

Prof. dr. Hariz Agić

NEKE DETERMINANTE I PERSPEKTIVE MENADŽMENTA ZA PROMJENE I USAVRŠAVANJE DIREKTORA U SEKTORU OBRAZOVANJA U BIH

Sažetak

Odgovno obrazovni proces je jedna od najsloženijih uslužnih djelatnosti. U obrazovanju su klijenti veoma složeni. To nisu samo učenici ili studenti, nego i njihovi roditelji, lokalna zajednica, privreda, cijela društvena zajednica. Zato joj se mora pokloniti adekvatna pažnja kako bi se osigurao kvalitet tih procesa. Poznato je da je 90% kvaliteta rada škole čine njegovi nastavnici (Ender, 2000). To ukazuje na važnost onih koji rukovode ljudima, obučavaju ih, usmjeravaju, podstiču, prate, ocjenjuju. To su rukovodeće strukture u školi. U radu se bavimo pitanjima koja pokrivaju poziciju, ulogu i mjesto direktora ustanova u obrazovanju kod nas i u okruženju. Rad ima za cilj da ukaže na problematiku, početna iskustva u BiH i izvan nje, te da predloži program aktivnosti i mjera za poboljšanje pitanja vođenja ustanova u obrazovanju u BiH

Ključne riječi: Obrazovanje, rukovođenje školom, ubuka i usavršavanje direktora

THE SOME DETERMINANTS AND PERSPECTIVES OF SCHOOL MANAGEMENT FOR CHANGES AND TRAINING OF DIRECTORS IN THE EDUCATION SECTOR IN BIH

Abstract

The education process is one of the most complex service activities. In education, clients are very complex. These are not just pupils or students but their parents, the local community, the economy, the whole community. Therefore, due attention must be paid to the quality of these processes. It is well known that is 90% of the school's quality of work is his employees (Ender, 2000). This points to the importance of those who guide teachers, educate them, direct them, encourage, monitor and evaluate. These are the members of schools management. This paper deals with issues that cover the position, role and place of director of educational institutions in our country and in the environment. The paper aims to point to the issues in area management of schools, the initial experiences of BiH and beyond, and to propose a program of activities and measures to improve the issue in the educational leadership and management in BiH.

Key words: Education, school management, training and upgrading of the director

Uvod

U radu ćemo pokušati približiti aktuelnu problematiku vezanu za mjesto i ulogu direktora u školskim ustanovama. Vrijeme koje je pred nama nije nikako naklonjeno poziciji rukovođenja školskim institucijama, jer ih prate mnoge negativne tendencije, od zastarjelih školskih objekata, opreme, nedostatka finansijskih sredstava, nemogućnosti da stiču sopstvene prihode i da slobodnije i fleksibilnije raspolažu sa svojim budžetom, do nepostojanje istinske autonomije, naročito u sferi zapošljavanja saradnika. Poseban problem je odnos politike i statusa direktora školskih ustanova. Na sceni je aktivno miješanje politike u sve i svašta u obrazovanju, a naročito u oblast zapošljavanja. Direktori se biraju na osnovi svih kriterija, politici poznatih, osim onih koji promovisu kvalitet, obrazovanje, stručne sposobnosti, životne kompetencije, leaderske i menadžerske sposobnosti. U stalnim kontaktima sa direktorima/cama školskih ustanova, u prilici smo čuti razne situacije na koje oni nailaze, poteškoće koje im priređuje politika. Nije rijetka pojava da direktori moraju primiti u radni odnos osobu pod pritiskom političke opcije, koja „stoji“ iza direktora, iako ona ne zadovoljava zakonske uslove. Iako inspekcije redovno kažnjavaju direktore za takve podstupke, situacija se ne mijenja jer je politika duboko involvirana i u kreatore i implementatora obrazovne politike. Uspjeh u radu i direktorovanju se zasniva, veoma često, na stečenim kompetencijama, kako stručnim, tako i socijalnim i drugim. Direktori u većini slučajeva dolaze na rukovodeće mjesto bez ikakvih vodstvenih i menadžerskih kompetencija. Oni svoj stil rukovođenja formiraju u prvih nekoliko mjeseci direktorovanja. Poslije prvog mandata, veoma su smanjeni efekti usavršavanja, jer je početni formirani stil dominantan, bez snažnijih uticaja na njegovo radikalnije revidiranje i usklađivanje sa realnim potrebama, kad je u pitanje: razvoj kurikuluma, usavršavanje nastavnog i drugog osoblja, osiguranje kvaliteta nastave, jačanje školskih resursa, saradnja i partnerstva sa resursima iz uže i šire okalne zajednice, sticanje finansijskih sredstava i upravljanje sa budžetom, lobiranje i marketinške aktivnosti i td. Obrazovanje direktora na dodiplomskim studijima ne postoji, osim u rijetkim slučajevima i to isključivo na privatnim nastavničkim fakultetima i u kurikulumu na 2. ciklusu studija, koji nisu uslov za imenovanje rukovodećih struktura. Nešto se više radi na usavršavanju direktora u sklopu općeg programa usavršavanja nastavnog osoblja, ali ono nije certificirano i implementirano sa certificiranim programima i certificiranim trenerima. Imajući u vidu trenutno stanje kod nas u BiH i vani, predložiće se spisak mjera za poboljšanje položaja rukovodećih struktura u školskim ustanovama. To može poslužiti odgovornim za kreiranje djelotvornih obrazovnih odluka.

