

Пројекат: „Инклузивно предшколско васпитање и образовање“

Консултантска услуга: Унапређивање стручног усавршавања практичара у систему предшколског васпитања и образовања

ФИНАЛНИ ИЗВЕШТАЈ

о праксама предшколских установа и потребама практичара у организовању стручног усавршавања у установи

септембар 2021.

САДРЖАЈ

УВОДНИ ДЕО.....	3
Методологија истраживања.....	4
РЕЗУЛТАТИ – Квантитативна анализа.....	7
Ниво предшколске установе.....	7
Васпитачи, медицинске сестре- васпитачи, стручни сарадници и сарадници.....	12
РЕЗУЛТАТИ - Квалитативна анализа.....	20
Вођени групни интервју.....	20
Фокус групна дискусија.....	25
ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ.....	37

СПИСАК ГРАФИКОНА И ТАБЕЛА

Графикон 1: Критеријуми за избор одобрених програма обука.....	8
Графикон 2: Праћење примене стечених знања и вештина након обука.....	8
Графикон 4: Шта је потребно за учење од колега и колегиница.....	14
Графикон 5: Потребна подршка за промену праксе и увођење иновација.....	15
Графикон 6: Фактори који доприносе уважавању конструктивне повратне информације.....	15
Графикон 7: На који начин се подстиче и подржава развој дигиталних компетенција васпитача у установама поседњих годину дана.....	18
Табела 1: Табеларни приказ техника за прикупљање података и структура узорка.....	6
Табела 2: Предлог за допуну Правилника о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника.....	9
Табела 3: Иновативне активности стручног усавршавања/хоризонталног учења.....	10
Табела 4: Добити од хоризонталног учења.....	10
Табела 5: Коришћење интернета и дигиталних апликација у ПУ (протеклих годину дана).....	11
Табела 6: Иновативне активности стручног усавршавања/хоризонталног учења.....	13
Табела 7: Добит од хоризонталног учења/размене.....	14
Табела 8: На који начин су запослени у ПУ у последњих годину дана користили интернет и различите дигиталне апликације.....	17

ЦИП-Центар за интерактивну педагогију је ангажован да пружи консултантску услугу „Унапређивање стручног усавршавања практичара у систему предшколског васпитања и образовања” Министарству просвете, науке и технолошког развоја (МПНТР) и Заводу за унапређивање образовања и васпитања (ЗУОВ) у њиховим напорима да унапреде професионални развој практичара у предшколском васпитању и образовању, у оквиру поткомпоненте 2.2.б пројекта „Инклузивно предшколско васпитање и образовање”

Истраживање пракси предшколских установа и потреба практичара у организовању стручног усавршавања у установи реализовано је у оквиру задатка 2: *Унапређивање стручног усавршавања које организује предшколска установа*, како би се обезбедили предуслови за развијање квалитетне праксе у складу са новом програмском концепцијом. Као крајњи резултат пројектног задатка планирана је израда *Водича за унапређење професионалног развоја практичара у предшколским установама* заснованог на подацима прикупљеним у истраживању, којим су обухваћене све јавне предшколске установе на територији Републике Србије и анализи праксе других земаља са сличним програмском концепцијом. Такође, саставни део Водича биће препоруке за унапређивање у овом домену, као и примери инспиративне праксе.

У оквиру задатка, реализовано је прикупљање података путем онлајн упитника за представнике свих јавних предшколских у Републици Србији, два вођена интервјуа са представницима школских управа и четири фокус групе са представницима установа које су, на основу унапред дефинисаних критеријума препознате по успешној и иновативној пракси хоризонталног учења.

Императив 21. века је целоживотно учење, а реформа система предшколског васпитања и образовања дефинише професионални развој као саставни део и неопходни чинилац унапређивања праксе предшколског васпитања и образовања - *потребу сталног учења и надограђивања одговора на питање шта значи бити добар васпитач и шта је добар програм* (Основе програма предшколског васпитања и образовања - „Године узлета“).

Правилником о сталном стручном усавршавању и напредовању у звању наставника, васпитача и стручних сарадника („Службени гласник РС“, бр. 81 од 31. августа 2017, 48 од 22. јуна 2018.), *утврђују се облици стручног усавршавања наставника, васпитача и стручних сарадника, приоритетне области за стручно усавршавање, програми и*

*начин организовања стручног усавршавања и друга питања од значаја за развој система сталног стручног усавршавања.*¹

Према Правилнику васпитачи и стручни сарадници имају 44 сати на годишњем нивоу за стручно усавршавање које предузима установа у оквиру својих развојних активности, а у периоду од 5 година 100 сати стручног усавршавања из члана 4. став 1. тач. 2)–4) овог правилника, од којих највише 20 сати могу бити стручни скупови. Један дан стручног скупа је 1 бод, а један сат програма обуке је 1 бод.

Стручно усавршавање које предузима установа планира се на годишњем нивоу и део је годишњег плана рада установе. Интерним документима дефинишу се облици стручног усавршавања који су усмерени на развијање компетенција васпитача и стручних сарадника, а у функцији су личног професионалног напредовања и стицања звања.

Методологија истраживања

Предмет истраживања: стручно усавршавање унутар и између предшколских установа, у сврху унапређивања квалитета хоризонталног учења. На основу сагледавања актуелне праксе, потреба професионалаца у домену стручног усавршавања и примера добре праксе, дефинисане су препоруке за његово унапређивање.

Један део истраживања био је посвећен и стручном усавршавању кроз програме обука који су акредитовани од Завода за унапређивање образовања и васпитања и програма који су добили статус програма од јавног интереса одобрених од министра, а добијени резултати садржани су у препорукама за допуну тренутно важећег *Правилника о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника.*

Циљ истраживања: сагледавање пракси хоризонталног учења као облика стручног усавршавања у предшколским установама и давање препорука за његово унапређивање. Приликом креирања „Водича за унапређење професионалног развоја у предшколским установама“ препоруке ће бити допуњене и идејама деск анализе која је фокусирана на сагледавања искустава стручног усавршавања професионалаца у предшколском васпитању и образовању других земаља (активност 2.2.).

Истраживачка питања:

1. Које облике хоризонталног учења учесници истраживања процењују као најкорисније, да доприносе промени/унапређивању васпитно образовне праксе?

¹ <http://www.pravno-informacioni-sistem.rs/SlGlasnikPortal/eli/rep/sgrs/ministarstva/pravilnik/2017/81/3/reg>

2. Који предуслови подржавају успешан процес хоризонталног учења на нивоу установе и између установа?
3. Које облике хоризонталног учења учесници истраживања процењују као иновативне у циљу унапређивања професионалних компетенција и покретања промене у пракси?

Узорак: Све јавне предшколске установе и школске управе на територији Републике Србије.

Врста истраживања

Прикупљање података је спроведено на даљину:

- прикупљање **квантитативних** података на даљину путем два онлајн упитника у циљу сагледавања актуелне праксе хоризонталног учења на нивоу предшколских установа;
- прикупљање **квалитативних** података непосредно путем ЗУМ платформе (четири фокус групне дискусије и два вођена интервјуа) у циљу продубљивања разумевања процеса хоризонталног учења на нивоу предшколских установа из угла просветних саветника и предшколских установа и прикупљање примера инспиративне праксе у организовању различитих облика хоризонталног учења.

Инструменти

1. Прикупљање података путем два онлајн упитника:
 - **Онлајн упитник** за директоре предшколских установа, постављен на *SurveyMonkey* платформи и достављен свим јавним предшколским установама на територији Републике Србије.
 - **Онлајн упитник** за практичаре из предшколских установа (медицинске сестре васпитаче, васпитаче, стручне сараднике и сараднике), постављен на *SurveyMonkey* платформи и достављен свим јавним предшколским установама на територији Републике Србије.
2. Прикупљање података непосредно путем ЗУМ платформе:
 - **Два вођена интервјуа** путем ЗУМ платформе са просветним саветницима школских управа МПНТР у циљу сагледавања праксе стручног усавршавања из угла стручно педагошког надзора (екстерни евалуатори) и одабир учесника фокус групних дискусија;
 - **Четири фокус групне дискусије (ФГД)** путем ЗУМ платформе са представницима предшколских установа, у договору са просветним саветницима школских управа, према наведеним критеријумима:
 - ПУ које су организовале бар три различита облика хоризонталне размене у оквиру установе;

- ПУ које имају успостављени професионалне заједнице учења (на нивоу објекта или установе) или су учествовали у раду професионалне заједнице учења у оквиру пројекта (ИМПРЕС, *Вртићи без граница*, *Вртић као сигурно и подстицајно окружење за учење и развој* и сл.);
- ПУ које су имале излагање на стручним скуповима струковних удружења или су објављивале стручни рад на тему хоризонталне размене (Просветни преглед, сајт установе или удружења и сл.);
- Равномерна заступљеност предшколских установа по величини и географској лоцираности.

Табела 1: Технике за прикупљање података, структура и величина узорка

Инструменти	Циљна група	УЗОРАК	
		планирано	Остварено
Онлајн упитник за предшколске установе	директори ПУ	162	116
Онлајн упитник за практичаре	медицинске сестре и васпитачи, стручни сарадници и сарадници ПУ	800 500 васпитача 200 МС 100 стручних сарадника	992 661 васпитача 229 МС 102 стручна сарадника
Вођени интервју	Просветни саветници школских управа МПНТР	16	15
Фокус групна дискусија	стр.сарадници/директори/васпитачи 24 ПУ	40-48	48

Време реализације истраживања: мај/јун 2021.

Анализа и интерпретација добијених резултата

Квантитативни подаци прикупљени путем онлајн упитника приказани су на нивоу:

- предшколске установе (упитник су попуњавали директори)
- практичара (упитник су попунили медицинске сестре и васпитачи, стручни сарадници и сарадници ПУ).

Анализа је показала да нема статистички значајне разлике у одговорима ове циљне групе, а планираним и оствареним узорком задовољена је њихова процентуална заступљеност у предшколским установама.

Како би се испоштовао принцип анонимности, добијени одговори су приказани на нивоу предшколске установе.

