



TEHNIKA I INFORMATIKA U OBRAZOVANJU

3. Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 7–9. maj 2010.

TECHNICS AND INFORMATICS IN EDUCATION

3rd International Conference, Technical Faculty Čačak, 7–9th May 2010.

UDK: 37.07.:005.7

Stručni rad

OBRAZOVNE POTREBE DIREKTORA KAO ČINILAC UPRAVLJANJA NJIHOVIM PROFESIONALNIM RAZVOJEM

Slavica Jašić¹

Rezime: *Savremeni uslovi, kao i napredak čitavog društva, zahtevaju brzo odlučivanje kao i efikasno planiranje, praćenje i upravljanje svih sistema. Jačanjem obrazovnih potreba direktora kao činioca upravljanja njihovim profesionalnim razvojem povećava se motivisanost i zadovoljstvo svih onih koji su uključeni u obrazovno-vaspitni proces. Promene koje se dešavaju u obrazovanju nesporno nose direktori, koji da bi bili nosioci promena i razvoja moraju permanentno da se profesionalno usavršavaju. Da bi išli u korak sa zahtevima koji se pred njih postavljaju, neophodno je da se kroz proces obrazovanja i usavršavanja upoznaju sa savremenim znanjima, umenjima i veštinama koje će im to omogućiti.*

Ključne reči: *upravljanje, obrazovne potrebe, direktor, usavršavanje, proces*

EDUCATIONAL NEEDS OF DIRECTORS AS A FACTOR MANAGE THEIR PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Summary: *Contemporary conditions and progress of the whole society, requires quick decision making and effective planning, monitoring and management of all systems. Strengthening the educational needs of directors as a factor of managing their professional development increases motivation and satisfaction of all those involved in the educational process. Changes that are happening in education arguably carry directors, who can be catalysts of change, and their development must be permanent to advance professionally. To keep the pace with the demands that are placed before them, it is necessary to go through the process of education and training and to explore the contemporary knowledge and skills that will allow them to be able to do it.*

Keywords: *management, educational needs, directors, the process of training and development.*

1. UVOD

Svedoci smo velikog raskoraka našeg sadašnjeg obrazovnog sistema sa potrebama društva. Evidentno je da su te promene sve brže i zahtevnije. Svakodnevna brojna istraživanja

¹ Mr Slavica Jašić, Ministarstvo Republike Srbije, Nemanjina 22-26, Beograd,
E-mail: slavica.jasic@mp.gov.rs

uporno nam sugerišu da naše škole pokazuju sve slabiji uspeh. Ubrzani tokovi razvoja uslovljavaju kontinuitet čovekovog obrazovanja i usavršavanja, koji nije statičan proces, već proces koji zahteva stalnu aktivnost, napredovanje i profesionalni razvoj.

Analizirajući brojne razloge za to, dolazi se do zaključka da škole sa sličnim kadrom, opremljenošću, okruženem, standardom, nisu uvek iste po kvalitetu. Jedan od glavnih razloga je direktor sa liderskim i menadžerskim karakteristikama. Promene koje se dešavaju u obrazovanju nesporno nose direktori, koji da bi bili nosioci promena i razvoja moraju permanentno da se profesionalno usavršavaju. Da bi išli u korak sa zahtevima koji se pred njih postavljaju, neophodno je da se kroz proces obrazovanja i usavršavanja upoznaju sa savremenim znanjima, umenjima i veštinama koje će im to omogućiti.

Da bi se prevazišli nedostaci, između ostalog, treba obogaćivati teoriju i praksu problematike stručnog usavršavanja novim aspektima. Time se dopunjuju i inoviraju osnovne postavke i praktična rešenja o realizaciji usavršavanja na svim nivoima.

2. ULOGA DIREKTORA U OBRAZOVNO-VASPITNOM PROCESU

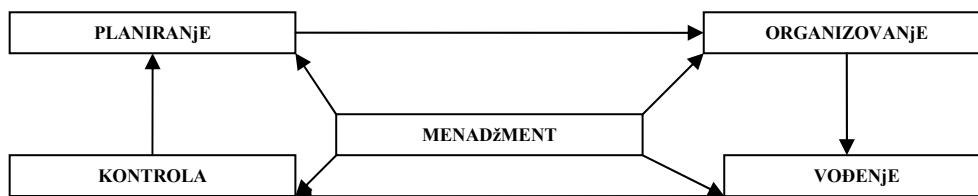
Koncepcija profesionalnog razvoja direktora neophodna je da bi direktor mogao da realizuje uloge koje se od njega očekuju u savremenim uslovima. Profesionalni razvoj obuhvata kontinuirani proces koji počinje izborom zanimanja, preko bazičnog obrazovanja (fakultet), izborom na mesto direktora, kao i stalni razvoj i unapređivanje svoga rada.