Pozicija i djelatnost direktora

Prema Rječniku stranih riječi: „Direktor u funkciji rukovođenja potiče od latinske riječi „directa“ što označava upravitelj, upravnik, rukovodilac.” U Enciklopedijskom rječniku pedagogije pojam direktor u školi je definisan na slijedeći način: „Direktor neposredno organizuje rad škole, pruža pedagošku pomoć nastavnicima, neposredno nadzire nastavu, upravlja školom, disciplinski je starješina nastavnika i ostalog osoblja, finansijski je naredbodavac i predstavlja školu u odnosu s drugim fizičkim licima i pravnim osobama. Direktor saziva i predsjedava sjednicama nastavničkog vijeća. Ima pravo da obustavi izvršenje pravnih akata školskog odbora, nastavničkog vijeća, u slučaju da nisu u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima”. (str:356)

Kada je u pitanju uloga direktora u regulativi, može se zaključiti, uvidom u Zakon o osnovnom obrazovanju (2015), da je direktor škole lice koje rukovodi njenim radom. Ovim zakonom su propisani i uslovi za direktora, mandat i postupak imenovanja. Za direktora srednje škole može biti imenovana osoba, koja pored općih uslova ispunjava i uslove za nastavnika ili pedagoga

škole, ima visoku stručnu spremu i najmanje pet godina radnog iskustva u obrazovnoj ustanovi, te da se ističe organizacionim sposobnostima. Školski odbor raspisuje konkurs za direktora, koga objavljuje u dnevnom listu. »Kandidat za direktora osnovne škole, uz prijavu na konkurs, dostavlja i svoj program rada i razvoja škole za period na koji se imenuje. Direktora osnovne škole imenuje i razrješava školski odbor, uz prethodno pribavljeno stručno mišljenje Pedagoškog zavoda i saglasnost Ministarstva« (član 104-105, Zanon o OŠ (2015)). Mandat direktora škole traje četiri godine, a ista osoba može biti imenovana za direktora škole, najviše dva puta uzastopno. Rad direktora škole ocjenjuje školski odbor. Ukoliko je rad direktora škole ocijenjen uspješnim ili naročito uspješnim nakon isteka mandata stiče više stručno zvanje, u skladu sa kriterijima za ocjenjivanje direktora, koje donosi ministar. (Zakon o osnovnom obrazovanju, 2015). Zaposleni u prosvjeti se obično žale na zakonska rješenja koji se ponekad donose, po uzoru na slične u razvijenim zemljama, koji nisu usaglašeni sa specifičnostima naših prostora, te samim tim, često nisu u potpunosti primjenjivi u praksi.