И квантитативни и квалитативни подаци су анализирани у складу са важећим законским документима у циљу дефинисања **препорука** за унапређивање сталног стручног усавршавања путем одобрених програма обуке и за унапређивање стручног усавршавања које организује установа, са препорукама за подршку развоју дигиталних компетенција васпитача.

РЕЗУЛТАТИ – Квантитативна анализа

Ниво предшколске установе

Онлајн упитник је попунило **116** директора, што је 72% од укупног броја предшколских установа. И поред јасног објашњења сврхе упитника, могло би се претпоставити да се међу разлозима непотпуног обухвата директора налазе и несигурности у погледу коришћења дигиталних технологија, као и претпоставка да ће се на овај начин вредновати њихов и рад установе у целини.

I. Стручно усавршавање васпитача и стручних сарадника на основу одобрених програма обуке

На питање да од понуђених облика стручног усавршавања процене оне који су најкориснији, а нису успевали да их реализују у својим предшколским установама, преко **73%** директора сматра да **стручна и студијска путовања** највише доприносе промени праксе, потом следе **одобрени програми стручног усавршавања (37%)** и **стручни скупови (28%)**, а најмањи допринос директори виде у реализацији вебинара (**око 8%**), што се евентуално може тумачити недовољним искуством у учешћу на овом облику стручног усавршавања (мали број вебинара на теме које се баве питањима предшколског васпитања и образовања, недостатак дигиталних компетенција и сл.). Као додатни облик стручног усавршавања, поред понуђених, само два учесника су додала и *хоризонтално учење између установа*, што говори о томе да овај облик стручног усавршавања није препознат на нивоу ПУ.

Као разлоге зашто наведени облици нису могли да буду реализовани, директори наводе **недостатак финансијских средстава**, а у последњих годину и по дана и епидемиолошку ситуацију изазвану пандемијом Ковид 19. за одобрене програме стручног усавршавања који се организују на даљину наглашавају и *дигиталну некомпетентност* запослених.

Програме стручног усавршавања, установа, према исказима директора, бира у највећој мери на основу анализе потреба запослених, а потом у односу на развојни план установе и према достављеним плановима личног стручног усавршавања. (Графикон 1.)

Графикон 1: Критеријуми за избор одобрених програма обука



Примену знања и вештина стечених на обукама, на основу понуђених одговора, 86% директора прати разговором са запосленима, 81% посетама васпитним групама, а око 74% учешћем на састанцима са запосленима у циљу планирања даљих активности. У најмањем проценту појављују се одговори прегледање професионалних портфолија (око 21%) и скоро занемарљиво - анкета након 6 месеци од обуке - 4% (Графикон 2). Два учесника су додала и Размена онога што су применили са семинара у оквиру хоризонталних група које постоје у установи, као и на састанцима Тима за професионални развој и презентовање на активима васпитача.

Графикон 2: Праћење примене стечених знања и вештина након обука



Директори предлажу да се у Правилнику о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника, нађу и видео обуке у комбинацији са хоризонталном разменом у ПУ (преко 66%), комбиноване обуке – хибридно учење (комбинација непосредне обуке, обуке на даљину и подршке у

примени) - око 58%, а подршку за примену садржаја након обуке (непосредно или на даљину путем интернета) – преко 55%.

Табела 2: Предлози за допуну Правилника о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника

обуке које се реализују преко ЗУМ или МТ платформе и сл.	38.79%
видео обуке у комбинацији са хоризонталном разменом у ПУ	66.38%
подршка за примену садржаја након обуке (непосредно или на даљину путем интернета)	55.17%
обуке из два или више делова, које укључују праћење и подршку учесницима за примену (непосредно или на даљину путем интернета)	37.07%
комбиноване обуке - хибридно учење (комбинација непосредне обуке, обуке на даљину и подршке у примени)	57.76%
комбиноване обуке (непосредна и на даљину путем интернета)	30.17%

Када је у питању трансфер знања, као највећу подршку за примену наученог у пракси, директори виде у могућности да се обезбеде састанци са ауторима и реализаторима (уживо или онлајн) у циљу рефлексije на примену, продубљивања разумевања и унапређивања компетенција (33%), а потом следе и заједничка рефлексija са колегама о променама у пракси након периода примене научених знања и вештина на обуци (28%) и заједничка рефлексija са колегама о примени научених знања и вештина у пракси (21%). Предлог доступних ресурса везано за садржаје обуке процењују као најмање корисне (свега 5%), што се може тумачити и малим бројем стручних радова у области предшколског васпитања и образовања доступних на српском језику.

II. Стручно усавршавање које предузима установа у оквиру својих активности предвиђених планом стручног усавршавања

На питање како се повезују знања и вештине стечене путем похађања одобрених програма обуке и хоризонтално учење како би се покренуле промене у пракси директори су дали одговоре који се могу сврстати у пар категорија: презентација на стручним телима (активи и већа), размена искустава, кроз само-евалуацију, и, мада у много мањем обиму, и кроз покретање рефлексивног дијалога - заједничком рефлексijом и планирањем акције.

Према мишљењу директора, учествовање у пројекту васпитно-образовног карактера или програма од јавног интереса и учешће у истраживању у установи највише доприносе промени праксе, а најмање приказ стручне књиге, приручника, дидактичког материјала, стручног чланка, истраживања.

Када су у питању иновативне активности стручног усавршавања на нивоу установе у оквиру предвиђених 44 сата, а који нису предвиђени Правилником о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника, ПУ

највише практикују презентације примера инспиративне праксе (преко 73%), оснаживање запослених за реализацију радионица за родитеље и рефлексију на примену (око 64%). У најмањој мери су заступљени публиковање, објављивање стручних радова, израда дидактичких средстава (око 29%) што је и разумљиво имајући у виду чињеницу да запослени у предшколским установама ретко користе прилику да објављују радове из своје праксе.

Табела 3: Иновативне активности стручног усавршавања/хоризонталног учења

радионице за запослене за унапређење професионалних компетенција у подручјима дефинисаним важећим стандардима	53.70%
радионице за приправнике у циљу квалитетне припреме за полагање испита за лиценцу	42.59%
оснаживање запослених за реализацију радионица за родитеље и рефлексија на примену	63.89%
снимање активности и заједничко гледање са колегиницом/колегиницама уз анализу и дискусију	53.70%
акциона истраживања у установи које доприноси унапређењу и афирмацији васпитно – образовног процеса	37.04%
унапређивање компетенција кроз модел хоризонталног учења који сте осмислили у вашој установи	52.78%
унапређивање компетенција кроз модел „хоризонталне евалуације“ или „критичког пријатеља“	50.00%
презентација примера инспиративне праксе	73.15%
публиковање, објављивање стручних радова, израда дидактичких средстава	28.70%
групе за професионалну подршку и решавање проблема (тематски тимови, интервизија и сл.)	35.19%
професионалне заједнице учења	40.74%

Према мишљењу директора, процес хоризонталног учења највише подржава рефлексија након примене у пракси, осмишљавање иновативних активности у сарадњи са колегама, постављање питања о пракси и дискусија са колегама о могућностима и начинима унапређивања. У најмањој мери, али високо вредновано, и учешће у акционом истраживању, што се може тумачити и тиме да мали број установа има искуство у истраживањима генерално. Као допуну понуђеним одговорима директори су навели и хоризонталне размене са колегама из региона и шире, као и могућност процене сопствених компетенција и унапређивање истих.

Око 50% одговора на питање шта је највећа добит од хоризонталног учења односи се на покретање промена у пракси које је у складу са савременим педагошким приступима и важећим стратешким, легислативним и концепцијским оквиром. Интересантан је налаз да је најмања добит од хоризонталног учења, по процени директора, могућност за процену сопствених компетенција (само 11,11% директора идентификује ову добит као највећу)

Табела 4: Добити од хоризонталног учења

подршка за испробавање новог, иновативног	9.26%
квалитетније, прилагођеније развијање програма у контексту конкретне васпитне групе	10.19%
могућност процене својих компетенција	6.48%
могућност унапређивања сопствених компетенције	11.11%
покретање промена у пракси које су у складу са савременим педагошким приступима и важећим стратешким, легислативним и концепцијским оквиром	55.56%
боље сагледавање потреба деце и породица	7.41%

III. Дигиталне технологије у предшколским установама

Интернет и различите апликације у предшколским установама највише су се протеклих годину дана користили за похађање обука и комуникацију са породицама (око 95%). Мада у најмањем проценту (48,11) за подршку родитељима чија деца нису обухваћена програмима предшколског васпитања и образовања, када се пореди са осталима, ово је податак који указује да предшколске установе у своје активности укључују и децу и породице ван система.

Велики проценти на свим понуђеним одговорима указује да су предшколске установе искористиле разноврсне могућности да подрже децу и породице у ванредним околностима.

