



# SEQUENCES

Self and external Evaluation of Quality in Europe to Nourish Childhood Education Services

## СМЕРНИЦЕ ЗА ЗАИНТЕРЕСОВАНЕ ГРУПЕ У ВЕЗИ СА ПРИМЕНОМ ПРИРУЧНИКА



---

## САДРЖАЈ

---

Увод у Смернице	5
Управљање квалитетом и обезбеђивање квалитета	7
Методолошки приступ	10
"SEQUENCES" Приручник	13
Препоруке за коришћење Приручника	14
Кратки савети на основу пилот-фазе	16
Дефиниција задатака коју су одредиле циљне групе	19
Институционално управљање	19
Васпитачи	20
Родитељи	21
Креатори политике	22
Синдикати из области образовања	22
Лекције које смо научили	23



---

## Увод у Смернице

---

Смернице за примену овог Приручника које су намењене свим заинтересованим групама представљају један од три Интелектуална аутпута<sup>1</sup> која су направљена у оквиру пројекта „SEQUENCES“, који има за циљ побољшање квалитета раног образовања и неге мале деце у Европи, а који је заснован на приступу „одоздо-на-горе“, директно укључујући установе ПВО и васпитаче на терену. Овај пројекат је ујединио организације из 7 земаља - Италије, Румуније, Ирске, Малте, Литваније, Мађарске и Белгије, спајајући специфичне релевантне категорије заинтересованих група: васпитаче из предшколских установа, синдикате из области образовања, родитеље, академске стручњаке и стручњаке из средње-стручног образовања.

Смернице представљају помоћни материјал намењен различитим групама заинтересованих страна у области раног образовања и неге мале деце, који би требало да помогне при усвајању система и инструмената за обезбеђивање квалитета и примени Приручника „SEQUENCES“. Оне садрже:

- опште информације о обезбеђивању квалитета и развоју квалитета;
- предлоге за могуће методолошке приступе које би требало користити како би се дошло до квалитета у образовању и нези мале деце;
- препоруке које су скројене према потребама различитих циљних група о томе како прихватити и применити Приручник, праћене делом са „кратким саветима“, уз коментаре оних који су користили наведене инструменте.

Четири главне циљне групе за овај Приручник се поклапају са онима које су идентификоване кроз читав овај пројекат:

- васпитачи у установама ПВО,
- породица/родитељи,
- синдикати,
- политичари.

На основу искустава и анализе партнера који су спровели пилот-пројекте, садржина је овде подељена у складу са посебним карактеристикама сваке циљне групе, нпр. државне/приватне установе ПВО, родитељи или старатељи у оквиру породице исл.

---

<sup>1</sup> Два преостала аутпута су: *SEQUENCES Приручник за самовредновање и спољашњу евалуацију раног образовања и неге мале деце* и *Програм обуке и дидактички материјали који га подржавају*.

Смернице би такође требало читати и разматрати узимајући у обзир велику разноликост која карактерише планирање, осмишљавање и пружање услуга раног образовања и неге мале деце у Европи, које су директно искусили партнери на пројекту „SEQUENCES“. И заиста, смисао овог документа је да се лекције науче и да се дају савети о томе како још боље применити како сам Приручник, тако и спољашњу евалуацију и Програм обуке, с обзиром да се сам појам квалитета доста разликује у различитим европским земљама. Такође се разликују и његова конкретна примена и реализација, у зависности од укупног правног и образовног система земље.

Пошто смо већ поменули циљне групе, не би било лоше да их се укратко присетимо, обухватајући ту не само професионалце из ове области, као што су васпитачи, руководиоци или помоћно особље у установама ПВО, већ исто тако и родитеље и децу, политичаре и синдикате.

## Управљање квалитетом и обезбеђивање квалитета

Квалитетно образовање је брига о којој се у великој мери води рачуна у читавом свету. У образовном сектору у коме влада изузетна конкуренција, успех зависи од квалитета образовања. Повећани број заинтересованих група (наставници и васпитачи, политичари, деца и истраживачи) усвајају Тотално управљање квалитетом (*TQM*), вештину, како се то често каже, организовања целине како би се дошло до врхунских резултата.<sup>2</sup>

*TQM* није метод нити само програм; пре би се могло рећи да је то ефикасна филозофија управљања како би се дошло до континуираног побољшања, задовољних клијената и изузетног успеха у организацији читавог концепта.

Првобитно, овај концепт је развијен 50-тих година прошлог века и био је намењен производним организацијама, али је почетком 80-тих постепено постао популаран и код институција које пружају услуге, као што су банке, осигуравајућа друштва, не-профитне организације, здравствене установе, идр. Данас је *TQM* препознат као генерички инструмент за управљање који се може применити на било коју врсту организације, укључујући и образовне институције.

Лични развој (или управљање талентом) има приоритет у оквиру *TQM*, јер врхунска достигнућа зависе од мере у којој су запослени/чланови организације способни да се покажу у својим областима деловања. *TQM* значи континуирано побољшавање способности запослених који се користи у свим активностима и процесима. *TQM* јача сарадњу на послу и промовише појам квалитета у оквиру организације. *TQM* даје снагу појмовима као што су поверење, учествовање, тимски рад, отвореност ка новим идејама, мотивација за сталним побољшањем и константним учењем; као резултат, ствара радну културу која доприноси организационом успеху. У *TQM* сви чланови једне организације учествују у побољшању процеса, производа, услуге и општег окружења у коме раде.