Neminovno se nameće naučni pristup organizaciji i upravljanju, kako bi, u promenljivim uslovima okruženja kao i u dešavanjima u našem društvu (tranzicija i demokratizacija) obezbedio kvalitetan razvoj školskog sistema.

Menadžment traži i pronalazi puteve da se postavljeni ciljevi ostvare što je moguće efikasnije. Opstanak i razvoj škola zavisi upravo od sposobnosti menadžmenta da je prilagođava novonastalim okolnostima i raznim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima koji utiču na nju.

Proces menadžmenta prolazi kroz *faze*:

- *planiranje* (rezultata, ishoda, ulaganja, odnosa između planiranih rezultata i ulaganja, kadrova ...);
- *organizovanje* (kordinacija aktivnosti i resursa, kadrovanje, identifikovanje poslova i zadataka, selekcija i uvođenje u posao, obuka i stručno usavršavanje, profesionalni razvoj, motivacija ...);
- *vođenje* (aktivnosti vezane za međusobni odnos menadžera i zaposlenih); *kontrola* (proces kojim se omogućava da se akcija sprovede u skladu sa planom)
- kontrola (proces kojim se omogućava da se akcija sprovede u skladu sa planom).



Slika 1. Proces menadžmenta

Značajan deo menadžerske funkcije je donošenje odluka. Ono podrazumeva izbor najboljeg toka akcija za određenu situaciju ili izbor između alternativnih tokova akcije da bi se postigao planirani cilj.

Sve uloge direktora su međusobno uslovljene i povezane, ipak realizacija svake uloge zavisi od toga koliko je direktor obrazovan iz pojedinih oblasti, koliko prati promene koje su bitne za njegov rad, koliko je otvoren prema promenama i spreman da stalno uči i usavršava se u cilju unapređenja svoga rada.

3. USLOVLJENOST ULOGA DIREKTORA PROFESIONALNIM RAZVOJEM I STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U toku svog profesionalnog razvoja direktor je stavljen u niz različitih okolnosti. Nakon završenog bazičnog obrazovanja i na početku svoga rada direktor se prvi put samostalno uključuje u obrazovno-vaspitni proces, najpre kao nastavnik ili stručni saradnik. Nastavnik dolazi sa stručnim znanjima koje treba da prenese učenicima u okviru nastavnog procesa, ali znanja iz metodike, pedagogije, psihologije su različitog nivoa, zbog toga je važno da bude otvoren i spreman da se usavršava, da prihvati razmenu sa kolegama, sa mentorom i time realizuje ulogu nastavnika kao učenika (Bahtijević-Šiber, 1984). Na početku ova uloga trebalo bi da bude dominantna jer uslovljava realizaciju mnogih aktivnosti. Uvođenjem u rad upoznaju se i sa ostalim važnim ulogama u nastavnom procesu i u školi.

U praksi se najčešće u organizaciji rada škole i direktora kao pojedinca polazi od planiranja. Izrada plana rada od direktora zahteva da osmisli i realno isplanira aktivnosti u skladu sa programskim ciljevima i zadacima.

Koncept strategijskog menadžmenta javlja se polovinom XX veka kao odgovor na poslovne i menadžment izazove ubrzanja promena. Izrastao je iz planske funkcije menadžmenta i uključuje strategijsko planiranje i strategijsku akciju tj. promenu. Strategijski menadžment je u stvari menadžment promena. U uslovima brzih promena i svih fenomena koji prate te promene, informacije i znanje postaju glavne poluge, a sposobnost učenja i menjanja jedini izvor konkurentske prednosti. Postoje dve vrste organizacija: organizacije koje se menjaju i organizacije koje nestaju. Strategijski menadžment je orjentisan na efikasnosti organizacije raditi prave stvari u pravom trenutku. Proces strategijskog menadžmenta uključuje četiri glavne komponente: analizu okruženja, formulisanje strategije, realizovanje strategije i kontrolu sprovođenja strategije.