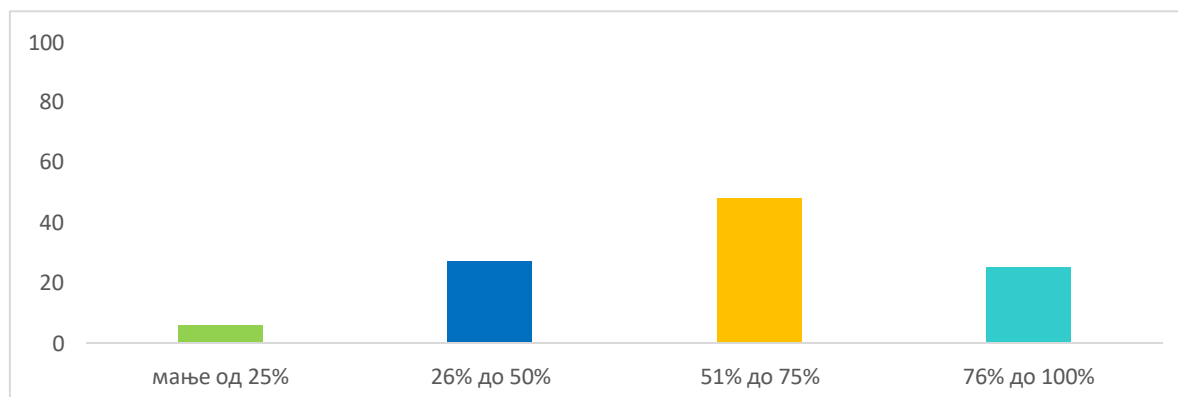
Табела 5: Коришћење интернета и дигиталних апликација у ПУ (протеклих годину дана)

За похађање обука које се реализују путем интернета.	96.23%
За организовање хоризонталног учења и стручног усавршавања.	82.08%
За организовање састанака са колегама на нивоу установе.	81.13%
За комуникацију са породицама деце уписане у ПУ.	95.28%
За документовање дечијег учења и развоја.	50.94%
За подршку родитељима деце која су обухваћена системом предшколског васпитања и образовања – идеје за активности, оснаживање компетенција...	83.96%
За подршку родитељима деце која нису обухваћена системом предшколског васпитања и образовања- идеје за активности, оснаживање компетенција...	48.11%
За комуникацију са колегама из других ПУ.	80.19%
За приступ бесплатним васпитно - образовним ресурсима.	77.36%
За комуникацију са јавношћу путем сајта установе.	84.91%

Унапређивање дигиталних компетенција запослених реализовано је кроз похађање одобрених обука (акредитованих) и интерно организоване обуке усмерене на унапређивање дигиталних компетенција, а само око 5% директора изјављује да није било подршке од стране ПУ.

Развијене дигиталне компетенција на базичном нивоу (користи мејл, користи претраживач интернета и уме да направи документ који има текст и табелу) има између 51-75% запослених, према процени директора ПУ.

Графикон 3: Процена развијености базичних дигиталних компетенција запослених



Према мишљењу директора, запослени користе дигиталне технологије највише за стручно усавршавање и хоризонтално учење и у раду са колегама користе рачунар, лаптоп, пројектор, интернет, а најмање је оних који имају свој или блог васпитне групе.

Да би се развило подстицајно дигитално окружење, према мишљењу директора, потребно је додатно опремање и развој инфраструктуре ПУ за коришћење дигиталних алата, а у малом проценту препознају значај формирања и развијања тима за пружање подршке у вези примене дигиталне технологије на нивоу ПУ, што би била једна врста хоризонталног учења на нивоу предшколске установе.

Васпитачи, медицинске сестре- васпитачи, стручни сарадници и сарадници

Упитник је попунило **992** представника предшколских установа (661 васпитача, 229 медицинске сестре васпитача и 102 стручна сарадника) што је за 24% више од планираног.

I. Стручно усавршавање које предузима установа у оквиру својих активности предвиђених планом стручног усавршавања

Мада су сви понуђени одговори високо вредновани, према мишљењу практичара учествовање у пројекту васпитно-образовног карактера или програму од националног значаја, учествовање на међународним програмима, скуповима, семинарима и мрежама и излагање на састанцима стручних органа и тела које се односи на савладан програм стручног усавршавања или други облик стручног усавршавања ван установе, са обавезном анализом и дискусијом највише доприносе промени праксе.

Када су у питању иновативни облици стручног усавршавања, у највећем проценту се реализују презентације примера инспиративне праксе, радионице за запослене за унапређење професионалних компетенција у подручјима дефинисаним важећим стандардима и модел хоризонталног учења који је осмишљен у установи. У најмањој мери заступљена су акциона истраживања и професионалне заједнице учења као иновативне активности.

Табела 6: Иновативне активности стручног усавршавања/хоризонталног учења

радионице за запослене за унапређење професионалних компетенција у подручјима дефинисаним важећим стандардима	60.40%
радионице за приправнике у циљу квалитетне припреме за полагање испита за лиценцу	31.21%
оснаживање запослених за реализацију радионица за родитеље и рефлексија на примену	46.24%
снимање активности и заједничко гледање са колегиницом/колегиницама уз анализу и дискусију	46.63%
акциона истраживања у установи које доприноси унапређењу и афирмацији васпитно – образовног процеса	27.65%
унапређивање компетенција кроз модел хоризонталног учења који сте осмислили у вашој установи	53.28%
унапређивање компетенција кроз модел „хоризонталне евалуације“ или „критичког пријатеља“	39.50%
презентација примера инспиративне праксе	62.81%
публиковање, објављивање стручних радова, израда дидактичких средстава	35.36%
групе за професионалну подршку и решавање проблема (тематски тимови, интервизија и сл.)	42.39%
професионалне заједнице учења	26.97%

Додатно, ван понуђених активности, учесници наводе вебинаре, менторску подршку и хоризонталне размене примера праксе из језгра промене у процесу имплементације Основа програма.

Процес хоризонталног учења, по мишљењу практичара, највише подржава постављање питања о пракси и дискусија са колегама о могућностима и начинима унапређивања и осмишљавање иновативних активности у сарадњи са колегама и рефлексија након примене у пракси, а најмање учешћем у акционом истраживањима. Ван понуђених одговора, учесници предлажу и активности попут видео обука (нпр. *Дигитални алати у функцији професионалног развоја*), размену са стручним сарадницима и колегама из других установа, размену у ужој групи са обавезним укључивањем родитеља.

За реализацију процеса хоризонталног учења неопходна је првенствено висока мотивација васпитача. Неписано је правило да старији васпитачи (са искуством у васпитно-образовном раду преко 30 год.) „уступају места“ млађим васпитачима, јер нису заинтересовани за учење и саму промену начина рада, односно напуштање њихове „сигурне зоне“. Верујем да би оснаживање васпитача, тако што би на месечном нивоу сви презентовали своје примере праксе, у свом објекту, међу својим колегиницама и у свом „сигурном окружењу“, допринело равномерном укључивању свих.

Стручна сарадница ПУ

Покретање промена у пракси практичари виде као највећу добит од хоризонталног учења, а потом следе подршка за испробавање новог/иновативног и могућност унапређивања сопствене праксе. И практичари, као и директори, као најмању добит виде могућности да процене своје компетенције.

Табела 7: Добит од хоризонталног учења/размене

подршка за испробавање новог, иновативног	20.52%
квалитетније, прилагођеније развијање програма у контексту конкретне васпитне групе	13.01%
могућност процене својих компетенција	5.59%
могућност унапређивања сопствених компетенције	21.97%
покретање промена у пракси које су у складу са савременим педагошким приступима и важећим стратешким, легислативним и концепцијским оквиром	25.05%
боље сагледавање потреба деце и породица	13.58%

Поверење, узајамност, уважавање су кључни предуслови да би се учило од и са колегама, а затим да се у установи негује атмосфера заједничког учења и примена у пракси, као и отвореност/сигурност да изнесем своје мишљење и дилеме, али и различита искуства и знања колега и колегиница. Интересантан је резултат да вештина да се искрено, на асертиван начин да повратна информација учесници виде као најмање важну у односу на друге понуђене одговоре.

Графикон 4: Шта је потребно за учење од колега и колегиница



Информисање о иновативним приступима у теорији и пракси су кључна подршка за промену праксе, а најмање подстицаја виде у студијским посетама (што не значи да не виде добити, више је у питању остваривост због разлога које су навели директори-финансије и тренутна епидемиолошка ситуација изазвана пандемијом Ковид 19).

Графикон 5: Потребна подршка за промену праксе и увођење иновација



Највећи степен слагања са понуђеним тврдњама везаним за рефлексију и саморефлексију, учесници/е су изразили/е на прихватам и уважавам конструктивну повратну информацију без љутње, а најмање слагања има за тврдњу сматрам да конструктивна повратна информација задире у моје професионалне ставове и мишљење, примам је лично.

24% учесника нема искуство давања, а 15% примања конструктивне повратне информације. Као најважније факторе који доприносе уважавању конструктивне повратне информације наводе: професионални однос са колегом, његову/њену професионалну праксу и углед колеге, осећаја уважавања и начина комуникације током добијања конструктивне повратне информације.

Графикон 6: Фактори који доприносе уважавању конструктивне повратне информације



Улога критичког пријатеља у домену професионалног развоја је, за већину учесника, веома важна, у циљу пружања подршке за објективно сагледавање ситуације, боље примене знања, неопходна/кључна за квалитетан напредак, *пут ка успеху*, пресудна за унапређење и сагледавање сопственог развоја, кључна у мењању праксе и увођењу новина...

Критички пријатељ би, према исказима учесника требало и да:

- својим искуством, знањем и праксом помогне и упуту на оно што смо ми можда заборавили;
- непристрасно сагледа ствари из више углова, да ми скрене пажњу на аспекте које бих могла да приметим а нисам у стању да их сама сагледам на објективан начин;
- оснажи, подржи и сугерише, што је од великог значаја да сагледамо своје и праксу из другог угла и да боље разумемо резултате својих активности;
- стално мења наш фокус, подстичући нас да гледамо кроз вишеструка сочива како би дошли до одговарајућег решења;
- дели професионални контекст и помаже практичару у остваривању професионалног развоја, особа која помаже да се покрене и оствари жељена промена и унапреди професионална пракса;
- подржава, храбри, пажљиво слуша, поставља питања, подстиче на промишљање и преиспитивање различитих могућности и решења. То је особа која не тражи грешке и недостатке, већ подстиче професионални развој колеге;

- *на објективан и непристрасан начин истакне пример добре праксе свог колеге или колегинице и да аргументовано издвоји оно што би ваљало изменити и усмерити у правцу налажења бољих решења;*
- *буде партнер који се искрено интересује за праксу свог колеге, не тражи недостатке, већ подстиче професионални развој.*

Улогу критичког пријатеља виде и кроз *обострано међусобно оснаживање и сагледавање праксе из различитих углова.*

Критички пријатељ у домену професионалне праксе ми је посебно важан када *имам дилему, недоумице, када се колебам, када ми понестане мотивације, када је у питању иновација, када ми је потребно мишљење из другог угла, али и када је искрен, добронамеран, када ме разуме...*

Као важне особине критичког пријатеља, наводе се: отвореност, самокритичност, емпатичност, асертивност, усредсређеност, стрпљивост, флексибилност, креативност, објективност, професионализам, образованост, објективност, искуство, посвећеност, компетентност, праведност, амбициозност...

