прати и констатује проблеме у образовном систему, него нуди и конкретне предлоге за њихово решавање.

## НИВО ШКОЛЕ – УСМЕРАВАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИХ ДИРЕКТОРА НА ЛИДЕРСКУ СТАЗУ

Као начин за унапређивање лидерства у образовању на нивоу школе предлаже се усмеравање потенцијалних директора на лидерску стазу. Наиме, школа би имала одговорност да препозна потенцијалне лидере током првих година рада у настави. Наставници код којих би ова врста квалитета и вештина била препозната били би усмерени на тзв. лидерску стазу, где би им биле пружене могућности да постепено преузимају веће лидерске одговорности и пакет формалних програма обуке. Тренутни директор би едуковао потенцијалне лидере у својој школи, тако што би их попут ментора водио кроз процес развијања лидерских компетенција. Кандидат за будућег директора припремао би се тако што би био укључен у рад тренутног директора, уз могућност дељеног лидерства са циљем припреме, координисања важним школским тимовима, стратешког планирања, управљања пројектима, мотивисања запослених, промови-

сања школе, итд. На овај начин потенцијални директори би имали прилику спајања теоријског и практичног знања, што је веома значајно уколико се у обзир узме чињеница да већини директора недостају управо практична знања. У прилог овој тврдњи говори и чињеница да су пре готово три деценије Бриџес и Халингер (Bridges & Hallinger, 1997) истакли да је уобичајена пракса да се кандидати за директоре школа о лидерству едукују првенствено кроз читање и дискусију о теоријама лидерства, а не стицањем искуства о томе шта лидери заправо раде, што су сматрали великим недостатком.

Главна отежавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да школа може направити извесне пропусте при препознавању потенцијалних лидера током првих година рада у настави. Истовремено, код неких потенцијалних лидера ове особине се могу испољити током дужег периода рада. Насупрот томе, главна олакшавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да је ово начин да потенцијални директор обликује личне квалитете потребне за ефикасно лидерство, и да се сусретне са стварном праксом а да притом има подршку тренутног директора, што ће га додатно охрабривати. У Србији тренутно не постоји пракса усмеравања потенцијалних директора на лидерску стазу. Истовремено, не постоји ни континуирано напредовање директора током његове каријере, односно није неопходно да директор претходно мора бити заменик директора, већ се за место директора школе може пријавити наставник који има најмање пет година радног искуства. Школе не улажу никакве напоре у препознавање потенцијалних лидера, нити у њихово усмеравање на лидерску стазу. Предложена мера би допринела томе да директори приликом ступања на функцију имају теоријска и практична знања и одређени ниво искуства. Истовремено, потенцијални директори би имали помоћ у обликовању личних квалитета за ефикасно лидерство и били би припремљени за испуњавање захтева школског менаџмента и интеракције са родитељима, школским одбором и јавношћу. У прилог чињеници да је претходна обука за прву позицију директора веома важна говори податак да су у Уједињеном Краљевству директори школа (који су анкетирани у време када већина њих није имала претходну обуку) изјавили да је најбитнија ствар која им је била потребна, била неко са ким могу да разговарају. Готово половина испитаника је као своју највећу потребу идентификовала помоћ од старијег и искуснијег колеге. Истовремено, преко 50 земаља у Сједињеним Америчким Државама захтева да нови директори добијају неки вид подршке за увод у рад, претежно од стране претходног директора (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

У свету постоје примери сличних мера које су се показале успешним. Тако у Сингапуру школе имају одговорност да током првих пет година рада у настави идентификују наставнике са лидерским потенцијалом и припреме их за руководеће позиције. На том путу, они напредују од наставника до предметног старешине, шефа одељења, заменика директора, а затим директора. Виши круг руководства, укључујући сталног секретара, генералног директора и директоре у Министарству просвете организује неколико кругова интервјуа за потенцијалне директоре који се тренутно налазе на месту заменика директора. Осим тога, потенцијални директори пролазе вежбу о ситуацији лидерства, дводневни интензивни симулациони тест како би се процениле њихове лидерске компетенције и њихова спремност да заузму лидерс-