Promjene koje su unutar i izvan škole, pred direktora škole postavljaju nove zahtjeve. On se suočava sa mnogim problemima mijenjanja kulture u školi, u kojoj, ako misli opstati, ne može više donositi odluke po svom nahođenju, dakle, bez mišljenja i drugih učesnika u obrazovanju. On sada zna da sam definitivno ne može uraditi ništa, pogotovo kada je u pitanju razvoj škole. Razvoj škole je nezamisliv bez profesionalnog razvoja nastavnika. Day (1999) kaže "da nastavnici ne smiju biti predmet razvoja, nego oni se moraju razvijati", jer nastavlja Day, "uspješnost škole je zavisan od uspješnog razvoja nastavnika" (Day,1999). I to treba da bude jasno svima, a najviše direktorima škola. Mnogi od njih, svojim postavljenjem, stanu sa svojim usavršavanjem, smatrajući da su dostigli plafon u svojoj karijeri. Stoll i Fink tvrde "da direktori moraju učiti, ako žele da nastavnici uče" (Stoll i Fink, 2000:215).

U članu 108, citiranog Zakona, su navedene nadležnosti direktora. Očito je da su ti poslovi za većinu novoimenovanih direktora novina, koji se ne mogu uspješno obaviti sa znanjem i vještinama koji su direktori stekli u dodiplomskim nastavničkim fakultetima ili sa iskustvom u nastavi. Imajući u vidu odnos: menadžer – lider i o dvojnu ulogu direktora (direktor kao vođa i menadžer) o kojoj su dali svoj teoretski pristup mnogi autori (Bush 1995, Bush i West-Burnham, 1994, u: Agić, 2009:116), mnogi poslovi se ne mogu odrediti ni kao čisto liderski ni kao čisto menadžerski. U praksi je prisutno iscrpljivanje direktora sa nepotrebnim administrativno – pravnim poslovima (Agić, 2009). Masa tih aktivnosti koje nisu definisane zakonskim odredbama je „strpano“ je u zadnji stav člana 8, citiranog zakona »vrši i druge poslove u skladu sa zakonom i pravilima škole« Kako rekosmo, to se odnosi na suštinske aktivnosti koje današnji direktor škole tradi, kao npr.:

- obezbjeđenje dodatnih finansijskih sredstava za rad škole, investicije i kapitalna ulaganja, nabavku sredstava, materijala i slično,
- priprema i realizacija različitih projekata,
- nadzor i kontrola rada zaposlenih,
- pravni poslovi – tumačenje propisa, koji su, nerijetko međusobno isključivi,
- saradnja sa roditeljima, lokalnom zajednicom, vladinim i nevladinim organizacijama,
- rad sa učenicima – poslovi pedagoga,
- profesionalno usavršavanje,
- organizacija i provođenje takmičenja,
- lutaju između zahtjeva politike i primjene važećih zakona i td. (Agić, 2009:117)

Dakle, može se zaključiti da sadašnju poziciju direktora opterećuje nedostatak finansija za kvalitetniji rad škole, zato, većinu svog radnog vremena posvećuju svojoj menadžerskoj ulozi, dok je pedagoška uloga zapostavljena. Na to upozorava slovenska autorica Erčulj (2001):

“I sve dok se budu bavili i držali administrativnih zadataka i dok se budu brinuli samo o zgradi u kojoj škola djeluje, sve dotle nećemo moći očekivati da se direktori isključivo posvete radu sa ljudima”

(Erčulj, 2001:88).

Ako poslove direktora uporedimo sa onim iz pogleda autora Bush i West-Burnham (1994), Everard i Morris (1996), Morrison (2003), dolazimo do zaključka da je trenutna uloga naših direktora više menadžerska nego liderska. Iz neposrednih kontakata sa njima smo saznali da bi oni željeli drugačiji red poslovnih prioriteta. Oni bi voljeli više pažnje posvetiti:

- unapređenju vaspitano - obrazovnog rada,
- profesionalnom usavršavanju nastavnika i menadžmenta,
- radu na motivaciji zaposlenih i
- stvaranju povoljne klime u školi (Agić, 2009:117).

Većina direktora priželjkuje vrijeme kada će biti manje problema sa nedostatkom finansijskih sredstava i kada će veći dio svog vremena moći posvetiti poslovima vođenja i rada sa svojim kolegama: razviti strategije koje će obezbijediti promjene u odnosima prema nastavi i prvenstveno prema učenicima.