Тотално управљање квалитетом доноси смернице које га чине посебно примењивим на установе ПВО:<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Farooq, M.S., Akhtar, M. S., Ullah, S.Zia (2007). Application of Total Quality Management in Education. Journal of Quality and Technology Management, 3(11), 87-97.

Sohel-Uz-Zaman, A.S.Md. and Anjalin, U. (2016) Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. Open Journal of Social Sciences, 4(11), 207-217.

Wani, I.A., & Mehraj, H.K. (2014). Total Quality Management in Education: An Analysis. International Journal of Humanities and Social Science Invention, 3(6), 71-78.

<sup>3</sup> За 4 стуба *TQM*, види: Bonstingl, John Jay: "The Quality Revolution in Education" (1992). In: Educational Leadership, 50:3, pp. 4-9.

- 1) Односи синергије: идеја о синергији претпоставља да се перформансе побољшавају комбинацијом знања, вештине и искуства појединаца како би се дошло до крајњег ефекта који је већи него појединачни збир ефеката тих елемената; стога су тимски рад и сарадња есенцијални. У оквиру концепта организације *TQM*, основни фокус је на добављачима и потрошачима, а у установама ПВО које примењују *TQM*, свако је и добављач и потрошач. На пример, васпитачи, руководиоци и особље набављају инструменте за учење, обезбеђују окружење и системе учења онима који уче, а који представљају главне клијенте образовних организација. Они, пак, представљају добављаче, односно раднике чији су производи њихово стално лично усавршавање и развој.
- 2) Континуирано побољшавање и самовредновање, како лично тако и колективно: образовна институција мора имати неопходне ресурсе (како време тако и новац) за разговоре, обуку, истраживање и комуникацију са заинтересованим странама. При процењивању деце, та процена је фокусирана на њихову снагу, индивидуалне стилове учења, уз препознавање различитих врста интелигенције и талената.
- 3) Организација се схвата као систем процеса који се стално одвија: уместо да се фокусира на резултат, *TQM* је усредсређен на процес који доводи до жељеног резултата, стално га унапређујући и прилагођавајући га када и тамо где је то потребно.
- 4) Лидерство: успех Тоталног управљања квалитетом је пре свега одговорност највишег руководства. Руководство установе би морало да се посвети стварању и одржавању окружења у коме долази до сталног побољшања и сарадње, како би деци омогућили да испоље свој најбољи потенцијал.

Нема сумње да *TQM*, уз синергију и холистички приступ који је оријентисан ка процесу, има велики потенцијал за коришћење у пружању услуга образовања. Ипак, могу се појавити и одређене препреке које би могле да спрече овај процес. Пре свега недостатак посвећености страна које су укључене у образовни систем, посебно највишег руководства и васпитача, могу умањити утицај и довести до краха *TQM*. Исто тако, постоји и стално присутна опасност од бирократије при примени *TQM*, која може довести до потребе за превеликом папирологијом која би утицала на одлагање доношења критичних одлука.



Рано образовање и нега мале деце су постали приоритетни за креаторе политике у многим земљама. Недавна истраживања су открила да рано образовање и нега мале деце доносе широк спектар предности, укључујући и повећање друштвеног и економског бенефита, среће код деце и побољшане резултате учења са једне стране, и смањење сиромаштва, са друге. Даље, резултати истраживања константно показују да деца која похађају висококвалитетну предшколску наставу касније бивају много успешнија у школи и даљем образовању – како у академском тако и у социјалном смислу.

У установама ПВО, квалитет се разликује од онога у осталим областима, јер се у образовању услуга пружа на веома специфичан начин, где пружаоци и корисници услуга имају истовремено различите улоге. Осим тога, с обзиром на појам квалитета, како оног који се прима, тако и оног који се очекује, читав концепт зависи од прихваћеног система Управљања квалитетом, што захтева сталну посвећеност и напоре различитих учесника који су тим концептом обухваћени, а то може да доведе до притиска и да утиче на унутрашњу и спољашњу перцепцију квалитета.

Разлика између обезбеђивања квалитета и управљања квалитетом је та што обезбеђивање квалитета мери квалитет, док управљање квалитетом настоји да створи добар квалитет кроз управљање. Управљање квалитетом користи стратегије и алатке, заједно са константним освртом на ефикасност, како би се повећао квалитет образовања.

*TQM*-приступ је заснован на заједници, где стандард диктирају углавном потрошачи. У случају установа ПВО, најзначајнија заинтересована страна јесу деца и њихови родитељи. *TQM*-приступ настоји да побољша квалитет и повећа задовољство код потрошача контролом организационе структуре, реструктурирањем и често води ка оптимизацији ефикасности и ефективности ресурса. Фокус мора бити на дугорочном успеху, а када се почне са применом овог приступа често је врло тешко имати такав фокус, па се онда он мења за краткорочни успех. Такође је важно да комплетно особље (укључујући и оно које није везано за образовање), као и сви родитељи/породице/старатељи и деца буду укључени у жељени дугорочни успех. *TQM* ствара лагану, све већу промену која подразумева континуирано побољшање квалитета, а та промена је заснована више на пажљивом планирању него на импровизацији. Тај процес захтева стални и систематски приступ прикупљању, процени и обради података о томе шта се све догодило унутар организације.

## Методолошки приступ

Октобра 2014. извештај Радне групе о раном образовању и нези мале деце која је деловала под окриљем Европске уније, идентификовао је 5 области квалитета која су од фундаменталног значаја за квалитетан рад са малом децом, тако да се побољшањем ових области може повећати ефикасност раног образовања.