ке позиције. Након овог процеса селекције, потенцијални директори похађају шестомесечни програм под називом Лидери у едукацији који се спроводи од стране Националног института за образовање. Реч је о лидерском извршном програму који потенцијалне школске лидере излаже изазовним лидерским искуствима у контексту школе. На овај начин, Сингапур је обезбедио изградњу кохерентног система који је заснован на заједничкој визији: снажна, заједничка обука око заједничких циљева и континуирани развој образовног знања, вештина и талента (Hairon, 2017). Такође и у Канади, месту директора школе претходи место заменика директора школе. Програм стручног усавршавања заменика директора укључује менторство. Наиме, сваком заменику директора се за ментора додељује директор који ради у школи сличног типа. Ментор има функцију тренера који дели знања, понаша се као узор и пружа одговоре на питања. Директор олакшава професионални развој заменика директора тако што обезбеђује време и средства да потенцијални директор похађа активности професионалног развоја (Oleszewski, Shoho & Barnett, 2012).

### **НИВО ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ – САРАДЊА ДИРЕКТОРА, ЛОКАЛНИ ЛИДЕРИ У ОБРАЗОВАЊУ**

Као начин за унапређење лидерства у образовању на нивоу локалне самоуправе предлаже се сарадња директора. Наиме, школа би отварала врата за директоре и наставнике других школа, где би они имали могућност упознавања са примерима добре праксе и начином рада у тој школи. Између осталог, лидери би указивали на конкретне проблематичне ситуације са којима су се суочавали у лидерству (нпр. недостатак материјалних и финансијских ресурса, фокус медија на негативне догађаје у школи, неефективна сарадња са релевантним институцијама, непрофесионално понашање наставника) и начином на који су те ситуације успешно превазишли.

У Србији је присутан изванредан ниво сарадње и координације између директора. Међутим, ова сарадња није на довољно високом нивоу и није озваничена никаквим документом, и самим тим није ни обавезна. Уколико би овај програм био обавезан и уколико би за директоре била потпуно отворена врата других школа, размена искустава допринела би значајним резултатима за унапређење лидерства. Главна отежавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да су у данашње време школе, а самим тим и лидери, на локалном нивоу једни другима највећи конкуренти. Насупрот томе, главна олакшавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да се школе на локалном нивоу, на челу са њиховим лидерима, налазе на краћим физичким удаљеностима, и да стога овакав програм не захтева готово никакве трошкове ни за кога, истовремено нудећи непроцењиву добит лидерима, наставницима, а првенствено ученицима.

Знати и радити су различите врсте знања. Способност описивања лидерства представља врсту декларативног знања, док примењивање вештине (нпр. вештине комуникације) представља врсту процедуралног знања. Контекстуално знање представља способност повезивања од-

говарајућих радњи са одређеном ситуацијом или контекстом, док тип и природа вештина, на пример, могу варирати зависно од околности и публике (Lunenburg, 2010). Када је реч о знањима и вештинама директора школа у Србији, резултати добијени квалитативном студијом коју су спровели Теодоровић и сарадници (2015) указују на чињеницу да недостатак компетенција директора представља значајну препреку за ефикасно руковођење образовним институцијама. Наиме, преко 2/3 директора који су студијом били обухваћени истакло је да им је веома потребно или углавном потребно унапређење њихових знања и вештина, како би имали могућност успешног обављања активности заснованих на стандардима компетенција (Теодоровић и сар., 2015). Применом сарадње између директора створила би се могућност за развијање процедуралног и контекстуалног знања. Наиме, отварањем врата директорима других школа, они добијају могућност да се упознају са примерима добре праксе лидерства и начином рада у тој школи. Могу уочити примере доброг сналажења лидера школе у датој ситуацији, и из тога научити нешто, и унапредити свој рад. У ширем смислу, директори на овај начин могу унапредити своје вештине у вођењу, изградњи односа, организацији, комуникацији и постављању циљева. Истовремено, директори могу научити како да савладају препреке са којима се сусрећу, на основу конкретних искустава другог директора.