Стрпљив је и осетљив за потребе и темпо рада колега, уме да функционише и ради у тиму.

Ентузијаста, усредсређен и посвећен својој улози, стрпљив и осетљив за потребе и темпо рада колега, да поштује колеге и поседује и показује емпатију према њима, да пажљиво слуша, настоји да разуме, охрабрује и подстиче колегу у преиспитивању сопствене праксе.

III. Дигиталне технологије у предшколским установама

Преко 83% учесника наводе да су интернет и различите дигиталне апликације највише користили за **обуке на даљину и комуникацију са родитељима деце** уписане у предшколску установу, **око 73% за састанке са колегама на нивоу установе**, а само мање од **25% за комуникацију са родитељима деце која нису обухваћена системом предшколског васпитања и образовања.**

Табела 8: *На који начин су запослени у ПУ у последњих годину дана користили интернет и различите дигиталне апликације*

За похађање обука на даљину	83.55%
За активности хоризонталног учења и стручног усавршавања	67.31%
За састанке са колегама на нивоу установе	73.06%
За комуникацију са породицама деце уписане у предшколску установу	83.55%
За подршку родитељима деце која су обухваћена системом предшколског васпитања и образовања – идеје за активности, оснаживање компетенција...	71.34%
За подршку родитељима деце која нису обухваћена системом предшколског васпитања и образовања– идеје за активности, оснаживање компетенција...	24.92%
За комуникацију са колегама из других предшколских установа	52.07%
За комуникацију са јавношћу путем сајта установе	34.41%

У контексту стручног усавршавања, употреба дигиталних технологија је према проценама васпитача/практичара највише подстицана за похађање акредитованих и интерно организованих обука и хоризонтално учење (Графикон 7.).

Графикон 7: На који начин се подстиче и подржава развој дигиталних компетенција васпитача у установама последњих годину дана



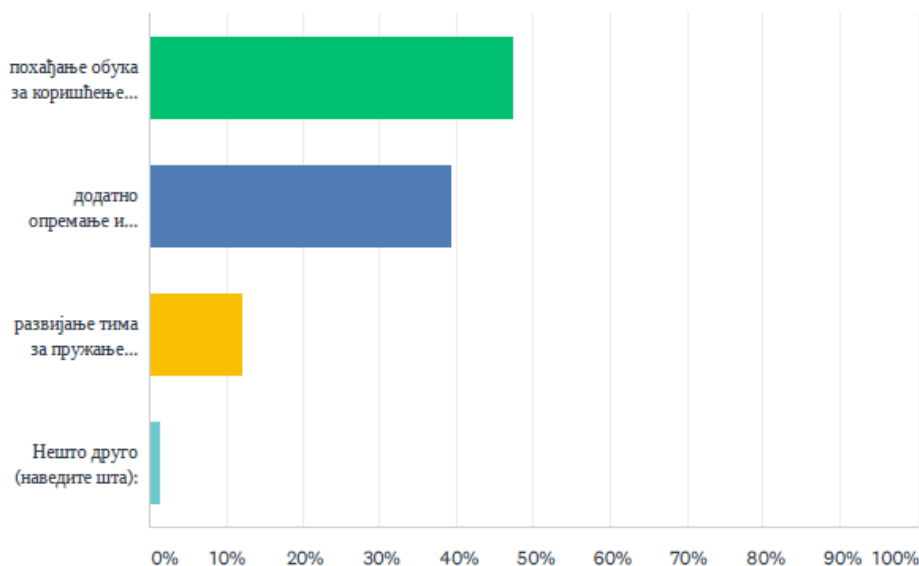
Само 9% учесника изјављује да има свој или блог васпитне групе, а 8% да учествује у креирању садржаја на сајту установе.

На основу искуства примене током претходне године, 96% учесника ће наставити да користи различите интернет платформе за комуникацију (Вајбер, ЗУМ, МТ...), а око 50% дигиталне алате који омогућавају постављање садржаја за игру и учење деце, за

сарадњу и заједнички рад у циљу планирања, информисања, мапирања и анкетања и за креирање мултимедијалних садржаја и презентовање.

Да би унапредили сопствене дигиталне компетенције 48% учесника изјављује да им је потребно похађање **обука за коришћење дигиталних технологија** у непосредном раду са децом, у развоју сарадње и заједнице учења, у професионалном развоју, 39% сматра да им је потребно **додатно опремање** и развој инфраструктуре ПУ за коришћење дигиталних алата, а 12% је види у развијању тима за пружање подршке у вези примене дигиталне технологије на нивоу ПУ.

Графикон 8 *Шта је практичарима потребно да би унапредили сопствене дигиталне компетенције*



Квалитативни подаци на постављена истраживачка питања добијени су првенствено кроз вођене интервјуе са просветним саветницима и фокус групе са представницима ПУ које су препознате као оне које развијају иновативну праксу на пољу хоризонталног учења.

ВОЂЕНИ ГРУПНИ ИНТЕРВЈУ

Реализована су **два вођена групна интервјуа** са просветним саветницима 15 школских управа на територији Републике Србије. Следи приказ дискусије кроз постављена истраживачка питања.

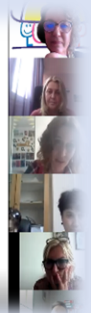
Истраживачко питање 1: Који облици хоризонталног учења се процењују као најкориснији, доприносе промени/унапређивању васпитно образовне праксе?

Оквирна питања:

- Како је ваше виђење трансфера знања и вештина које учесници стичу током обука у пракси?
- Који су вам главни утисци?
- Које активности стручног усавршавања које предузима установа у оквиру својих развојних активности, по Вама, највише утичу на мењање праксе/унапређивање квалитета праксе? Како то процењујете?
- Шта су по вама критеријуми за активности које поспешују промену праксе?
- Шта су главни предуслови успешног хоризонталног учења у установи и између установа?
- Шта су по вашем мишљењу предуслови успешне примене стечених знања и вештина путем хоризонталног учења?
- Шта је потребно да би се мењала пракса?
- Која знања и вештине подржавају трансфер знања и вештина у пракси?
- Како према Вашим сазнањима ПУ прате трансфер знања и вештина и промене у пракси?

Истраживачко питање 1: Који облици хоризонталног учења се процењују као најкориснији, доприносе промени/унапређивању васпитно образовне праксе?

1.1.	Како је ваше виђење трансфера знања и вештина које учесници стичу током обука у пракси? Који су вам главни утисци?
1.2.	Које активности стручног усавршавања које предузима установа у оквиру својих развојних активности, по Вама, највише утичу на мењање праксе/унапређивање квалитета праксе?
1.3.	Како то процењујете? Шта су по вама критеријуми за активности које поспешују промену праксе?
1.4.	Шта су главни предуслови успешног хоризонталног учења у установи и између установа?
1.5.	Шта су по вашем мишљењу предуслови успешне примене стечених знања и вештина путем хоризонталног учења?
1.6.	Шта је потребно да би се мењала пракса?
1.7.	Која знања и вештине подржавају трансфер знања и вештина у пракси?



Једна учесница наводи да стручно усавршавање путем похађања одобрених програма стручног усавршавања тренутно није у складу са потребама установа и поред тога што се сваке године пре планирања стручног усавршавања реализује анкета међу запосленима, а разлог су недовољна средства која се издвајају за стручно усавршавање

из буџета локалних самоуправа. Проблем је и недостатак људских ресурса. Веће установе, које имају и стручњаке различитих профила стручности, у повољнијем су положају у односу на оне мање, у којима се све своди на ентузијазам запослених. Но, са друге стране *чини ми се да у онако неким гломазним установама, какве су углавном наше у Београду, то није увек лако.*

ПУ имају потребу за хоризонталним учењем које се показује као веома значајно у процесу развијања заједнице учења. Практичарима је, нарочито када је реч о пројектном планирању веома важна размена са колегама – да ли су на добром путу, шта је могло другачије, шта и како са изазовима на које се наилази. Наравно, изазов је и консултовање са децом, укључивање породице.

Потребно је да у самим установама постоји „језгро промене“ као покретач, али и укључивање свих актера, унутар, али и ван ПУ. Рецимо поред просветних саветника могу се ангажовати и саветници – спољни сарадници.

И даље је евидентно да није довољно заступљен рефлексивни приступ промишљања праксе. Поред тога мало је истраживачких активности у предшколским установама, које би допринеле сагледавању праксе на објективан начин.

Рефлексивна пракса би требало да буде подстакнута од самих установа, али и подржана кроз добро осмишљену подршку која треба да охрабри професионалце да превазиђу отпоре, попут страха од неуспеха, новог и непознатог. На нивоу појединаца, за искорак из зоне комфора, поред личне мотивације, потребне су и вештине планирања, комуникације, критичког промишљања и сл.

Из досадашњег искуства, као **ефикасне форме** хоризонталног учења, просветни саветници издвајају:

- **читање теоријских концепата и стручних материјала** ради долажења до заједничког разумевања или подстицања на дијалог о заједничком разумевању;

У последње време се мало више, али још увек недовољно ради и на разумевању теоријских концепата у оквиру тзв. интерног стручног усавшавања. Користе се филмови, аутентични снимци из вртића као повод за разговор, за вођени дијалог, прилика за учење, користе се фотографије, организују радионице, заједнички гледају конференције и сл.

- **приказ и размена примера иновативне праксе** као основа за вођење дијалога на одређену тему;

Договоримо се на почетку радне године на којим темама ћемо радити, шта ћемо унапређивати, то је део наших заједничких договора, све што је ново на тај начин презентујемо и размењујемо.....