Циљ пројекта „SEQUENCES“ је да се побољша квалитет раног образовања деце кроз развој и усвајање инструмената који олакшавају екстерно вредновање и самовредновање. До тога се дошло утврђивањем инструмената који су једноставни за употребу а који су дошли директно из свакодневне праксе васпитача из седам земаља Европе, са циљем да се покрије 5 области квалитета које су обухваћене „SEQUENCES“ Приручником. Осим 5 области на које је указала европска Радна група, партнери на пројекту су одлучили да уведу и шесту категорију, односно „Заједничку област“ како би се помогло васпитачима при контроли свих горенаведених области.



У ту сврху, партнери су развили такве инструменте за управљање квалитетом који су примењиви како за спољашњу тако и за интерну процену, преко које ће ефикасност установе ПВО бити успешно повећана уз посебан нагласак на 5 области: Доступност, Запослени, Програм, Праћење и процена, Управљање и финансирање.

Као додатак Приручнику, направљен је и Програм обуке са циљем да понуди специфичну подршку тренерима, у смислу идентификовања циљева учења, ресурса, изазова и активности на обуци које су везане за сваки поједини инструмент, као и да гарантује ефикасну примену и од стране васпитача.

Управник установе и остало особље у установама ПВО треба да заједно и/или са тренером/ментором раде на практичној примени, како је то наглашено у опису сваког инструмента, за сваку од пет Области квалитета које су обухваћене Приручником.

Специфични резултати учења и активности у упутству одговарају набројаним инструментима и имају за циљ да допринесу квалитетнијем искуству које ће осетити деца, њихове породице, руководиоци и васпитачи у предшколским установама, уз помоћ:

- појашњења на који начин су инструменти са обуке повезани са Приручником, кроз активности везане за учење и 5 области квалитета;
- посебне напомене о начину коришћења приложених инструмената за процену, како оних намењених обуци тако и оних који служе за процену управљања квалитетом, укључујући и предложене програме обуке и наставе;
- разматрања времена које се проводи без деце, као и финансијских извора, као сталних ставки/изазова које би требало узимати у обзир с обзиром да они утичу на ефикасност обуке и инструмената;
- кратак опис структуре сваког инструмента: специфични коментари на описане резултате учења у смислу очекиваних вештина/стручности које би требало да буду присутне у установама; ресурси који би требало да помогну при обуци као и они који су потребни за примену инструмената у установи;
- план обуке и начин коришћења инструмената у пракси приликом учења/ спровођења активности у установи ПВО.

---

## Приручник „SEQUENCES“

---

Приручник „SEQUENCES“ је збирка практичних и флексибилних инструмената који допуштају корисницима да их прилагоде у складу са својим потребама или да их комбинују са праксом коју тренутно спроводе. Инструменти су прикладни за достизање побољшања квалитета, а представљају и компоненту ситема обезбеђивања квалитета.

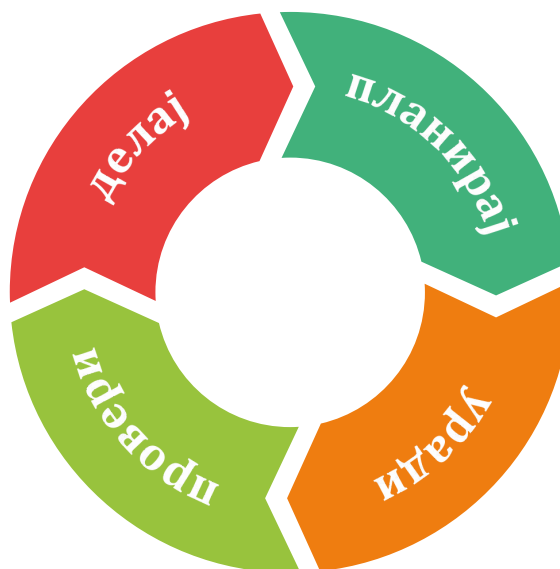
Приручник се тренутно састоји од 34 инструмента, од којих је сваки направљен тако да подстиче квалитетан рад у установама ПВО, применом приступа сталног побољшања. Инструменте су заједнички створили партнери на пројекту, кроз размену добре праксе и радних група које су основане приликом студијске посете Ирској, као и на основу опсервација које су настале током посета установама ПВО у Италији, Литванији, Мађарској, Малти и Румунији. Разноликост партнерског односа се одразила и на перспективе и окружење са много заинтересованих група, као што су државне и приватне предшколске установе, синдикати из области образовања и удружења родитеља која су затупала интересе породица деце. Такође се очекује да дође до утицаја у оквиру локалне заједнице, тако што ће се понудити модел сарадње заинтересованих страна на том нивоу са самим пружаоцима услуга.

Приручник је подељен на више делова који одговарају областима квалитета: Доступност, Програм, Запослени, Праћење и процена и Управљање и финансирање. Сваки инструмент је део једне од ових области, у складу са класификацијом коју нуде оквир и изјаве у Предлогу кључних принципа за оквир квалитета рада у раном образовању и нези мале деце. Партнери су додали и Заједничку област, која обухвата инструменте за управљање (квалитетом) који су прихваћени у установама ПВО, како би се помогло при раду са инструментима у оквиру пет области.