У прилог предлогу који је изнет говори чињеница да у Уједињеном Краљевству (Енглеска, Велс и Северна Ирска) постоји програм под називом Локални лидери у образовању, чији се циљ огледа у повећању лидерских капацитета директора других школа како би се обезбедило подизање стандарда. Реч је о делу владиног плана да школама пружи централну улогу у равоју самопобољшавајућег и одрживог система. У оквиру овог пројекта највећи део посла усмерен је на подршку једног директора другом. Активности обухваћене овим програмом подразумевају размену идеја о циљевима за побољшање лидерства, обучавање и менторство директора за развој вештина, расуђивања и професионалне ефикасности и подржавање или организовање подучавања или обуке за особље у школи уз подршку (Hill & Matthews, 2010). Важно је нагласити да постоји већи број доказа који показују да су примена сарадње директора као партнера и упарени аранжман са успешном школом тог директора били посебно ефикасно решење у подручјима Уједињеног Краљевства где су школе у озбиљним проблемима, што је допринело томе да се овакав вид сарадње све више примењује (Pont, Nusche & Hopkins, 2008).

## **НИВО ШКОЛСКЕ УПРАВЕ – ПРЕЗЕНТАЦИЈА УСПЕШНОГ ЛИДЕРСТВА**

Као предлог за унапређење лидерства у образовању на нивоу школске управе предлаже се презентација успешног лидерства. Наиме, школска управа би могла унапредити рад директора организовањем састанка директора школа које су у њеној надлежности на крају сваке школске године, на којем би био представљен/презентован најбољи директор, односно његов рад. Како би директор био одабран за најбољег, он би морао да буде директор са успешним искуством на челу једне или већег броја школа у трајању од минимално четири године. Такође, морала би бити реч о особи која: (1) има способност да ради сензибилно и сарађује са низом

партнера и заинтересованих страна; (2) у стању је да демонстрира вештине емоционалне интелигенције које ће нам омогућити да ефикасно радимо са школама у најизазовнијим околностима; (3) посвећена је преузимању одговорности за школу; (4) лидер је који је радио унутар и изван своје организације како би била реч о особи која је способна за дељење и искоришћавање најбољих ресурса које систем може понудити за побољшање у својој и другим организацијама; (5) има искуство утицаја на размишљање, политику и праксу како бисмо имали позитиван утицај на унапређење образовања младих. Како би био одабран као најбољи, директор би требало да докаже следеће кључне вештине: артикулисање и размишљање о унапређењу школа које се суочавају са потешкоћама; одлучност за побољшање резултата за децу и младе; стручност за управљање и одржавање промена; поседовање стратегије у свом приступу; комуникационе вештине са искуством у низу околности; лидера за сарадњу који је у стању да блиско сарађује са различитим партнерима; одлучност у идентификацији проблема и њиховом решавању. Главне праксе у раду које би се разматрале при одабиру најбољег директора биле би: обликовање визије академског успеха за све ученике, стварање климе гостољубиве за образовање, неговање лидерства у другима, побољшање наставе, управљање људима, подацима и процесима за подстицање побољшања школе. Отежавајућа околност је чињеница да би на нивоу школске установе сигурно дошло до неслагања око тога ко је најбољи директор. Олакшавајућа околност је чињеница да је у питању ниво школске управе и да у складу са тим програм не изискује готово никакве трошкове, истовремено нудећи непроцењиву добит лидерима, наставницима, а првенствено ученицима.

У тренутној пракси Републике Србије не постоји презентација успешног лидерства на нивоу школске управе. О раду директора једино постоје годишњи извештаји, на крају сваке године, међутим они се пишу појединачно, на нивоу школе. Мера која је предложена допринела би да се истакну позитивни примери лидерства на нивоу школске управе и да се директорима школа са лошијим лидерским успехом пружи висококвалитетна подршка за унапређење школе.

У Уједињеном Краљевству (Енглеској, Велсу и Северној Ирској) постоји програм Национални лидери у образовању у оквиру кога се директорима школа представљају јаки школски лидери који имају истакнуте и запажене резултате, и који заједно са својим запосленима користе знање, вештине и искуство како би помогли школама у којима се јавља потреба за продуктивним и консултативним саветима (Hill, 2010). У складу са чињеницом да постоје ресурси личног лидерства који се сматрају уобичајеним код изузетних лидера, попут отпорности, емоционалне интелигенције и оптимизма, национални лидери у образовању су они директори који су у стању да наведене ресурсе споје са професионалним компетенцијама, укључујући решавање проблема, критичко размишљање и знање специфично за домен, како би се снашли у осетљивој улози лидера система. Снажни школски лидери ће се ослањати на низ пракси, али кључ за доношење одлука је лидерско разумевање и дијагноза потреба школе. Као стратешки лидери, национални лидери у образовању ће се осврнути на сопствене професионалне успехе и изазове. На основу свог широког искуства, национални лидери у образовању ће култивисати свеобухватно разумевање низа метода унапређења школа заснованих на доказима,