- **кроз менторски рад са приправницима** (дефинисан у Годишњем плану рада Актива ментора и приправника) за проверу савладаности програма увођења у посао (у установи) и савладаности програма за стицање лиценце (испит за лиценцу – у одговарајућој установи коју одреди министар), у ситуацијама смене генерација, али и као облик стручног усавршавања заснованог на пружању подршке оних који су неким знањима и вештинама више овладали. Овде се посебно наглашава важност начина избора ментора (професионални углед), али и неопходност обезбеђивања програма обуке за унапређивање вештина самих ментора;
- **хоризонтална размене између предшколских установа.**

У ШУ Нови Сад смо још пре шест година започели процес хоризонталне размене између установа. Свака установа је препознавала своје јаке стране и потребу за унапређивањем па су се онда преко те листе опредељивали код кога желе да иду у посету, припремали сет питања и слали установи коју желе да посете...

Када је у питању подршка **критичког пријатеља**, једна од учесница наводи да се ретко реализује на нивоу установе, практикује се чешће као *адаптирана индивидуална активност две особе*.

Као неопходне **предуслове** за хоризонтално учење, трансфер знања и промену праксе, просветни саветници наводе:

- ✓ мотивисан, компетентан и уважен директор, стручни сарадник
- ✓ квалитетан тимски рад унутар предшколске установе
- ✓ интензивна размена у оквиру објеката
- ✓ унапређене дигиталне компетенције запослених

Истраживачко питање 2: Који предуслови подржавају успешан процес хоризонталног учења на нивоу установе и између установа?

Оквирна питања:

- Како ПУ подстичу критичко промишљање праксе?
- Како васпитачи документују саморефлексију?
- Да ли, као вид хоризонталног учења, предшколске установе имају формиране тематске групе или заједнице учења за унапређивање професионалних компетенција?
- Како се између установа дешава хоризонтално учење и критичка рефлексија?
- Да ли постоје заједнице учења између установа?

Просветни саветници истичу да хоризонтално усавршавање и размена крије огромне капацитете и потенцијале, али да треба да се постави на нивоу установа на један виши ниво кроз рефлексивни приступ и самовредновање у односу на све компетенције васпитача.

Подизање културе предшколске установе и културе самовредновања видим као кључно место за подстицање и за унапређивање. Мало је истраживачких активности које се на тај начин баве праксом.

Васпитачи су углавном фокусирани на своју васпитну групу и то што раде у оквиру групе, дакле више на непосредни рад са децом него на професионални развој. Тиме што се унапређују васпитно образовни рад, покреће се и промена и професионални развој, али је интересантно запажање да васпитачи који покрећу поступак за стицање звања тек тада први пут разматрају своје професионалне компетенције, увиђају шта је добра пракса, констатује један од учесника интервјуа. Подстакнути реформским процесима, укључивањем у пројекте, полако постају отворенији и да размењују искуства.

У ПУ се, много боље него у школама, документује непосредни рад са децом, сарадња са породицама, локалном заједницом и сл., али недостаје следећи корак – планирање на основу увида до којих се долази, тако да буде засновано на истраживачким подацима. Саветници истичу да је за успешан **процес хоризонталног учења** неопходно:

- уважавање перспективе других кроз разговор, интервјуе, фокус групе на одређене теме. Посебно наглашавају важност консултовања са родитељима и укључивање њихове перспективе у погледу отворених питања за дискусију;
- покретање акционих истраживања - разговор о резултатима истраживања и отварање нових питања усмерених на квалитет васпитно образовне праксе;
- адекватни инструменти којима се прате активности, али и који ће усмеравати дискусију у правцу шта је то било добро, а шта треба променити;
- успостављена култура да се чује конструктивна критика, али и поверење да изнесу са каквим потешкоћама се сусрећу, где имају проблеме, како их превазићи изазове које носи промена праксе;
- успостављање континуираног процеса рефлексije како на нивоу установе, тако и васпитних група;
- повезивање и заједничко учење између предшколских установе;
- обезбеђена унутрашња (пре свега директора и стручних сарадника) и спољашња подршка (просветни саветници, којих је за предшколско мало у ШУ);
- Искористити е-платформе које омогућавају да се унапреде компетенције, али и професионалну размену како на нивоу установе тако и на нивоу округа.

Увезали смо кроз Гугл учионицу, садржаје који су постављани са сајтом предшколске установе тако да смо и на сајту предшколске установе постављали садржаје који су у том тренутку могли да пружају подршку и родитељима и васпитачима, пошто су радили онлајн. Постављани су примери добре праксе на Јутјуб каналу као начин комуникације и са родитељима и са васпитачима.

- Развијање културе установе и културе самовредновања, добро познавање свих елемената хоризонталног учења, али и припрема свих учесника за сагледавање процеса учења и ефеката на праксу;

Важан је и тај неки асиметричан однос у смислу да неко има да понуди нека знања која су већа, али да не иде у надметање ко зна више, него да је добар тренутак у ствари за успостављање размене и то је оно што се сад дешава, установе које су у новим основама и оне које треба да буду.

- Успостављено поверење на нивоу целе установе и свих запослених, *рећи нешто не знам, помози ми.*

Саветници су сагласни да још увек недостаје рефлексивни приступ, критички осврт, заједничко размишљање и промишљање везано за самовредновање, преиспитивање сопствених уверења, професионалних компетенција.

Често питам стручне сараднике и директоре, колико запослених има рефлексивни приступ у развоју својих компетенција и праксе. Обично кажу мало, око 20%...

Истраживачко питање 3: Који облици хоризонталног учења се процењују као иновативни у циљу унапређивања професионалних компетенција и покретању промене у пракси?

Оквирна питања:

- Да ли можете да се сетите другачијих, иновативних приступа хоризонталном учењу у оквиру или између предшколских установа?
- Шта бисте издвојили као препоруке за успешну хоризонталну размену?

У многим установама је процес хоризонталне размене покренут кроз пројекте, али се није свуда наставило и унапређивало, кажу саветници.

Као пример иновативних приступа, наведен је пример предшколске установе из Ариља која је остварила сарадњу са предшколском установом „Вртец под градом“ из Љубљане.

Они већ од 2017. године сарађују са њима, али то није сарадња у смислу посете него они планирају заједничке активности од 2017. Сваке године посећују једни друге али при томе припремају одређене активности. На пример када су долазили из Љубљане присуствовали су на активности „Стих, по стих, пријатељство“, то је традиционална регионална акција у Ариљу. Касније су имали договор да заједно припремају активности када дођу једни код других, да их заједно реализују. Како је време пролазило све више су „загазили“ у ту сарадњу тако да су на крају радили, припремали активности паралелно са истом темом па су упоређивали тај рад и на основу тога су припремили један приручник добре праксе. Сада планирају активности у оквиру е-Твининг пројекта...

Поред наведених предуслова и услова за успешну хоризонталну размену, саветници су навели још пар **препоруча**:

- подједнако је важно и да се добро планира и да се реализује. Обично у установама буде добра пракса планирања, али не дође до реализације;
- успостављен тим који је покретач и има капацитета да могу да сагледају тренутно стање и шта је оно што треба још да унапређују;
- потребно је да сви васпитачи буду укључени и да постоји мотивација, да граде и развијају свој професионални идентитет, да им је стало до те слике коју граде у средини и пред родитељима и пред локалном управом;
- развијен план праћења примене наученог и промене праксе.

Добре праксе се не преписују, него служе као инспирација

ФОКУС ГРУПНА ДИСКУСИЈА

На предлог просветних саветника, а у складу са критеријумима наведеним у методологији истраживања, фокус групној дискусији присуствовало је по два представника 24 ПУ (15% од укупног броја ПУ у Србији): "Јелица Станивуковић Шиља", Шид; „Радост“, Нови Бановци; "Плави чуперак", Тител; "Ната Вељковић", Крушевац; "Наша радост", Александровац; „Вукица Митровић“, Лесковац; „Наше дете“, Врање; "Полетарац", Сврљиг; „Лане“, Алексицац; „Чика Јова Змај“, Пирот; „Наша радост“, Смедерево; "Љубица Вребалов", Пожаревац; "Бамби", Кула; „Полетарац“, Оџаци; ПУ Чукарица, Београд; "Сима Милошевић", Земун; "Моје детињство", Чачак; „Дечији вртић Ариље“, Ариље; "Нада Наумовић", Крагујевац; "Дуга", Аранђеловац; "Олга Јовичић Рита", Пожега; "Пионир" Јагодина; "Ђулићи", Зајечар; "Десанка Максимовић", Житиште.

Поред учешћа у фокус групној дискусији, све ПУ су доставиле и примере инспиративне праксе у домену хоризонталне размене (прилог: Инспиративне праксе). Следи приказ добијених одговора на истраживачка питања.

Истраживачко питање 1: Који облици хоризонталног учења се процењују као најкориснији, доприносе промени/унапређивању васпитно образовне праксе?

Оквирна питања:

- Када размишљате о хоризонталном учењу које облике издвајате као оне који највише доприносе трансферу знања и промени праксе? На основу чега то процењујете?
- Шта је по вама кључно да би се подстакло трансфер знања и вештина стечених на обукама?
- Које вештине су потребне да би се десило хоризонтално учење и трансфер знања на праксу? Како је текао тај процес?
- Шта сте мењали у пракси интерног стручног усавршавања, вашој комуникацији, односима... Шта вас је покретало у том процесу?



На основу досадашњег искуства учесници су издвојили следеће облике хоризонталног учења, као оне који доприносе трансферу знања и промени праксе:

- процена сопствене праксе кроз самовредновање: шта су јаке стране праксе коју реализују и шта је то што могу да понуде другима;
- посматрање конкретне васпитно образовне праксе уживо, у малим групама и давање повратне информације на основу неког претходно заједнички договореног инструмента, како би се обезбедила објективност;
- анализа видео снимака активности васпитача на договорене теме;

Када имамо некакав материјал, да ли је то аудио или видео материјал или неке фотографије, презентацију где можемо да корак по корак у складу са унапред задатим оквиром и темом о којој желимо да дискутујемо, са циљем да тај материјал и анализирамо и да увиђамо шта у ствари из тих ситуација можемо да научимо.

- самовредновање квалитета рада установе кроз договорене важеће стандарде квалитета у безбедном, сигурном окружењу у коме може отворено и критички да се сагледава нечија пракса;
- рад у малим групама које чине „језгро промене“ за поједине теме везане за унапређивање и промену праксе;

Ми смо формирали мале тимове на нивоу вртића, као мале професионалне заједнице учења где васпитачи бирају теме, оно што је за њих смислено, оно што је за њих важно, оно што их у датом моменту, „жуља“, што је актуелно сада и овде.