Садржина Приручника пружа могућност да се развије квалитетна структура установе ПВО, а истинска корист коју инструменти доносе је да могу да се користе директно и да буду интегрисани у свакодневну праксу. Прихватање Приручника од васпитача у установама ПВО, стимулисање даље разраде током примене у пракси и разради концепта квалитета, имају потенцијал који води ка осмишљавању и стварању додатних инструмената који би могли да буду интегрисани у постојећи Приручник.

## Препоруке за коришћење Приручника

У складу са приступом *TQM* и обезбеђивањем квалитета, треба поменути циклус ПУПД (који је такође обухваћен Заједничком облашћу у оквиру Приручника), на који се оба поменута приступа позивају као на смерницу коју би управник установа ПВО требало да следи приликом планирања и имплементирања квалитета у својим установама.



Тако, поштујући овај циклус и у складу са искуствима која су партнери „SEQUENCES“ имали при развоју овог пројекта, предлажемо следеће кораке:

- Прво, управник установе ПВО ће, уз консултације са осталим релевантним заинтересованим групама (родитељима, васпитачима који раде унутар или ван установе), анализирати побољшања квалитета у постојећој пракси, као и побољшања која је потребно спровести у установи; на основу пажљивог читања Приручника, одабраће одговарајуће инструменте које ће испробати и имплементирати. Укључивање кључног дела особља је од есенцијалног значаја како би се обезбедило да се дефинишу сви неопходни циљеви у вези са квалитетом, као и ради мотивације самог особља. Требало би основати и одговарајуће радне групе које би биле одговорне за саму имплементацију.

- Управник установе ПВО би такође требало да дефинише специфичне акционе планове, укључујући и ситем праћења, у смислу рокова, корака које треба предузети, података које треба прикупити, метода процене расположивих средстава које би требало користити, као и заинтересоване групе које би требало укључити (види модел Акционог плана).

- на крају фазе имплементације, радне групе достављају извештај руководству и целој организацији, са подацима, коментарима и корисним информацијама, како би се потврдила ефикасност процеса имплементације и употребљивост и потенцијална примењивост тестираних инструмената. То отвара могућност за мотивисане одлуке руководства, које су у складу са циљевима квалитета установе.

Приручник „SEQUENCES“ би требало користити као извор знања до кога се дошло на основу праксе коју су партнери сматрали адекватном за побољшање квалитета, вештина и стручности особља у установама ПВО, а које је фокусирано на 5 области квалитета које се помињу у Предлогу кључних принципа за оквир квалитета рада у раном образовању и нези мале деце, плус Заједничка област, коју су партнери „SEQUENCES“ идентификовали.

Приручник се може користити и као извор информација о различитим областима праксе у разним ситуацијама. Сваки инструмент је осмишљен као практични и флексибилни инструмент који може да се прилагоди различитим ситуацијама. Препоручује се да његову имплементацију врше васпитачи из предшколске установе у сарадњи са заинтересованим странама. Инструменти могу и неформално да се користе у развојне сврхе или формално, као инструменти за обезбеђивање квалитета у установама ПВО.

Инструменти се могу прилагодити како би били у складу са специфичним или измењеним околностима. Подсећамо кориснике да је обавезно задржавање логотипа пројекта и његових спонзора на свим прилагођеним верзијама. Приручник се, у штампаном облику, може користити у складу са *Creative Commons*-лиценцом.

Сваки инструмент има свој број и назив. Такође следе информације о главним циљевима, времену које је потребно за његову примену, као и референце и везе са осталим инструментима. У многим описима постоје и примери из праксе или су наведени пројекти који су били инспирација за тај инструмент. Централни аспект сваког инструмента је одељак „Како?“ где су описани кораци за његову примену.

Приручник је најкориснији када нуди једноставна упутства за кориснике и садржи практичне, инспиративне и лако изводиве примере. Приликом стварања овог Приручника партнери су тежили томе да крајњи резултат задовољи горепоменуто очекивања. Када је завршено његово писање, Приручник је тестиран у пракси. Тестирање се обавило у шест европских земаља и обухватало је скоро 20 образовних установа. Већина од 34 инструмента из шест области обезбеђивања квалитета је испробана у пилот-установама. Четири инструмента нису уопште коришћена, три су део „Заједничке области“, један је из области „Управљање и финансирање“. Најпопуларнија област је била „Запослени“, а њени инструменти су најчешће коришћени.

## Кратки савети за пилот-фазу

### Одабир области квалитета које треба побољшати, одговарајући инструменти и неопходна припрема

Уколико установа ПВО одлучи да користи примере који су наведени у Приручнику, васпитачи би могли да се суоче са следећим питањима: који инструмент користити, на ком нивоу, ко доноси одлуку о томе који инструмент треба да се користи. У пракси су, приликом доношења одлуке, углавном укључени руководиоци и колеге. Наравно, не заобилазе се ни родитељи ни деца, али они су углавном пасивни учесници у овом поступку, с обзиром да се они више обавесте о донетој одлуци, него што су активно укључени у процес одлучивања. У неким земљама – на пример у Литванији – предшколске установе су углавном у власништву државе, тако да је ту контрола веома строга па је за доношење такве одлуке потребна дозвола владе.

У најбољем случају, одабир области квалитета која ће се побољшати није насумична одлука. Топло се препоручује спровођење процене потреба пре него што се донесе одлука о одабиру инструмента, као што је то био случај са установама у Румунији. У складу са тим, на располагању вам је Шема анализе потреба, као један од Анекса у Програму обуке. Наравно, учесници који су укључени у доношење одлуке не морају увек бити свесни одређених области квалитета, па стога овај општи преглед може допринети доношењу разумне одлуке. Зато је веома користан савет да се имплементацији инструмената за управљање квалитетом приступи постепено.