Menadžer – direktor škole deluje na samoj granici sopstvene škole i najodgovorniji je za pregovore sa okolinom. Odgovara na zahteve i pritiske roditelja, sindikata zaposlenih, državne administracije i suočava se sa spoljnim smetnjama. Da bi škola mogla da zadovolji očekivanja mora konstantno ispitivati potrebe svoje okoline bez obzira što je velikim delom pod državnom regulativom.

Formulisanje strategije je proces koji obuhvata definisanje misije organizacije (svrha postojanja i filozofija organizacije), specifikaciju ciljeva i razvijanje strategije, a usmeren je na razvijanje dugoročnih planova za efikasno upravljanje mogućnostima i pretnjama u okruženju. Sprovođenje strategije je proces kojim se aktiviraju već formulisane strategije i podrazumeva svakodnevno donošenje odluka.

Poslednja faza strategijskog menadžmenta su evaluacija i kontrola, kojom se omogućava sagledavanje eventualnih slabosti sprovedene strategije i njihova korekcija. Osnovni cilj

evaluacije nije kontrola, već sagledavanje kvaliteta postojećeg stanja, uočavanje eventualnih problema i razvijanje strategija za njihovo prevazilaženje. Možemo govoriti o samoevaluaciji kao postupku da se vrednuje sopstvena praksa i sopstveni rad i razvoj koji oslobađa škole od napetosti koja se javlja kao posledica spoljašnjeg vrednovanja.

Osnovne funkcije samoevaluacije u školi su:

- praćenje primene obrazovnih standarda,
- pružanje podrške nastavnicima i stručnim saradnicima,
- podizanje nivoa obrazovanja kod učenika,
- formiranje profesionalnih i stručnih timova za evaluaciju,
- razvijanje kulture i etike evaluacije i samoevaluacije.

Koliko stručno usavršavanje utiče na ostvarivanje različitih uloga direktora pokazuje da je to postalo imperativ direktorskog poziva. Promene u obrazovnom sistemu menjaju zahteve koje se nameću direktoru u njegovom radu.

Obrazovne institucije se susreću sa izazovom razmene informacija i znanja među ljudima unutar organizacije kao i sa okruženjem. Menadžment znanja u obrazovanju je okvir ili pristup koji omogućava ljudima unutar organizacije da razviju set veština za prikupljanje informacija i deljenje onoga što znaju, i što dalje rezultira aktivnostima usmerenim poboljšanju u pružanju usluga spoljnjim korisnicima.

4. PROFESIONALNI RAZVOJ DIREKTORA

Zaposleni u školi u svojim svakodnevnim aktivnostima i procesu donošenja odluka već uveliko koriste menadžment znanja, a da toga možda nisu ni svesni. Kontinuirana i kontrolisana primena ovog koncepta u praksi nudi dalju nadgradnju ove već postojeće energije, bolju iskorišćenost resursa i unapređenje postojećih resursa i unapređenje samog nastavnog procesa (Arandelović, 1986).

Za škole se puna korist od menadžmenta ogleda u poboljšanju rezultata učenika, što dalje dovodi do uvećane koristi kako za učenike tako i za nastavnike, ali za društvo u celini.

Tabela 1. *Određenoj etapi u razvoju institucije odgovara i određeni tip (profil) menadžera*

TIPOVI MENADŽERA				
ZANATLIJA	BORAC U DŽUNGLI	ČOVEK ORGANIZACIJE	KOCKAR	KARIJERISTA
utapa se u svet zaposlenih - majstora	cilj mu je da vlada drugima, da dominira	ceni harmoniju, dobre odnose i zajedništvo	usresređen je na pobeđu i slavu	cilj mu je lični razvoj i prosperitet

Uspešnost funkcije menadžera se temelji na primeni, odnosno korišćenju, pet grupa veština:

- *tehničkih* (tehnička inteligencija, znanja o tehnikama procedurama, senzorne, motorne i intelektualne veštine, umešnost i spretnost u primeni različitih postupaka i strategija);
- *konceptualne* (koji dejstvuju u odnosu organizacije i okruženja, sposobnost planiranja i predviđanja, organizovanja i odlučivanja, sposobnost kreiranja strategije razvoja);
- *interpersonalne* (sposobnost rukovođenja, motivisanja, saradnje i upravljanja konfliktima);
- *komunikacione* (sposobnost emitovanja informacija, emocija, verbalna i neverbalna komunikacija);
- *kreativno rešavanje problema* (sposobnost uviđanja, definisanja, kreiranja, sposobnost evaluacije - procesa i rešenja).