- студијске посете, размена са колегама из других ПУ;
- заједнички пројекти са колегама из других ПУ (попут е-Твининг платформе);
- заједничка анализа одређених теоријских делова Нових основа у циљу постизања заједничког разумевања или прикази књига, сајтова, све оно што је корисно и може да послужи да се унапреди пракса.

Након тога смо размењивали сопствену праксу у смислу приказа промена које су увек пратили разговори-дијалози у циљу осврта уназад са питањем где смо били, а где смо сада и куда идемо...

- формиран тим за професионални развој у коме су представници свих објеката као подршка другим колегама а и ми међусобно размењујемо та искуства и унапређујемо нашу праксу.

Да би се подстакло трансфер знања и вештина стечених на обукама кључно је следеће:

- **Деприватизација праксе** - изношење праксе јавно на видело, покреће процесе критичког промишљања;

... заталасао се тај фокус на томе да деламо, да будемо иновативни, да учимо интензивно. Стварно су се отворили многи процеси.

ПУ Радост, Нови Бановци

- **Аутентично искуство промене**, ако онај који презентује не проживи, не учествује и не промени нешто у својој пракси, не може то ни да пренесе другима;

Ми смо имали прилику да видимо васпитаче који живе као што причају. Има много више ефеката кад оне то причају и да се то некако као концентрични кругови шири. Иначе, ако неко теорију само прича, то као да није било.

ПУ Наше дете, Врање

- **Коришћење инструмената за самопроцену:**

Користили смо протоколе Међународне корак по корак организације² које смо имали и на тај начин смо размењивали неке показатеље у сопственој пракси кроз континууме где смо били, а где смо сада и шта је то допринело да моја пракса буде квалитетна. Важно је то да смо сва питања и дилеме заједно разматрали.

² Internacional Step by Step Association (ISSA): Professional Development Tool for Improving Quality of Practices in Kindergarten

- **Неговање институције критичког пријатеља.** *Смислили смо тај модел „Врућа столица“ који су после сами васпитачи преименовали у „Кругове поверења“.* (ПУ Лесковац);
- **Креирање атмосфере поверења и ослобађање страха од грешке** - *кад се сам практичар нађе и види да други колега врло лако и једноставно барата тиме и да то некако тече како треба просто негде и тај страх који постоји се смањи и доводи до тога да се одважи да проба;*

Наравно ако имамо добру конструктивну комуникацију и сарадничке односе а ми смо у нашој установи задњих десетак година много радили кроз активе на конструктивној комуникацији и сарадничким односима, тимском раду, јер сматрам да и кроз тимски рад јача се поверење и заједништво.

- **Спремност да се учи и истражује, отвореност за ново**
- **Размена ресурса преко друштвених платформи:** *слике измена у простору, стручни чланци, приручници и сл. ресурси*
- **Унутрашња мотивација** *...промена почиње од нас самих... морамо да имамо жељу да напредујемо, да идемо даље, да учимо једне од других и највише, да стално преиспитујемо своју праксу, да стално анализирамо шта је добро, шта није, да тежимо ка бољем.* Важно је продубљивање значења, важно је да чујемо једни друге, важно је да будемо подржани, али кључ је и у личној мотивацији. *Код нас васпитача је некако најважније, да имамо с ким да разменимо, да нас неко чује, да нас подржи и да некако не добијемо са стране сигнале који нас гурају у неке процесе него да радимо на себи и да знамо зашто смо у вртићу и зашто је важно да је ту добро деци, нама, родитељима*
- **Унапред структурирана дискусија,** *оквирни сценарио како ће размена да изгледа да то не буде спонтана размена; дефинисања шта је улога модератора или фасилитатора.*
- **Успостављена култура рефлексивне праксе**

Када сви практичари разумеју сврху хоризонталне размене и колико је то значајно за њихов професионални развој и унапређивање квалитета васпитно образовног рада, онда су мотивисани и да у томе учествују на квалитета начин и да праве трансфер. Све док је то наметнуто и док је мотивисано збрајањем бодова и сами знате да се онда то претвара заправо у неку форму. И у том смислу јако је важна улога модератора, важно је да се у оквиру установе развија култура размене, односно да је видљивост једна од врло важних вредности у нашем раду професионалном, да не ширим због чега, то сви знате, али да просто то истакнемо и да се тиме бавимо у нашим установама.

- **Узајамна подршка** *кроз овладавање вештинама попут коришћења дигиталних алата*

Поред наведеног, учесници истичу и важност отворености за промене, али и ослањање на сопствене снаге. То не искључује подршку са стране, али је важно имати свест о томе да су сами васпитачи и истраживачи и актери промене.

Постојање поверења и мотивисаност свих да се укључе, али и да се обезбеди континуитет у процесу промена, уз поштовање личних карактеристика и компетенција васпитача да процес тече њиховим темпом.

ПУ Плави чуперак, Тител

Учесници наводе да као **промене у пракси стручног усавршавања** запажају:

- Већу отвореност, искреност и спремност да се отвара дијалог, да се без устручавања постављају питања, изразе недоумице, образложе лична мишљења; *култура узајамног поштовања, прихватања, међусобне подршке и управо у тој атмосфери онда можемо да преиспитујемо да нешто мењамо, да имамо слободу да изнесемо неке своје дилеме, потешкоће да размислимо (ПУ Земун);*
- Схватање значаја стручног усавршавања, а не само задовољавање одређене форме и прикупљање бодова

Изашли смо из оквира стручних органа, у годишњем плану је предвиђено да се у свакој радној јединици петнаестодневно одржавају мини састанци на којима ће колеге размењивати шта је то што је била карактеристика рада у претходном периоду, бавити се одређеним темама и дискусијама, а такође и вибер група која нам је за време оног ванредног стања служила за рад, а касније као идеално место за размену на којој васпитачи постављају своје и идеје и искуства и отварају се дискусије тако да нам се шире могућности.

- Више се дискутује о процесима, мање набраја шта, а више говори о томе како, зашто и шта имамо као ефекат, односно зашто и шта из ове ситуације, те конкретне размене може да се научи. *...имамо онај ланац, планирање па испробавање у пракси па онда увиди и тек тада смо направили комплетну причу. Очитује се кроз:*
 - критички однос и према другима и према себи
 - самопоуздање и лично освешћивање за обављање сопствене праксе,
 - креативност - *да види да ли је то то, да види како деца реагују на једно, друго, треће што им се понуди*
- пораст унутрашње у односу на спољашњу мотивацију - *покренула нас је жеља да будемо бољи, да пробамо нешто ново. Оно што нас је покренуло је била наша жеља да напредујемо (ПУ, Житиште)*

Учеснице наглашавају и важност оснаживања вештина које доприносе да се не сагори, да се успешно превазиђу стресне ситуације, које су неминовне када се излази из „зоне комфора“ и доносе одлуке о промени устаљених образаца у пракси.

Као добар начин да се подстакне процес промене, учеснице подсећају на акционо истраживање које *пружа могућност, да у једном објекту у једном вртићу, под једним кровом сви учествују, да сви буду укључени и да свако може да да свој допринос и да свачији допринос буде препознат*. Али и студијске посета, попут оних у оквиру Еразмус плус пројекта, као праве прилике да се потпуно зарони у *нечију праксу* и заиста осети како једна предшколска установа у потпуности функционише у свим сегментима. *Ванредно добра прилика за учење и заиста се показало као врло битна иницијална каписла за промену у пракси и једно квалитетно и брзо учење.*

То поставља питање избора оних са којима учимо заједно. Сарадница ПУ „Вукица Митровић“ из Лесковца наводи пример ИМПРЕС пројекта ³ везаног за јачање капацитета за самовредновање.

Сугестија је била да то буду сличне установе по капацитету, величини. Све су оне специфичне, али да имају више сличних ствари него различитих. И то је мени исто једно јако добро искуство и ја бих то препоручила топло, да кад размишљамо у оквиру наших установа, кад упарујемо објекте. Технички обично мале упућујемо на велике, али ако је могуће топла препорука да се упарују или да се иде на студијско путовање не у неки објекат који је фасцинантан, диван, супер успешан, па ћемо тамо видети сјајну праксу. Нећу ја имати много вајде што ћу видети Ређу Емилију, само ћу се разболети што не могу нешто од тога. Али, ако одем у неку сличну установу у Србији која има сличне капацитете, сличну градску структуру, сличну социјалну климу колико толико онда више могу, лакше ћу се идентификовати, лакше ћемо размењивати, људи имају сличне проблеме. Неко ко је два корака испред мене, а не шест. Неко од ког стварно могу да учим, да видим макар како се носи с проблемима, а вероватно још није ни све савладао. У том смислу треба водити рачуна, јако важан предуслов за хоризонтално учење је да то никако не буде да ми који мало знамо идемо код оних што много знају, него да се то тако организује да то буде размена између практичара који су на истом задатку само су на неким тачкама, неки су пошли са неке ниже...

Успешност хоризонталног учења зависи и од избора тема, односно од иновативности и актуелности, али и да ли је у складу са оним што ми смо *осветили код себе да желимо да унапредимо и да нешто ново научимо.*

³ Пројекат Унапређивање предшколског васпитања и образовања у Србији (ИМПРЕС) заједнички је пројекат Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије и Европске уније (2011-2014.)

Истраживачко питање 2: Који предуслови подржавају успешан процес хоризонталног учења на нивоу установе и између установа?