Установа може било кад да реши да започне са побољшањем квалитета, али је на основу искустава током пилот-програма имплементација ишла много лакше код оних установа које су је започеле на почетку школске године (нпр. у Ирској), него код оних који су то урадили током године. Разлог томе је што увођење новог метода увек захтева одређено време, како су о томе известиле поједине пилот-установе. Штавише, у многим случајевима потребно је набавити одређене ресурсе, уколико они нису били и раније на располагању установи.

### Изазови – предлози решења

Упркос и најпажљивијим припремама, приликом имплементације може доћи до компликација. Захтеви који се тичу времена које је потребно запосленима је област за коју тешко да се може наћи неко решење без примене значајних финансијских средстава. Ипак, неке установе су понудиле иновативне идеје за превазилажење овог проблема. У неколико прилика, од родитеља се тражило да помогну при одређеним задацима:



*„Позвали смо родитеље да се придруже деци приликом активности које се спроводе напољу јер нам је требало више људи како бисмо осигурали безбедност деце.” (Малта)*

У неким случајевима, како би се задатак обавио, колеге су радиле прековремено (нпр. у установи у Ирској). Ипак, ово није идеално решење на дуге стазе, може довести до фрустрације, смањене ефикасности и може имати супротан ефекат на мотивацију. Достижање и одржавање мотивације могу представљати прави изазов за руководство, посебно ако се методолошке иновације догоде у окружењу које већ има високе захтеве у погледу радног времена запослених.

*“Изазови на које смо наишли били су финансијског и кадровског типа. Потребно нам је више средстава за активности које се обављају ван установе. Такође нам је за исту сврху потребно и више људи.” (Малта)*

*“Треба мотивисати људе који су у ово укључени и на томе треба истрајати.” (Румунија)*

Руководство може да уради пуно тога на мотивацији запослених. Додатно оптерећење или додатна задужења код запослених којима су већ наметнути високи радни захтеви, може се покрити додатном зарадом или слободним данима. Ипак, обе опције захтевају слободно коришћење финансијских средстава – у првом случају разлог је очигледан, а у другом, мора се покрити одсуство запосленог, што је опет додатни трошак – па можда није могуће у свакој установи. Награда „Радник месеца“ уз додатни мали поклон, не захтева значајна улагања а може имати позитиван утицај на мотивацију запослених.

Ограничена финансијска средства могу бити узрок теже имплементације одређених захтева из појединих инструмената. Већина инструмената који су обухваћени Приручником не захтева велике издатке. Ипак, у зависности од установе, у појединим случајевима потребна су мања структурална улагања. Многе играчке и опрема се могу направити од рециклираног материјала, све зависи од креативности.

*„Додатна средства су коришћена углавном за потрошни материјал, као што је пластелин, картон, канап, бојице, пена за бојење хране и пипете, идр. Остало што смо користили био је материјал за рециклажу, као што су ролне од тоалет папира.” (Малта)*

Наравно, понекад креативност није довољна. Руководство би могло да затражи додатна средства, уколико је то могуће – нпр. ако установа има додатне фондове, од родитеља се може тражити одређени допринос иновацијама, а то може бити финансијске природе, у материјалу или као физичка помоћ.

И на крају али не и последње што се може учинити, је пронаћи неки домаћи или страни извор или фонд за финансирање коме би одговарали постављени циљеви и који би пристао да учествује независно или у неком облику заједничког наступа.

*“Школа не може да покрије трошкове. Влада би могла да понуди бесплатан превоз, посебно за мање групе (с обзиром да је ово само за малу децу) или да се са превозницима договоре фиксни трошкови за активности ван школе. Додатни трошкови би могли да оптерете родитеље а то би могло доведе до гунђања и опречних реакција.” (Малта)*

### **Мишљења о инструментима који су представљени у Приручнику – искуства пилот-пројеката**

На основу искустава установа које су биле укључене у пилот-пројекат, може се рећи да су инструменти који су наведени у Приручнику позитивно утицали на квалитет рада у предшколским установама.

Као резултат, родитељи су били активнији, могли су на миру, у пријатној атмосфери, да сазнају о овом образовном процесу. Посебно је био успешан дан „отворених врата“.

*„Реакција родитеља је била веома добра. Били смо прилично импресионирани њиховим опсервацијама, активношћу, вече „отворених врата“ је прошло веома добро. Родитељи су могли да постављају питања у врло опуштеној атмосфери.“*

*„Рад по овом Приручнику је протекао уз знатно разумнију комуникацију са родитељима, донео побољшања радног окружења и обновио фокус на документовању учења деце.“ (Ирска)*

Ствари изгледају другачије и код васпитача. У већини установа васпитачи су описали тестирање Приручника као позитивно искуство. У извештајима су нагласили чињеницу да је реакција на потребе родитеља била мотив колегама, да не помињемо побољшану комуникацију између родитеља и васпитача.

*„Родитељи су били пријатно изненађени стрпљењем и посвећивањем васпитача при упису деце у обданиште. Васпитачи су рекли да су задовољнији јер су сигурни да су одговорили на потребе родитеља. Када деца долазе у обданиште насмејана, онда родитељи осете олакшање.“ (Румунија)*

Ипак, било је и другачијих мишљења. Неки васпитачи су увођење нових метода осетили као обавезан додатни терет, били су мање полетни и мање посвећени од оних који су то схватили као изазов, могућност за сопствено усавршавање.