Direktori u promjenama

Promjene u obrazovanju uključuje i mijenjanje škola kao organizacija. Fokus se usmjerava sa pojedinačnih na sistemske promjene, od mjere postignuća učenika do širih rezultata škole, od nastavnika, kao «agenata» promjene prema direktorima kao dirigentima promjene. Poboljšanje organizacije uključuje restrukturiranje i prihvatanje novih ideja i novih načina djelovanja. Veći zahtjevi su postavljeni prema školi, kao organizaciji i jedinki u promjeni, a ne kao školi kao skupu učionica. Prema Fullan-ovim riječima „moćnije strategije su potrebne za moćnije promjene“ (Fullan, 1991:21). Prelaskom sa učionice na školu, kao fokus promjene u obrazovanju, dogodila se odgovarajuća promjena u percepciji uloge direktora od upravitelja do vođe. Neke ranije studije su radije vidjele direktore kao menadžere sistema održavanja, nego agente promjena ili lidera. Prema Cubillo-u (1999): „Menadžeri osposobljavaju zaposlene da rade, vođe pobuđuju kod njih želju da sami žele raditi“ (Cubillo u Roncelli, 2003:1). To potvrđuje i Matsushita (1998) koji se pita „da li se stvarno pod menadžmentom podrazumijeva stavljanje direktora na jednu stranu, a radnika na drugu ili onih koji misle na jednu i onih koji samo mogu da rade na drugu“, ali i odgovara da je, u stvari, „menadžment „umjetnost“ glatkog prenošenja direktorovih ideja u ruke radnika“ (u: Paton i McCalman, 2000:120). Međutim, opšti trend u svijetu, sa aspekta vođenja i uspješnosti vođa, po Bushu (2002), ne ide u prilog čvrstim hijerarhijskim strukturama koje podržavaju direktora kao odgovornog za izvršavanje zadataka. Nove fleksibilne proizvodne i informatičke tehnologije, novi zahtjevi korisnika usluga zahtijevaju veću slobodu i odgovornost saradnika pri izvršavanju zadataka u organizaciji. Po Lipičniku (1998) došlo je do promjene u svijesti kod direktora - tradicionalnih vođa, u smislu da se više zainteresuju za „ljudske mogućnosti kao resurse, a manje za ljude kao resurse“ (Lipičnik, 1998:45). Ako direktor, u svom vođenju polazi od ljudskih mogućnosti, kao osnovnog resursa u vođenju škole, onda se u isti kontekst može potvrdno uzeti misao Blasca (1987), koji za direktora kaže da on „može demonstrirati vođstvo tako što svoje direktorovanje dijeli sa drugima u školi. Šta više, može se ustvrditi da direktor može postići viši status i viši uticaj, ako u radu daje ovlasti i ostalim“ (Blasc, u Silins, 1994:1). Za ključne odluke oko uvođenja promjena, najbitnije je da „direktor dobije podršku, kako od svojih saradnika, tako i od nadređenih (Drucker, 2001:125).

Ne može se prihvatiti mišljenje da je direktor jedini odgovoran za dostizanje ciljeva škole, jer je za to plaćen. On je samo prvi među jednakima. Harvey-Jones (2003) naglašavaju, kao glavnu razliku između dobrog i lošeg direktora „sposobnost da se kreira i rukovodi budućnošću na način na koji mi želimo“ (Harvey-Jones, 2003:96). U proučavanju odnosa direktora i promjena, Paton i McCalman (2000), zaključuju da organizacije i njihovi menadžeri moraju shvatiti da promjena, sama po sebi, nije uvijek problem, nego nemogućnost da se efektivno njom upravlja. Northouse (2001) navodi rezultate istraživanja Bennis i Nanusa, među 90 direktora, koji su ponudili 4 vrste strategija u vođenju organizacijama u promjenama:

1. Vođa ovakvih organizacija mora imati jasnu viziju, jednostavnu, razumljivu, ostvarivu, punu energije, da bi dobila podršku radnika.
2. Vođe su socijalni arhitekti svoje organizacije, dajući joj novi pečat.
3. Vođa stvara povjerenje tako što je jasno odredio ciljeve organizacije i čvrsto stao iza njih.
4. Vođe se koncentrišu na svoju snagu, usmjeravajući se samo na ciljeve organizacije.