које се обликоване њиховим сопственим истраживањем и размишљањем вешто примењују у најприкладнијем окружењу и на време. За одличног лидера, императив је да буду прилагодљиви у свом приступу побољшању школе. Национални лидери морају флексибилно да сарађују са подржаним лидерима, како би подстакли креативно и динамично размишљање када идентификују кредибилне интервенције, које одговарају специфичном контексту њихове школе; укључујући фазу, врсту и социо-економске околности (Department for Education, 2020). Показујући да могу да доведу до промена у школама које имају највише лоших резултата или које се сусрећу са највише изазова изазова, програм Национални лидери у образовању је демонстрирао свој капацитет као носилац промена (Hill & Matthews, 2010).

### **НИВО МИНИСТАРСТВА – УВОЂЕЊЕ ЛИДЕРСТВА КАО ОБАВЕЗНУ ЕДУКАЦИЈУ ЗА ДИРЕКТОРЕ**

Као начин за унапређење лидерства у образовању на нивоу Министарства просвете предлаже се едукација/обука будућих директора која би била обавезна. Директори би приликом јављања на конкурс били у обавези да приложе и сертификат да су прошли обуку за директоре. Садржај програма едукације/обуке обухватао би развој знања и вештина основних законодавних, административних и управљачких садржаја који су неопходни за функционисање на основном нивоу, и развој софистициранијег педагошког руководства које је способно за подизање стандарда успешности школе. Истовремено, нови директори би се едуковали о управљању људским ресурсима, финансијском управљању и управљању медијима. Приликом едукације/обуке будућих директора они би стицали нова знања и вештине за успешно лидерство, првенствено у смислу моћи утицаја на друге, и акценат би био усмерен на формирање поузданог, ауторитативног и спремног лидера који ће у свакој ситуацији одговорити захтевима. Отежавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да не почињу сви лидерску каријеру у исто време, с обзиром да је то условљено дужином мандата, одласком у пензију или неким трећим условом одлазећег директора. Из тог разлога би постојала потреба за различитим терминима одржавања едукација/обука, у складу са чињеницом да би фиксни термин био дискутабилан. Олакшавајућа околност овог предлога огледа се у чињеници да овакве врсте едукација/обука нису презахтевне у финансијском погледу, па постоји могућност њиховог реализовања више пута, а минимално два пута годишње.

Постојеће могућности унапређења лидерства укључују кратки програми студија Лидерство у образовању у трајању од годину дана који доводи до стицања 30 ЕСПБ из ове области, који се организује у оквиру Центра за усавршавање наставника и образовање током целог живота. Током 2016. године од стране Ректората Универзитета у Београду организован је тренинг (курс) под називом Лидерство људи у образовању: развој људи у организацији у трајању од 56 часова. Осим тога, постоји мастер програм Лидерство у образовању који се организује на Филозофском факултету, али не постоји дефинисан захтев за неопходност похађања овог припремног програма. Испиту за лиценцу за директоре установа образовања и васпитања претхо-

ди обука у трајању од два до тринаест дана, и може се одвијати у групама до тридесет полазника и индивидуално на даљину. Међутим, ова обука је намењена већ постојећим директорима школа. Предложена мера допринела би знањима и вештинама које директори имају када почињу са радом на тој позицији. Наиме, они би имали полазну основу, која би даљом праксом била унапређена.