*„Реакције су биле различите. Неки васпитачи су успели да усвоје инструменте и прилагоде их сопственом плану рада, приступајући им са ентузијазмом. Други*

*су се мучили да их инкорпорирају у свој рад, сматрајући да је то нешто додатно, изван и изнад онога што се од њих очекује, пре него да су мислили да је то начин да поправе и прошире своје вештине, окружење у оквиру установе и активности на часу, у свим аспектима које Приручник представља.” (Малта)*

Када је руководство у питању, добро би било да се консултују са колегама и да заједно донесу одлуке у вези са било којим питањима која се тичу рада васпитача и методолошким иновацијама. Осим тога, професионална и морална подршка су такође веома значајне јер помажу да запослени своје задатке не виде као неку неуобичајену дужност.

И на крају, пилот-установе су поменуле промену приступа као додатни добитак. Размишљања васпитача су добила већу структуру. То се манифестовало кроз много самосвеснију оцену сопственог рада. На основу тога и сарадња међу васпитачима се побољшала.

*„Запослени су постали свеснији себе и свог посла и развили су много критичније мишљење.” (Италија)*

*„Могли су да више развију свој однос јер су радили заједно са истим инструментима, на истом циљу. Такође су осетили да могу више да сарађују.” (Малта)*

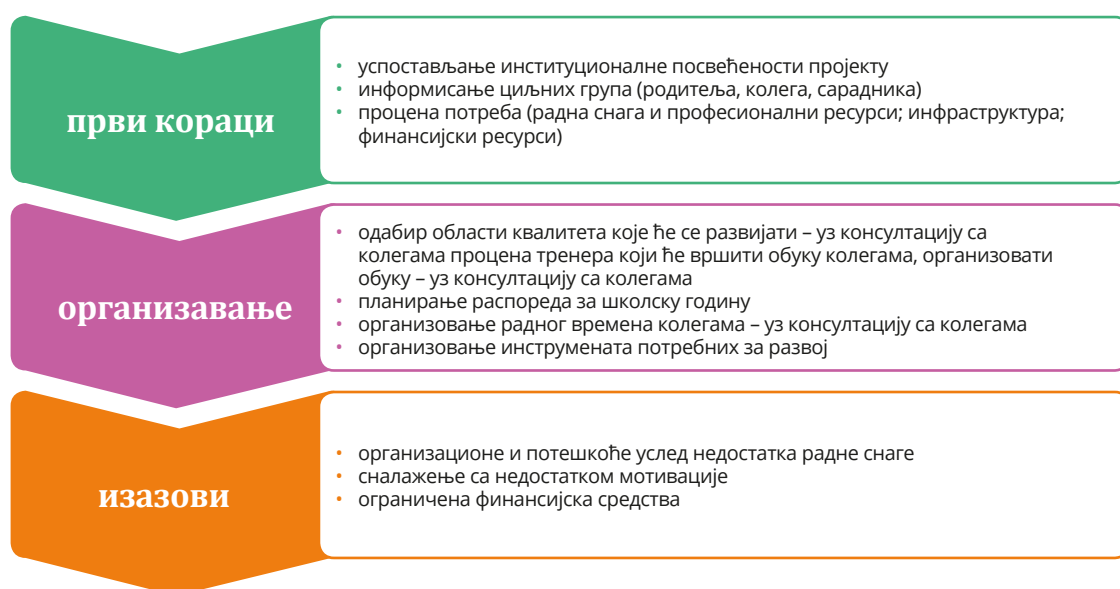
## Дефинисање задатака према циљним групама

### Институционално управљање

Вођење установе је улога од највишег значаја, без обзира да ли су руководство или запослени иницирали да се крене у процес побољшања квалитета – без дозволе врха руководства, то не би могло да се реализује. У идеалној ситуацији, када је управник посвећен, отворен за идеје које му дају запослени, онда он пружа подршку и ствара идеално окружење за напредак. У случајевима када иницијатива долази од управника, током уводне фазе запослени виде овај задатак као терет или као додатна обавезна задужења. Препоручује се да се одлуке доносе уз сталне консултације.

Припрема запослених да учествују у процени квалитета и побољшања је такође и дужност руководства. Тренер/ментор који води овај поступак може бити или фриленсер или један од запослених. Тренер/ментор мора бити професионално добро приремљен. Ангажовање фриленсера би могао да буде значајан трошак. Али сама обука не мора бити једини додатни трошак, јер поједине справе за неке инструменте или инфраструктурна побољшања, такође могу довести до додатних трошкова. Покривање ових трошкова је такође дужност руководства. Како на прави начин информисати и, уколико је то могуће, укључити локалне власти како би од њих могла да се траже додатна средства или неки други мате -

ријал, је такође мера коју би требало узети у обзир. Посматрати установе ПВО као кључне за локалну заједницу, тако да побољшања која се код њих спроведу имају утицај на квалитет и добробит читаве заједнице, је кључни принцип на који би руководство требало да обрати пажњу. У том смислу, активности које се помињу у оквиру Инструмента 34 Програма обуке би требало сматрати инспиративним, посебно када су у питању резултати учења у аспекту „Разумевање управљања квалитетом“, што би помогло управницима установа ПВО за боље дефинисање потреба заинтересованих група, као и код могућности за пружање правих одговора