Slične rezultate su dobili Tichy i DeVanna (1990, u: Northouse, 2001) u svom istraživanju o pitanja, kako se ostvaruju promjene u organizaciji, uslovljene pritiskom novih tehnologija, socijalnog i kulturnog razvoja, te kako su vođe podnijele tu promjenu. Direktori, koji u reformi, svojim zaposlenima, stalno sugerišu promjene, pobuđuju njihovu svijest da, osim ličnog, treba razmišljati, prevashodno, o dobru svih, moraju i «poturiti leđa», biti uzorni, tolerantni prema suprotnim mišljenjima, i saradivati sa svojim nastavnicima. Rad na promjenama i uspješnost uvođenja je temeljna odrednica uspješnog vođenja vaspitno obrazovnih institucija i organizacija, uopšte. U promjenama treba znati sa ljudima, treba ih razumjeti u njihovim strahovima od promjena, jer Gustavson (1955) kaže: „Ljudi se boje drastičnih inovacija, djelimično jer im je draže ono što im je poznato, a djelimično, jer su interesi većine ljudi najčešće vezani uz postojeće stanje“ (u: Stoll i Fink, 2000:19).

Imajući u vidu rasprave teoretičara (Rosener (1990) i Clarke (1994), Fullan (2001), Anderson i Ackerman Anderson, 2001, Morrison, 2003, Chapman i O'Neil, 2003 i dr., u: Agić, 2009) o liderima promjena i uspješnom vođenju promjena potvrđena su u rezultatima istraživanja provedenog među direktorima škola (Agić, 2009) koji su pokazali da su direktori koji su više jačali svoje vodstvene kompetencije, uspješniji od onih direktora koji to nisu u dovoljnoj mjeri uradili, i to u svim odrednicama vođenja promjena, od inicijative, planiranja, upotrebe ljudskih resursa do motivacije i vođenja onih koje se promjene tiču (u: Agić, 2009).

Usavršavanje direktora. Iskustva u okruženju.

U istraživanju koje je provedeno 2009. godine među zaposlenicima dvije grupe škola: onih čiji su direktori obučeni u obrazovnom menadžmentu (grupa A) i onih koji to nisu (B) pokazalo se da je odnos prema razvoju svojih zaposlenika i samorazvoju direktora, kudikamo, pozitivniji u školama grupe A i to kod svih ispitanika (direktori, nastavnici i savjetnici iz Pedagoškog zavoda). Pokazalo se da se ulaganje itekako isplati jer su ispitanici iz škola čiji su direktori obučeni iz menadžmenta u obrazovanju iskazali veće slaganje kad je u pitanju: spremnost za promjene, komunikacija, kvalitetu donošenja odluka, odnos prema razvoju i samorazvoju.

Svi ispitanici u vrh prioriteta, stavljaju usavršavanje direktora iz vođenja ljudi i njihove motivacije, te upravljanja ljudima, dok nastavnici škola B su obrnuli redosljed prioriteta. Pitanje uticaja obučenosti direktora na uspješnost uvođenja promjena, može biti i suvišno, ali po saznanju iz kontakata sa direktorima škola, nakon organizovanih usavršavanja, i bez ovog