У прилог потреби за увођењем обавезних едукација/обука будућих директора, говори чињеница да је на простору Европске уније у 21 земљи обавезна обука за директоре, која се обавља пред именовање или током одређеног периода након именовања директора. Под тим се подразумева одређени број сати или ЕСПБ формалне обуке, док је у неким државама неопходно стицање дипломе на мастер нивоу. У Европи полагање испита за лиценцу није уобичајено, док лиценца у неким државама Сједињених Америчких Држава допуњава мастер диплому у области лидерства у образовању. Постојећи налази указују да су у њиховом послу ефикаснији лидери који су учествовали у висококвалитетним, формалним програмима (Теодоровић и сар., 2015). Чак и Министарство просвете Финске, у којој је присутан широк спектар обуке за директоре, сматра да је њихов највећи изазов да припреме за руководство буду основни и стални део професије школског руководиоца (Pont, Nusche & Moorman, 2008). Још два примера из Азије говоре у прилог значају увођења обавезне едукације/обуке будућих директора. Током 1980-их Министарство просвете Малезије је започело са припремом школских лидера, која је финансирана од стране Светске банке. Институт Аминудин Баки, који је основан као централни центар за обуку школских администратора из целе Малезије, током времена је развио план и програм који се циклично испоручује администраторима школа у Малезији пре и током рада. Као огранак Министарства просвете, Институт Аминудин Баки има овлашћење да спроводи обавезне програме обуке (Hallinger, 2003) и у складу са Малезијским образовним планом 2013-2025, од 2013. године организује основни припремни програм под називом Национална стручна квалификација за образовне лидере, који је обавезан за све оне који желе да буду директори школа (Ng, 2017). Истраживање које је спровео Нг (Ng, 2017) везано за ову едукацију/обуку директора, показује да су они који су прошли претходну обавезну обуку ефикаснији лидери у односу на директоре који нису прошли обуку. Такође, Тајланд је током раних 1980-их година започео обуку за директоре школа посредством Института за развој образовних администратора. Пратећи исти модел као Институт Аминудин Баки, Институт за развој образовних администратора има особље за наставу и развој наставног плана и програма одговорно за пружање иницијалног и стручног усавшавања школских администратора широм Тајланда. Током времена дошло је до успостављања регионалних центара широм земље и сви они су под надзором Института. Институт за развој образовних администратора се посматра у виду огранка Министарства просвете за спровођење политике и његова улога се врти око циља да школским администраторима буде пренето знање које је потребно за спровођење националних образовних политика. Основна концепција административне припреме је била експлицитно менаџерске природе, са школским лидерима који су посматрани у великој мери као они који преузимају наредбе и одржавају систем (Hallinger, 2003). Истовремено, значајно



је истаћи да су критичари у Кореји, где је присутна обавезна претходна обука директора, позвали на продужење програма са месец дана на шест месеци како би програмом било обезбеђено покривање вештина и знања која се фокусирају на школе (Pont, Nusche & Moorman, 2008).

## ЗАКЉУЧАК

Лидерство у образовању представља један од кључних, носећих стубова образовног система и не сме се ни у једном тренутку изгубити из вида његов значај и потреба за унапређивањем, јер смо сведоци брзих промена и нових потреба, како у свим осталим сферама живота, тако и у школству.

Да би лидер/директор био успешан, потребна је припрема и пре доласка на то место, о чему смо говорили на школском нивоу унапређивања лидерства, помињући тзв. упућивање лидера на лидерску стазу. Међутим, да би остао успешан на тој позицији, потребно је да прати савремене трендове у образовању, унапређује своје компетенције и поседује вештину практичне примене стечених знања и компетенција. На нивоу локалне самоуправе предлагемо виши и конструктивнији степен сарадње и координације између директора. Сарадња и међусобна размена искустава између директора постоји, али она није на довољно високом нивоу и није обавезна. Када би овај програм био обавезан и озваничен, врата других школа би била широко отворена за остале директоре, што би допринело унапређивању лидерства. У надлежности школских управа, а са циљем стицања нових и неопходних лидерских компетенција, предлагемо промоцију/презентацију најуспешнијег лидера, тј. рада најуспешнијег лидера, где би остали директори имали прилике да се упознају са оним што се показало квалитетним, функционалним, вредним и успешним. На врху образовног система отворили смо могућност обавезне едукације за потенцијалне лидере, односно будуће директоре, која би била под ингеренцијама Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Програм едукације/обуке би обухватао развој знања и вештина основних законодавних, административних и управљачких садржаја који су релевантни и неопходни за успешно лидерство.