## Васпитачи

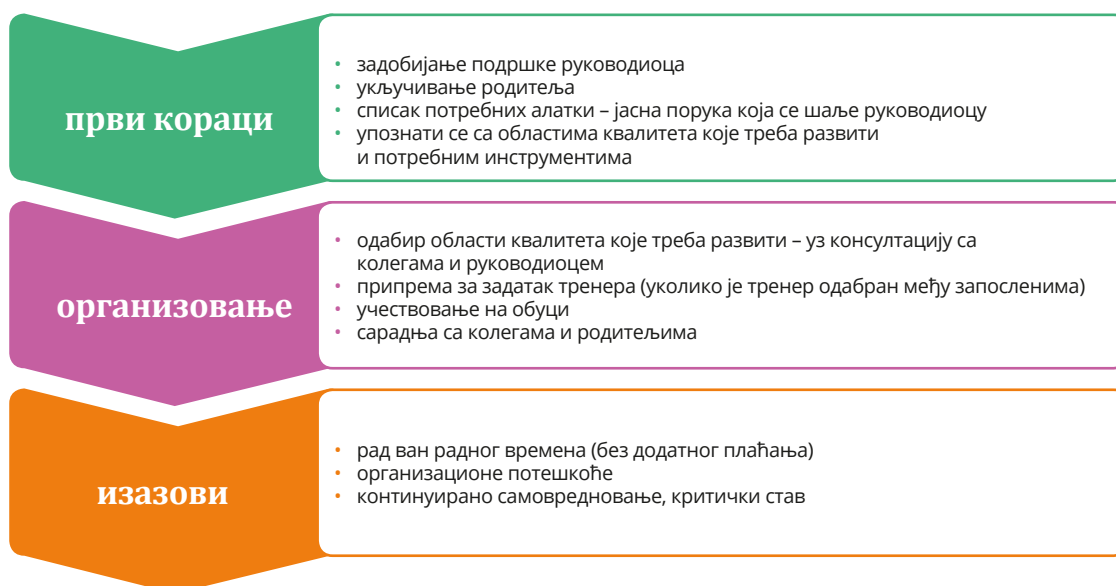
Улога васпитача у раду са малом децом је подједнако важна као и улога руководства у процесу побољшања рада установе. Када васпитачи иницирају побољшања, биће потребно да имају подршку руководиоца, с обзиром да је његова подршка од есенцијалне важности за развој. Информисање и укључивање родитеља је такође потребно. Васпитачи би требало да буду свесни да побољшање квалитета тражи одређено време и енергију, тако да оно може бити успешно једино уколико сви учесници буду томе посветили своје време и напоре (нпр. неплаћени прековремени рад).

Укључивање родитеља су многи учесници у пилот-пројекту оценили као један од најтежих задатака, посебно када су у питању тзв. „тешко доступни“ родитељи (родитељи из нижих друштвено-економских слојева и/или мигранти, родитељи са ниским степеном образовања, исл.), али и они тзв. „хеликоптер-родитељи“.

Приручник нуди читав низ могућности за укључивање родитеља у оквир TQM, а пошто слање формалних позивница на састанке често нема жељени ефекат, могли би се истражити и неки други облици комуникације, као што је

проналажење времена ујутру, када се деца доводе, или поподне када се узимају, телефонски позиви или комуникација путем неког другог одговарајућег електронског средства за слање порука, ради обављања кратког разговора „на вратима“. У неким земљама кућне посете васпитача су део редовне праксе, понекад и у комбинацији са пружаоцима других услуга (спремачицама, медицинским домаћицама и/или социјалним радницима, исл.).

Сарадња међу различитим пружаоцима услуга може у оваквим случајевима имати велику улогу, као целовити систем који не само да ствара синергију у смислу времена и енергије, већ такође резултира и у бољем разумевању и прилагођавању потребама сваке породице и представља корист и за родитеље и за децу.