istraživanja, se može zaključiti da direktori koji završe organizovanu usavršavanje iz menadžmenta u obrazovanju imaju šire poglede na obrazovanje². Nepochjenjiva je pomoć takva usavršavanja u sagledavanju, poboljšanju i uticaju na stalni razvoj kulture škole u smislu poboljšanja klime unutar, ali i izvan škole. Nakon dobivanja kompetencija iz 6 obrađenih modula u Školi za ravnatelje iz Ljubljane ili 3 modula provedenog od strane Pedagoškog zavoda TK, iz evaluacionih listova se moglo zaključiti da ti direktori imaju drugačiji odnos prema zakonodavstvu, učenicima, roditeljima i lokalnoj zajednici, kao resursima i partnerima. Nakon obuke, ojačani za proaktivan odnos prema promjenama, umjesto onih „odozgo prema dolje“ (Fullan, 2001), odlučuju se za promjene unutar škole uz visoku participaciju svih učesnika u obrazovanju, u svim segmentima, od planiranja, odlučivanja, do kreiranja kurikuluma i institucionaliziranja promjene kao novonastale vrijednosti u školi. Ono što je veoma bitno, a što smo saznali nakon provedenih obuka³ je činjenica da je, nakon završetka ovako organizovane usavršavanja iz menadžmenta u obrazovanju, direktorima bilo omogućeno da se samopotvrde, da analiziraju sebe, svoje vođenje, menadžerisanje, pedagoško vođenje, odnos sa ljudima i okruženjem, odnos prema kvalitetu i njegovom dostizanju i stalnom poboljšanju i ne samo to, nego i dat im je obrazac kako da svoj vlastiti stil vođenja unaprijede, kako bi uspješnije radili na poboljšanjima u školi, što znači, istovremeno raditi na uvođenju promjena i identifikaciji vrijednosti koje proizilaze iz tih promjena te njihova ugradnja u kulturu škole (u: Agić, 2009). Ukratko, nesporno je bilo da nakon obuke polaznici imaju potrebu za stalnim stručnim usavršavanjem, kako sebe tako i svojih nastavnika. Erčulj (2001) je u istraživanju među slovenačkim direktorima i nastavnicima⁴ prezentirala njihove odgovore na pitanja: Koja znanja i sposobnosti su im, poslije završetka Škole za ravnatelje, pomogla u radu u školi? Oni odgovaraju da su to znanja iz: zakonodavstva, hospitacija, planiranja (kratkoročnog i dogoročnog), vođenja sastanaka, rada sa ljudima (klima, stručni i razvoj zaposlenih) (Erčulj, 2001:87-96). Nakon usavršavanja, ispitanici se slažu da direktori:

„drugačije rade sa ljudima – više ih uzimaju u obzir, na primjer u planiranju i odlučivanju, više pažnje posvećuju motivaciji, ..., bolje su organizovani, znaju odrediti prioritete, znaju akcijski planirati“

(Erčulj, 2001:87-96).

Menadžment u obrazovanju daje snagu pokretačima promjena da ih prihvate kao način života, sa čime se slaže Burnes (1996), koji kaže da se „sa promjenama mora i može živjeti, da su one danas način života“ (u: Paton i McCalman, 2000:36). One su nepredvidive i brze, pa se i „menadžeri moraju više baviti pitanjima kako?, a ne zašto? i time postati razmišljajući praktičari“ (Hopkins u: Erčulj 2001). Kada je u pitanju profesionalni razvoj direktora, Morrison (2003) ukazuje da stalni stručni razvoj direktora nije sporan. Ono nema alternativu, pogotovo što jačanje vodstvenih kompetencija nije zastupljeno u redovnim nastavničkim dodiplomskim studijama. Provedeno istraživanje (Agić, 2009) pokazalo je da:

- Bez obzira na nivo obučenosti direktora iz disciplina menadžmenta u obrazovanju, postoji visok stepen slaganja svih ispitanika o potrebi stalnog profesionalnog razvoja direktora, naročito kada se radi o uvođenju inovacija u obrazovni sistem. Koren (2001) navodi razlog: škole se suočavaju sa novim zahtjevima i izazovima, što se pojavljuju nove tehnologije,

² Tvrdnja je zasnovana na ličnim iskustvima autora, koji je završio slovenačku nacionalnu Skolu za ravnatelje u Brdu pri Kranju

³ Autor je kreator i često trener u obukama u usavršavanju direktora od 2003. godine do danas širom BiH, u okviru Programa stručnog usavršavanja Pedagoškog zavoda TK, vidi www.pztz.ba.

⁴ Erčuljeva (2001) je svoje rezultate objavila u članku „Vođenje za učenje i učenje za vođenje“

kojima trebaju svi ovladati u školi, što su njihova znanja, stečena u dodiplomskom studiju zastarila za „neke nove klince“.