Sve navedene osobine su uglavnom isprepletane sa dominacijom jedne ili više u svakoj konkretnoj situaciji.

U uspostavljanju funkcija školskog menadžmenta postoji i limitirajući faktor, a to je državno upravljanje školom pa je ta funkcija time ograničena. Da bi izvršio propisane zadatke direktor treba da bude efikasan u organizaciji rada ustanove, što zahteva poznavanje osnova menadžmenta. Jedno od važnih načela za menadžera je da odgovarajući zadatak poveri odgovarajućim ljudima na odgovarajući način.

Jasno je da direktor-menadžer mora da ima šire obrazovanje i kulturu i da se ističe pedagoškim radom. Mora biti vizionar i inovator u osavremenjivanju nastave i da je u svom prethodnom radu imao uspeha sa svojim učenicima.

Za jedan ozbiljan i efikasan rad potrebno je da Ministarstvo prosvete donese nacionalni standard u obrazovanju (plan za formiranje menadžment tima škole kao i program permanentnog obrazovanja i usavršavanja njegovih članova kao i plan i program usavršavanja svih članova kolektiva škole).

Moramo imati u vidu da su tehnološke promene toliko brze da 90% onoga što sada znamo za 6 godina zastareva i da će nepismeni u XXI veku biti oni koji ne mogu brzo da se oduče i novo nauče. Iz tog razloga mora se posvetiti puna pažnja stvaranju i školovanju modernog tima školskih menadžera koji će biti spremni da prate savremene tokove u obrazovanju.

5. STRUČNO USAVRŠAVANJE DIREKTORA KAO ČINILAC PROFESIONALNOG RAZVOJA

Specifičnost profesije direktor, kao i njegove uloge u obrazovno-vaspitnom procesu je velika. Direktor povezuje stručna znanja sa pedagoškim zahtevima u realnom kontekstu. Direktor mora da poseduje veštine neophodne za vođenje škole, kao i da poseduje znanja iz pedagogije i psihologije kako bi pomogao razvoju ličnosti, podsticao njihovu motivaciju za stalno učenje i stvorio preduslove za njihovo permanentno obrazovanje. Pošto živimo u društvu koje se stalno menja i zahteva neprekidno učenje, direktori moraju ličnim primerom da budu model zaposlenima, posebno nastavnom kadru, i učenicima za stalno obrazovanje tokom čitavog života.

Često se u realnim okolnostima pojavljuje raskorak između bazičnog obrazovanja direktora i potreba savremene škole. Jedan od početnih koraka ublažavanja ovog diskontinuiteta u obrazovanju je formiranje svesti kod samih direktora o potrebi stalnog stručnog usavršavanja kao mogućnost vlastitog napredovanja. Ovim bi se obezbedilo prevazilaženje shvatanja nekih direktora da je stručno usavršavanje tuđi zadatak ili nametnuta im obaveza. To je samo jedan od niza preduslova za kvalitet rada direktora koji direktno utiče na kvalitet obrazovanja. Tu su još i stvaranje pozitivne društvene klime, izbor strukture znanja i veština neophodnih za obavljanje direktorskog poziva, njegov društveni i materijalni status, kao i spremnost da se permanentno obrazuje i usavršava.

Pojam stručno usavršavanje direktora se različito definiše i najčešće sagledava se kao:

- deo permanentnog obrazovanja direktora koji počinje uključivanjem u profesiju (najčešće nastavnika) i traje čitav radni vek;
- obrazovanje i razvoj ličnosti direktora.

Stručno usavršavanje kod nas je vrlo često bilo uslovljeno zakonskim odrednicama, s tim

što s uvek naglašavala permanentnost, neophodnost i potreba. Poslednjih godina tendencija stručnog usavršavanja direktora se usmerava pored novih znanja i na razvoj i sticanje menadžerskih kompetencija direktora neophodnih za unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada. Konkretnija određenja se odnose na proces i sadržaj pa su usmereni na: osposobljavanje direktora za veću samostalnost u obrazovno-vaspitnom radu, sticanje i inoviranje znanja u struci, osposobljavanje za stalni proces samovrednovanja, praćenja i unapređivanja sopstvene prakse, osposobljavanje i primenu novih obrazovnih tehnologija, ostvarivanje saradnje sa svim akterima koji su uključeni u rad škole, razvijanje sposobnosti i veština za upravljanje i rukovođenje obrazovnom ustanovom.