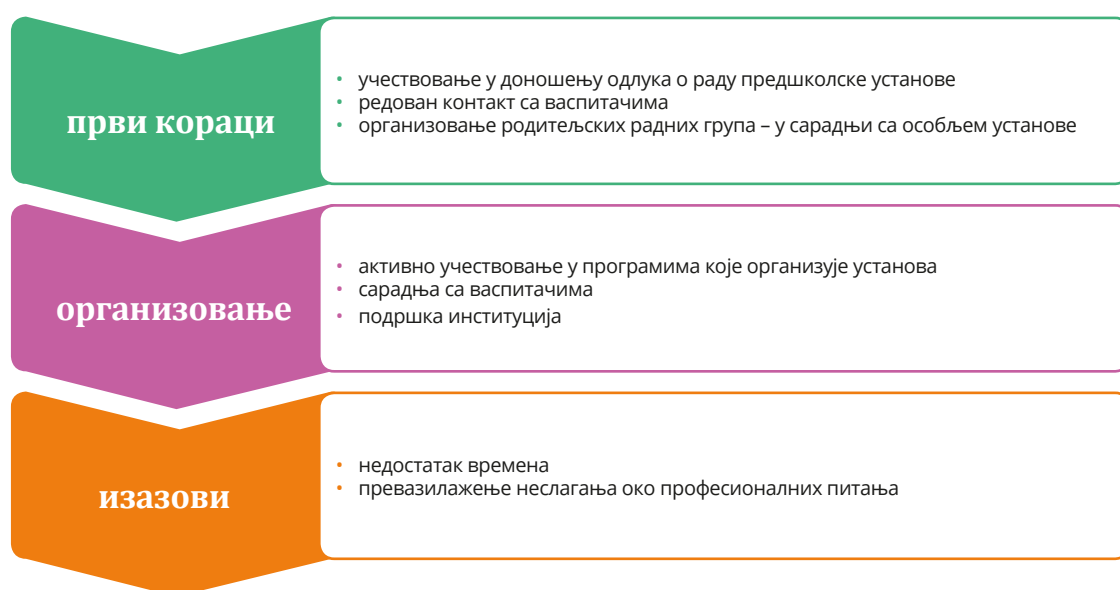


## Родитељи

Родитељи, као примарни васпитачи своје деце, имају различите улоге и задатке у оквиру система *TQM*. С једне стране они су најодговорнији за одгајање и образовање свог детета, те су као такви одговорни и за припрему свог детета за његово учествовање у активностима које се спроводе у установи ПВО (долазак на време, облачење или доношење одговарајуће одеће, ужина, итд.), а са друге, требало би да учествују у стварању услуге коју установа пружа.

Како би могли да имају одговарајућу подршку васпитача из установе, родитељи и старатељи треба да обезбеде и одговарајуће информације о детету, као и о његовој кућној и породичној ситуацији, да прихвате помоћ или смернице када год је то потребно како би употпунили своје родитељске обавезе, али и како би помогли васпитачима и осталом особљу да боље разумеју потребе и интересовања детета. Ова потреба за тесном сарадњом важи за сву децу, а посебно за инклузију деце са посебним потребама.

Родитељи и други чланови породице и старатељи могу такође допринети побољшању квалитета рада установе нуђењем финансијских (донације, организовање/учествовање у манифестацијама за прикупљање фондова) или материјалних ресурса (обезбеђивање материјала за ручни рад, музика), као и обезбеђивање кадровских потреба (придруживање као пратња на излетима, повезивање установе са другим институцијама). Учествовање у оваквим врстама активности ће појачати повезаност дома детета и установе и имати позитиван утицај на све који су у тај процес укључени.



### Креатори политике

Политичари, углавном на нивоу локалне заједнице, су такође промотери квалитета установа ПВО, јер су обично они ти који контролишу ефикасност и ефективност фондова који су обезбеђени за пружање услуга у образовању. У том светлу, могу да деле исте инструменте и методе за одмеравање квалитета, да надгледају и континуирано побољшавају услуге које пружају установе ПВО, у складу са утврђеним захтевима и потребама заједнице. Могу допринети дефинисању иницијатива, укључивањем главних учесника и да стреме подизању свести о култури појма квалитета. Осим тога, у складу са превентивним приступом, могу да промовишу активно слушање и интерес према показатељима и вредностима добробити унутар заједнице.

### Синдикати у области образовања

Слично као и код политичара, синдикати могу имати активну улогу као кључни учесници у локалној заједници који имају шта да кажу о томе како се прикупљају и троше јавни фондови, у складу са стандардима квалитета / захтевима и очекивањима корисника. Синдикати могу да подрже бољи професионални

развој васпитача у установама ПВО, када су у питању њихова стручност и вештина, као и њихова посвећеност сталном побољшању квалитета. Бригом о условима рада васпитача у предшколским установама, они могу да остваре сарадњу са свим кључним заинтересованим странама, могу да пронађу одговарајућа и одржива решења која могу да комбинују висок ниво перформанси васпитача са ограниченим јавним ресурсима.

### Лекције које смо научили

У овом последњем поглављу хтели бисмо да представимо неке од кључних лекција које смо научили при спровођењу овог пројекта и усмеравању његових главних активности, као што је имплементација инструмената и са њима повезана обука.

За читаоце је важно да размотре потенцијал даљег развоја који следи после читања, да буду инспирисани да иду изван предложених експеримената и инструмената, додајући или мењајући такође поједине аспекте, као што то уосталом и сугеришу изазови који су још увек отворени.

Универзитети који раде са установама ПВО и нуде своје студенте за практичан рад и стажирање, могу да пруже подршку за набавку и даљи развој овог другачијег начина мишљења, на основу усвајања Приручника као кључног радног комплета инструмената и вештина. Радећи на искуству студената и радећи заједно са њима и са предшколским установама, они могу да допринесу редизајнирању и ажурирању очекиваног нивоа стручног знања кроз нове обуке васпитача.

Континурани професионални развој васпитача, укључујући инструменте и методологије који су предложени у оквиру пројекта „SEQUENCES“ могу да представљају делатност-смерницу за конкретно учење, планирање и имплементирање приступа континуираног побољшања квалитета.

Прелиминарна истраживања и пилот-фаза која је уследила у оквиру пројекта „SEQUENCES“, су се показали ефикасним и корисним како у раду, тако и за квалитет услуга које пружају установе ПВО и требало би их даље консолидовати и припремити да буду спремни за ширу употребу, користећи такође и структуралне фондове који су на располагању у ове сврхе, како на националном тако и на локалном нивоу. Посебно, италијански партнери су ово научили кроз трансфер одређених инструмената који су наведени у Приручнику, ка предшколским установама у провинцији Алба Јулија (Румунија), кроз пројекат<sup>4</sup> за које је фондове обезбедио Европски фонд за социјална питања.

<sup>4</sup> „Scoala prietenoasa” (пријатељска школа) id. POCU 74/6/18/106468 2018-2021.