Сматрамо да је размена искустава од непроцењивог значаја за унапређивање лидерства. Управо је размена искустава кључна компонента која је присутна у свим предлозима за унапређивање лидерства, почевши од школе и лидерске стазе, преко размене знања и вештина на нивоу локалне самоуправе, затим промоције на нивоу школске управе, до обавезне едукације на нивоу Министарства чији би програмски садржај, такође, био заснован на пређашњим искуствима успешних лидера.

## Литература

1. Bridges E. M. & Hallinger P. (1997). Using problem-based learning to prepare educational leaders. *Peabody Journal of Education*, 72, 131-146.

2. Department for Education. (2020). *National Leaders of Education (NLE) Standards With research commentary*. London: Department for Education.
3. Lunenburg F. C. (2010). Communication: The process, barriers, and improving effectiveness.
4. *Schooling*, 1, 1-11.
5. Ng, A. Y. M. (2017). School leadership preparation in Malaysia: Aims, content and impact. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 1002-1019.
6. Oleszewski, A., Shoho, A. & Barnett, B. (2012). The development of assistant principals: A literature review. *Journal of educational administration*, 50(3), 264-286.
7. Pont, P., Nusche, D. & Moorman, D. (2008). *Improving School Leadership: policy and practice*. Paris: OECD.
8. Pont, B., Nusche, D. & Hopkins, D. (2008). *Improving School Leadership. Volume 2: Case studies on system leadership*. Paris: OECD.
9. Теодоровић, Ј., Шевкушић, С., Станковић, Д., Радишић, Ј., Џиновић, В. и Малинић, Д. (2015). Лидерство у образовању: припрема за директоре предшколских установа, основних и средњих школа. У: *Зборник Рагова Научне конференције Дојринос исџираживачких налаза развоју образовних њолийика* (стр. 40-44). Београд:
10. Министарство просвете, науке и технолошког развоја Република Србија.
11. Hallinger, P. (2003). School leadership development. In Keeves, J., Watanabe, R., Maclean, R., Renshaw, P. D., Power, C. N., Baker, R., Gopinthan, S., Kam, H. W., Cheng, Y. C. & Tuijnman, A. C. (eds.) *International handbook of educational research in the Asia-Pacific region* (pp. 1001-1013). Springer, Dordrecht.
12. Hairon, S. (2017). Teacher leadership in Singapore: The next wave of effective leadership. *Research in Educational Administration and Leadership*, 2(2), 170-194.
13. Hill, R. (2010). *Chain reactions: A thinkpiece on the development of chains of schools in the English school system*. Nottingham: National College for Leadership of Schools and Children's Services.
14. Hill, R. & Matthews, P. (2010). *Schools leading schools II: the growing impact of National*
15. *Leaders of Education*. London: National College for Leadership of Schools and Children's Services.

**Saša J. Kostadinović**  
Primary School “Kole Rašić”, Niš

SUGGESTIONS FOR IMPROVING LEADERSHIP  
AT DIFFERENT LEVELS OF THE EDUCATION SYSTEM  
IN THE REPUBLIC OF SERBIA

**Summary:** The content of this work is based on proposals for improving leadership at different levels of the educational system in the Republic of Serbia. As in most countries, four key levels can be distinguished in the Republic of Serbia that make up the basic structure of the education system: school, local self-government, school administration and the Ministry of Education and Technological Development of the Republic of Serbia. Bearing in mind the importance of leadership in the educational system, this paper offers suggestions for its improvement at each of these levels. At the school level, teachers who recognize leadership as a skill and potential quality would be directed onto the leadership track with the aim being prepared in time for arriving at a leadership position. At the level of local self-government, we propose a sort of cooperation and exchange of experiences between leaders and teachers schools located in geographic proximity. At the school administration level, we offer presentations concerning successful leadership; that is, presentations of the work of a successful principal at the end of each school year. At the highest instance of the educational system, the Ministry of Education and Technological Development, we suggest mandatory education and training of future principals/leaders, so that they have a good starting position that would be improved on through practice. The goal of this paper is the acquisition of new, relevant and necessary leadership competencies, both in leadership positions and before arriving at a leadership position in order to have a good starting point that would be improved through practice.

**Keywords:** improvement, leadership, competences, skills, school, local self-government, school administration, Ministry of Education and Technological Development, exchange of experiences

**Раг ѓримљен:** 13. 3. 2023. год. / **Раг ѓрихваћен:** 21. 5. 2023. год.