Stručno usavršavanje direktora je složen proces pa ga je samim tim teško definisati kao jedinstven pojam i često se određenje ovog pojma sagledava najčešće kroz četiri njegove komponente i to:

- ❑ stručno usavršavanje je kontinuirani proces koji treba da traje od početka profesionalnog rada do kraja radnog veka i deo je permanentnog obrazovanja direktora;
- ❑ usavršavanje predstavlja usvajanje, obogaćivanje i praćenje znanja i inovacija iz užestručne, didaktičko-metodičke, pedagoške i psihološke i drugih oblasti značajnih za rad direktora;
- ❑ sticanje, usavršavanje i jačanje sposobnosti i veština neophodnih za realizaciju svih direktorskih uloga;
- ❑ lični rast i razvoj nastavnika i njegovo profesionalno napredovanje.

Osnovni zahtev savremene škole je kontinuirani proces stručnog usavršavanja direktora čija je glavna karakteristika progresivnost. Svaki dobar sistem koji je determinisan određenim ciljem mora da ima svoju strukturu, mehanizme i principe funkcionisanja pa tako i stručno usavršavanje direktora.

6. ZAKLJUČAK

Moramo imati u vidu da su tehnološke promene toliko brze da 90% onoga što sada znamo za šest godina zastareva i da će nepismeni u XXI veku biti oni koji ne mogu brzo da se oduče i novo nauče. Iz tog razloga mora se posvetiti puna pažnja stvaranju i školovanju modernog tima školskih menadžera koji će biti spremni da prate savremene tokove u obrazovanju.

Postojanje raznovrsnih i adekvatnih programa jedan je od najznačajnijih uslova koncepcijske postavke stručnog usavršavanja. Ističe se da dobar program treba prvenstveno davati znanja primenljiva u praksi, na radnom mestu, mora uvažavati predznanja polaznika i omogućiti stručno napredovanje, otvoriti perspektivu daljeg usavršavanja i osposobljavanja za samoobrazovanje.

Snaga i vrednost promena u obrazovanju zavise od snage i kreativnosti onih koji su neposredno uključeni u obrazovanje. Prilikom sprovođenja reformi, u razradi koncepcije, i pojedinačnih rešenja, posebnu pažnju treba posvetiti upravljanju obrazovanjem i stručnim usavršavanjem direktora.

7. LITERATURA

- [1] Adižes, I. (1979): Dijagnoza stilova upravljanja, Novi Sad, Prometej
- [2] Adižes, I. (2004): Stilovi dobrog i lošeg upravljanja, Novi Sad
- [3] Asch, S. E. (1997): Forming impressions of profesionality, Journal of Abnomakl and Social Psychology
- [4] Alibabić, Š. (2002): Teorija organizacije obrazovanja odraslih, Beograd, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu
- [5] Arandžlović, D. (1986): Obrazovanje i usavršavanje nastavnika, vaspitača i saradnika, Beograd, Nova Prosveta.
- [6] Bandur, V., Potkonjak, N. (1996): Pedagoška istraživanja u školi, Učiteljski
- [7] Bahtijević-Šiber, F. (1984): Hijerarfija važnosti i zadovoljenosti motivacionih faktora u radu, Primenjena psihologija, br.5
- [8] Vilotijević, M. (2005): Promenama do kvalitetne škole, Beograd, Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije
- [9] Vilotijević, M. (1995): Model godišnjeg programiranja škole, Centar za usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju, Beograd
- [10] Vlahović, B. (1983): Usavršavanje pedagoških kadrova u funkciji modernizacije tehnologije vaspitno-obrazovnog procesa, Nastava i vaspitanje, br. 1-2
- [11] Deset godina reformi obaveznog obrazovanja u nekim evropskim zemljama (2001), Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta
- [12] Inić, B. (2003): Menadžment, Beograd, Fakultet za menadžment i bankarstvo
- [13] Milićević, V. (2002): Strategijsko poslovno planiranje, Beograd, FON Grupa autora, (1998): Škole i kvalitet, Beograd, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [14] Elder, G. H. Ir.: Family Structure and Educational Attainment, American sociological Review
- [15] Nicholas, M.&Schwartz (2000): family terapy: concepts and methods. Boston: Allyn & Bacon
- [16] Pedagoški leksikon, ZUNS, Beograd, 1996.
- [17] Pedagoška enciklopedija, ZUNS, Beograd, 1989.