Оквирна питања:

- На који начин у вашој установи подстичете поверење током критичког промишљања праксе?
- Како на нивоу установе развијате вештине давања конструктивне повратне информације, на који начин?
- Како постижете да се конструктивна повратна информације не претвори у критику и не чује као критизерство?
- Како постижете да се презентовање инспиративне праксе са разменом и дискусијом не сведе на похвалу и аплаудирање, без изношења аргумената.
- Са којим отпорима сте се суочавали у развијању саморефлексије, рефлексије, колегијалне размене током хоризонталног учења и промене праксе васпитно образовног рада у вашој установи? Како сте изналазили решења? Која су се показала као најделотворнија?
- Одрасли уче на различите начине, промена неке прија, некога „угрожава“, али увек је стресна. Како се међусобно подржавате током хоризонталног учења и промене праксе, како показујете уважавање за индивидуалне разлике међу запосленима?
- На које начине управљате променама на нивоу своје установе?
- Да ли имате тематске групе за хоризонтално учење, заједнице учења у својој установи? Како сте их оформили, са којим циљем и како функционишу?



Поверење је, према речима учесница, битна карика која *подржава излазак из зоне комфора и прелазак у истраживачку зону и зону упознавања са потенцијалним достигнућима и могућностима*. За процес промена, потребно је да верујемо једни у друге, а поверење је водилца за напредовање и професионални раст и развој. У таквој атмосфери, васпитачи су отворени да причају о свом личном процесу трансформације и прихватању промене као неминовности. Ако се негује повезаност, равноправност, узајамност да сви заједно делујемо, онда ће и хоризонтално учење имати ефекат и видеће се прави њихов значај.

Ако су питања која постављамо себи као професионалцима усмерена на разумевање смисла и сврхе, бенефита које промена доноси, отпори се смањују, мада не следи нужно да, као што има оних који су покретачи, неће бити и оних који су у отпору.

Поверење се подстиче и поштовањем принципа добровољности у дељењу праксе, коришћењем инструмената за објективну процену, али пре свега планирамо време да

разговарамо о осећањима и недоумицама и потешкоћама кроз које смо лично пролазили у процесу промена како бисмо подржали оне који се тренутно налазе у таквој ситуацији.

Спремност да учимо једни од других покреће и на постављање питања и на тражење одговора, а радост откривања је подстицај да отварамо нова.

Важно је и размишљати о поверљивости размене, па наводе да су на почетку потписивали сагласност о томе да размена остане на нивоу оних који су тог дана били укључени. Сада то више није потребно, али је у почетку свима значило.

Како би се смањили отпори промени, битно је и да поштујемо различите стилове учења. Неки воле да виде, неко оде у другу установу која је нешто урадила, види и то га стимулише. Неко воли да то студиозно мало чита, размишља. Неко воли да га неко води, да буде са неким ко ће да вуче, а он ће за њим. Неко је следбеник, неко је вођа. Сад причамо о томе да у установи треба разговарати о томе и размишљати да људи различито уче и да различитим темпом уче. Код хоризонталног учења је јако важно да знамо да не можемо сви једнако. Као што се у пракси и у раду са децом ослањамо на перспективу деце, тако некако да посејемо, заснујемо ту културу сагледавања из перспективе свих актера, укључујући и родитеље.

ПУ „Вукица Митровић“, Лесковац

Али треба имати свест и о томе да недостаје повезивање и континуитета, недостаје култура праћења, документовања, евалуације. Често се неке ствари одраде, заврше, напише извештај и крај. Сваки пројекат у коме смо се пет пута враћали, који има континуитет, рефлексију, сталну евалуацију и планирање на основу тога, имао је ефекте.

Појавило се, неминовно и питање **страха од грешке**, од доживљаја стида и кривице ако се нешто не зна, што може да буде ометајући фактор проистекао из, и даље присутне културе оцењивања.

Једна од тема којима се бавим са васпитачима јесте превазилажење страха од грешке и тог скривања проблема, нарочито, ја сам стручни сарадник и ако ћу ја сада долазити из неке улоге да контролишем, а да они од мене сакрију проблеме, онда џабе постојим. Нећемо ништа урадити заједно без тог а приори поверења једних у друге. Дакле, ако нешто нисмо знали или ако смо нешто погрешно урадили, хајде да видимо шта из тога можемо да научимо. Ако наступам са тим ставом свеједно из које позиције, да ли из позиције васпитача, руководиоца, стручног сарадника, едукатора, било кога, постоје шансе да ту врсту отпора макар делимично заобиђемо или можда потпуно превазиђемо..... Као и животне проблеме, сваки проблем који успем да преживим је заправо био прилика за учење. Знамо да су кризе заправо шансе за развој. Грешке као прилика за учење.

ПУ „Чукарица“, Београд

Када је у питању **конструктивна повратна информација**, учеснице су истакле да је јако важна улога стручних сарадника, с једне стране као подршка у развијању саме вештине, али и као модел васпитачима. Присећајући се сопственог почетка бављења овим питањем, препознају да је јако тешко да човек буде и искрен и да каже директно, да каже јавно.

Оно што могу да истакнем је да су колегинице које имају јако изражене те компетенције, да знају да користе све те алате, биле те које су помагале колегиницама којима то слабије иде. Али је важно да се добро познајемо и да једни код других препознајемо јаке и слабе стране, како бисмо могли узајамно да се подржавамо. Да поштујемо максимално то да свако има неки свој темпо и битно је ићи напред па ма колико малим корацима, али само напред.

Истичу да су им обично собне колегинице са којима деле радни простор најбољи критички пријатељи.

Јако је важно да знамо да дамо повратну информацију и да је примимо. Некад, на почетку смо били само на браво и на тапшање а сад већ те повратне информације су негде много конструктивније.

ПУ „Полетарац“, Оџаци

Истраживачко питање 3: Који облици хоризонталног учења се процењују као иновативни у циљу унапређивања професионалних компетенција и покретања промене у пракси?

Оквирна питања:

- Опишите један пример који осликава успешан начин хоризонталне размене које предузима ваша установа.
- Шта мислите, зашто је то било успешно?
- Шта је посебно допринело успешности?
- Које услове треба обезбедити како би се осигурала успешна хоризонтална размена?
- Шта бисте издвојили као препоруке за успешну хоризонталну размену?



Учеснице су доставиле у писаној форми примере иновативне и инспиративне праксе хоризонталне размене у својим установама. Издвајамо две које су покренули промену у пракси, један на нивоу округа, други на нивоу предшколске установе:

- **„Берза размене“** - интензивна хоризонтална размена развијана око три године заједно са школском управом и установама на нивоу Сремског округа.

Имали смо једну табелу где је свако истакао шта би желео да учи од других, коју област, који сегмент рада, а шта другима нуди.

ПУ „Радост“, Нови Бановци

- **Дан за размену идеја** - презентовање примера из праксе на различите теме, као повод за дискусију и заједничко промишљање.

Најчешће током викенда се прво окупимо и позабавимо тиме да неке најуспешније или најрепрезентативније примере разрадимо и то је, не замерите ми за термин али не могу да се сетим неке боље речи, и то је на неки начин постала ствар престижа. Једноставно сви планирају, сви желе да се тамо појаве, да саслушају све шта имају да кажу колегинице и колеге, али такође сматрају неком врстом професионалне сатисфакције и личног успеха ако су и сами припремили нешто што може да буде добар пример који ће излагати... не са идејом да правимо нешто што ће изазвати аплаузе него да заиста буде прилика да можемо да продискутујемо и да изађемо из те размене богатији за нека одређена знања.

ПУ „Чукарица“, Београд

На питање како знају да је нека хоризонтална размена била **успешна**, учеснице фокус групне дискусије наводе следеће:

- Процена учесника хоризонталне размене која говори о томе да је било корисно, да је свако пронашао нешто за себе, али и да може да иде својим темпом;
- Када резултира идејама како једни друге могу подржати у настојању да овладају неком вештином, покрену промену, испробају нешто ново или покрене заједничко планирање (пројекта, промене у окружењу, коришћење дигиталних алата и сл.).
Али и , како рече једна од учесница, *када нико не пита колико сати стручног усавршавања се добија.*

Да би се обезбедила **успешна** хоризонтална размена потребно је да постоји:

- добра комуникација међу запосленима, јер од тога зависи како ће бити прихваћена критика или сугестија;
- заједничка процена приоритета и актуелног тренутка када нешто може да се промени, иновира;
- добро осмишљена структура хоризонталне размене, шта сада тачно радимо, шта хоћемо тачно да постигнемо и на који начин можемо да разменимо. Истовремено потребна је припрема модератора, али и учесника. И онај ко одлази на хоризонталну размену мора да буде фокусиран зашто је ту;
- Отвореност да се разговара о томе шта су биле тешкоће и како су превазиђене.

Моја препорука јесте да се увек пође од оног шта је било тешко и који су били кораци у решавању проблема и да се ти кораци стварно и реално излистају, да се прича отворено о томе шта могу ја, шта може неко други, шта можемо тимски и да се улоге на нивоу тима стварно професионално одреде и да свако добије неко своје задужење на основу личних могућности и личних потенцијала и да се стварно нико ту не осети угроженим да нико не схвати као обавезу, него да једноставно све иде у корист и у сусрет неким позитивним исходима на крају.

ПУ „Ђулићи“, Зајечар

- узајамна подршка и охрабривање, прихватање да нико нема готов рецепт, али и да се не бежи од промене...

Ми често имамо превелика очекивања или постављамо сами себи неке високе стандарде, значи да треба да урадимо нешто што ће бити савршено и што више неће имати и трпети промене. Кад се будемо осветили да у ствари смо цео живот у учењу, да ћемо се стално учити и мењати, да је добро пробати и покушати, да се не осећамо лоше ако можда нисмо урадили добро, али смо увидели да можемо да мењамо, то је важно.

ПУ „Нада Наумовић“, Крагујевац

- Унапређивање вештина асертивне комуникације и прихватање критике као прилике за учење.

Мени је било страшно кад сам чула први пут да нешто на чему сам ја толико радила и трудила се, да је неко, сад из овог угла кажем, сигурно компетентније може да процени, рекао да би ту требало нешто променити. Ја сам уложила и труд и време и мислила сам да знам, тешко је то прихватити. А онда је још теже ако у колективу постоје, не то језгро које претпостављамо о коме говорите, да је то неколико особа, и то је добро у великим колективима. Када сте носилац промене у неком малом колективу то буду један до два човека и верујте ми да је јако тешко. Уопште се осећате и кад кажете своје мишљење и кад остатак колектива није осветлио да је то добронамерно. То је промена и самим тим носи промену, то тако иде и тешко сте прихваћени јер имате неке нове идеје, други нису још ни стигли до тога да разумеју о чему се ради а ви већ видите негде, имате визију нечега како бито могло, и онако буде то свакако коментарисано. Е сад, ми смо то донекле превазишли управо на тај начин, хајде да покушају други, хајде да пробате.

ПУ „Десанка Максимовић“,
Житиште



ЗАКЉУЧЦИ И ПРЕПОРУКЕ

На основу резултата добијених кроз истраживање праксе предшколских установа и потреба практичара у организовању стручног усавршавања у установи, издвојени су кључни закључци и препоруке усмерене на унапређивање сталног стручног усавршавања које се спроводи по одобреним програмима обука и унапређивање стручног усавршавања које предузима предшколска установа, како би се допринело ефикаснијем трансферу знања и вештина и подржала промене праксе у складу са новим основама ПВО.

Стално стручно усавршавања које се спроводи по одобреним програмима обука

Ове препоруке су намењене МПНТР и ЗУОВ у циљу унапређивања стручног усавршавања које се спроводи по одобреним програмима обука у складу са захтевима праксе и потребама практичара, односно како би се предшколске установе подржале у процесу трансформације праксе.

✚ Због специфичности система предшколског васпитања и образовања и тренутно актуелних реформских процеса, размотрити могућности како да се међу програмима стручног усавршавања који се спровode по одобреним програмима обука нађу и следеће теме:

- програми за унапређивање вештина које ће омогућити ефикаснији трансфер знања након обука и потпомоћи функционисање професионалних заједница учења, као што су рефлексивна пракса, давање конструктивне повратне информације, разумевање улоге и значаја „критичког пријатеља“, лидерство, превазилажење стреса и сл.,
- програми обуке за фацитацију процеса у оквиру професионалних заједница учења, као и за оснаживање координатора хоризонталних обука успостављених на нивоу ПУ;

✚ *Правилником о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника предвидети нове облике реализације програма обука, дуже временско трајање за комплексне теме и усклађивање документација за процес одобравања, пријаву, извештавање о реализованим обукама и начину бодовања.*

У том смислу предлажемо да се размотри следеће:

- као облик предвидети видео обуке, тј. видео материјал који обухвата и текстуалне (теоријски оквир, резултати истраживања, искуства из праксе и сл.) и аудио/видео записе на одабрану тему, са препорукама за доступне ресурсе. У процесу одобравања програма обуке потребно је прецизно дефинисати захтеве који морају да буду испуњени како би се обезбедио квалитет видео обука и учење учесника: нпр. процес самовођеног учења кроз питања за промишљање након одређених целина, поткрепљивање примерима из праксе и сл., могућност

увида учесника у напредовање кроз уводни и излазни тест као саставни део обуке и сл.;

- предвидети видео обуке у комбинацији са хоризонталном разменом на нивоу ПУ (или између ПУ) која улази у обавезне сате стручног усавршавања, што значи да учесници обуке тек након достављених извештаја о реализацији хоризонталне размене и сваки учесник о свом учешћу (нека врста домаћег задатка), могу да добију потврду о сатима стручног усавршавања;
- омогућити да програми за комплексне теме, које захтевају примену и испробавање у пракси у процесу овладавања новим знањима и вештинама, буду комбинација непосредне обуке уживо и обуке на даљину (било модерисане или не модерисане) и да трају дужи временски период. То пружа могућност факултетима и вишим школама да понуде практичарима вишемесечне обуке, што захтева посебно вредновање. Омогућити да програм обуке у трајању од рецимо 6 до 9 месеци, буде одобрен у једној пријави и поред временског оквира у којем се одвија, прецизирати динамику, нпр. два пута по два дана непосредне обуке са осмишљеним задацима испробавања и примене у пракси у периоду између обука и три до пет недеља обуке на даљину (на неком од система за управљање процесима учења, нпр. мудл).
- Омогућити да један програм обуке буде истовремено одобрен за реализацију и непосредно уживо и непосредно на даљину уз помоћ дигиталних алата за конференције и комуникацију, у складу са околностима, потребама и ресурсима учесника.
- За обуке које се остварују на даљину (нпр. уз помоћ мудла) предвидети да дан уживо може да се реализује и непосредно на даљину путем интернета, у складу са околностима, али и потребама организатора и учесника.

✚ *Правилником о сталном стручном усавршавању и напредовању у звања наставника, васпитача и стручних сарадника у делу који се односи на активности у оквиру стручног усавршавања које предузима установа у оквиру својих развојних планова, предвидети и учешће у професионалним заједницама учења на нивоу установе и између установа како би се подржало хоризонтално учење између практичара у настојању да трансформишу праксу у складу са започетим реформским процесима.*

✚ *Редефинисати приоритетну област П1 Унапређивање дигиталних компетенција ученика и наставника и употреба информационо-комуникационих технологија у реализацији образовно-васпитног процеса тако да буду:*

- препознати и запослени у предшколском васпитању и образовању;
- заступљене теме у вези смањења јаза између запослених у предшколским установама у сфери дигиталних компетенција;
- заступљене теме везане за смањење дигиталног јаза у односу на децу и породице из маргинализованих група.

Локалне самоуправе

Локалне самоуправе имају важну улогу у промовисању значаја раног развоја, те би требало да подрже и унапређивање квалитета васпитно образовног рада у предшколским установама кроз:

- повећање буџета за стручно усавршавање свих запослених (васпитача, медицинских сестара, сарадника и стручних сарадника, педагошких асистената и директора);
- обезбеђивање финансијских средстава за опремање установа дигиталном технологијом и интернетом;
- подршку иницијативама ПУ које су усмерене на мобилизацију локалне заједнице (родитељи, НВО сектор итд.) у циљу унапређивања квалитета ПВО.

Предшколске установе

Ове препоруке се односе на предшколске установе како би трансформисале праксу у складу са савременим теоријским приступима и захтевима везаним за имплементацију Основа програма.

- ✚ Подршка развоју праксе вртића као заједнице учења, поред конкретизације активности ПУ у домену планирања, реализације, праћења и вредновања стручног усавршавања/хоризонталне размене треба да садржи и утврђивање подручја компетентности практичара у којима им је потребна подршка и планирање стручног усавршавања које одговара на идентификоване потребе.
- ✚ Хоризонтално учење обезбеђује повезивање теоријских достигнућа и практичних искустава како би се покренула и подржала промена у жељеном правцу. Поред неговање климе поверења и међусобне подршке међу запосленима, коју су учесници истраживања издвојили као кључну и без којих нема сарадничког и искуственог учења, за успешно хоризонтално учење и успостављање професионалне заједнице учења на нивоу ПУ, потребно је:
 - креирати педагошку визију којом се дефинише очекивана и жељена промена праксе и њено унапређивање. У креирање визије укључити све запослене, али и родитеље, представнике локалне заједнице, просветне саветнике и саветнике – спољне сараднике;
 - подржати процес „деприватизације“ праксе, која се односи на могућност узајамног посматрања праксе колега, заједничко планирање и узајамну подршку у превазилажењу изазова, превладавање страха од неуспеха и промене и сл., као и стварање услова и прилика за стално критичко преиспитивање/рефлексију на

праксу, постављање кључних питања и дилема, конструктивне повратне информације, и сл.

- успоставити система континуираног праћења и документовања ефеката хоризонталног учења, унапређивања праксе и промена, коришћењем адекватних техника и инструмената.

✚ Акциона истраживања су препозната као добар начин да се истовремено сагледава пракса (како би промена праксе била заснована на подацима) и дефинишу начини за достизање жељене промене. Потребно је да предшколске установе у својим развојним плановима предвиде реализацију истраживања, не само кроз пројекте, већ као редовну праксу. Уколико је потребна додатна подршка обезбедити је у сарадњи са другим предшколским установама (хоризонтална размена на ову тему између ПУ) или повезивањем са факултетима и струковним школама.

✚ Практичари истичу да им је посебно значајна размена и прилике за учење са колегама из других установа. Као вид стручног усавршавања организовати студијске посете, састанке између васпитача и стручних сарадника између две или више ПУ, заједничко планирање пројеката, истраживања, креирање ресурса и сл. Ове активности могу да се реализују непосредно уживо, али и путем интернета, попут предшколске онлајн заједнице учења. Ово је посебно значајно за установе које су мање по капацитетима и ресурсима, немају стручну службу, у ванредним ситуацијама као што је актуелна изазвана пандемијом Ковид 19 и сл.

✚ Чињеница да запослени у предшколским установама ретко објављују стручне чланке о својим праксама имплицира да им је потребна додатна мотивација за размену идеја и видљивост сложености праксе коју обављају. Директори и стручна служба установе би требало да пруже стручну подршку васпитачима, медицинским сестрама у прикупљању и објављивању искустава из праксе.

✚ У складу са Стратегијом развоја образовања до 2030. посебну пажњу треба посветити унапређивању дигиталних компетенција васпитача, као интегралним делом компетенција којима се очекује да овладају практичари у образовном систему 21 века. Актуелна ситуација изазвана пандемијом Ковид 19, убрзала је процес употребе дигиталних технологија и у предшколским установама, али и указала на потребе за додатном подршком кроз:

- проактивни однос предшколских установа у обезбеђивању додатне подршке за опремање и инфраструктуру која дефинише дигитално окружење (нпр. аплицирањем за донације, пројекте, подршку ЈЛС и сл.);
- планирање похађања програма обука у оквиру сталног стручног усавршавања васпитача и/или организовање хоризонталних размена, у

којима је фокус на јачању дигиталних компетенција васпитача у свим подручјима професионалног деловања;

- формирање тима за пружање подршке за примену дигиталне технологије на нивоу ПУ.

С обзиром на значај стручног усавршавања на нивоу установе за професионални развој практичара, али и унапређивање праксе установе, што потврђују резултати спроведеног истраживања и искустава других земаља, препоруке ће бити полазиште за осмишљавање облика и начина њихове реализације у *Водичу за унапређивање и развој стручног усавршавања у ПУ*.