- obučeni direktori iz menadžmenta u obrazovanju ostvaruju povoljniju klimu za uvođenje promjena. Rezultat je očekivan i na osnovu razmatranja mnogih autora (Patonu i McCalmanu, 2000, Bush, 2003, Morrison, 2003, Fullan, 2001 i dr.).
- postoji razlika u uspješnosti uvođenja promjena u odnosu na stepen usavršavanja direktora u menadžmentu u obrazovanju (donošenje odluka, odnosu prema promjenama, stručnom usavršavanju, informisanju i upravljanju konfliktima) (u: Agić, 2009:204-205).

Jedan od ciljeva navedenog istraživanja, je bio da se pronađe model i sadržaj obuke i usavršavanja sadašnjih i budućih direktora, kojim će biti ohrabreni i ojačani u izazovima koje nosi rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama. Nije mali broj direktora, koji smatraju da svojim postavljenjem, trebaju samo da iskoriste svoju pozicionu moć, kako bi vodili školu. To je moguće u slučaju birokratskog pristupa funkcionisanja škole, koja se ne upušta u avanturu promjena ili razvoja. No, iz iskustva u radu sa direktorima, za vrijeme usavršavanja iz obrazovnog menadžmenta, većina njih smatra da je upravljanje školom veoma kompleksan i težak posao i da imaju stalnu potrebu stručnog usavršavanja iz raznih oblasti: rada sa ljudima, novih pristupa vođenja, upravljanja finansijama itd. (Iz evaluacionih listova sa seminara).

Program usavršavanja direktora

Govoreći o stručnom usavršavanju direktora, (Koren, 2001) kaže da nema isprobanih recepata za uspješno djelovanje direktora, koji se na seminarima, uz sva opterećenja koja ih prate, trude da nađu odgovore i detaljna uputstva šta bi najbolje trebalo uraditi u svojoj školi i kako (Koren, 2001). Pošto, očito, takvih odgovora nema „treba sa usavršavanjem direktora poticati direktore da traže svoja vlastita rješenja“ (Fullan i Hargreaves u: Koren (2001)). Anderson i Ackerman Anderson (2001) navode kao okvirni kurikulum nekoliko elemenata i to:

- Napredni trening sa fokusom na teme: ponašanje, stilovi ponašanja, dinamika tima, komunikacijske vještine, dijalog, timovi, suočavanje sa konfliktom, self-menadžment i td.
- Edukacija o promjeni (pregled informacija i modela koje oni treba da razumiju kako bi efikasno vodili svoje promjene), izgradnja strategije promjena, te
- Dizajniranje procesa i vođenja procesa promjene (Anderson i A. Anderson, 2001:193).

Imajući ova razmatranja u vidu, te iskustva zemalja iz EU i rezultate istraživanja (Agić, 2009), mogu se izdvojiti, kao najvažniji segmenti programskih sadržaja usavršavanja direktora, potrebnih za uspješnije uvođenje promjene u njihovim školama:

- Vođenje, odlučivanje, planiranje,
- Promjene, vođenje i upravljanje, otpori,
- Finansija, sticanja posebnih prihoda, izrade programa i projekata,
- Zakonodavstva, čitanja i tumačenja, te izrada podzakonskih akata,
- Kvaliteta obrazovanja, kvalitetna škola,
- Razvoj osoblja, timski rad, konflikti, vođenje sastanaka, komunikacija,
- Teorije organizacije, kultura organizacije i dr. (Agić, 2009:206).

Neophodan preduslov za realizaciju ovog programa je uspostavljanje subjekata koji će imati misiju: usavršavanje direktora (budućih i sadašnjih) iz menadžmenta u obrazovanju i koji će, uz univerzitete, biti baza za razvoj teorije i prakse u oblastima menadžmenta u obrazovanju. Dakle, u skladu sa Fullanovim (2001) mišljenjem, promjena uspostave organizovanog

obrazovanja direktora i budućih direktora je iz faze inicijalizacije, prešla u fazu implementacije. Sasvim je jasno da ona neće biti djelotvorna promjena, ako ne doživi i treću fazu - institucionalizaciju. Do današnjih dana, u BiH se to nije dogodilo iako za te aktivnosti postoje ljudski resursi koji su svoje obrazovanje u oblasti menadžmenta u obrazovanju stekli izvan naše zemlje. Oni djeluju ostrvski po kantonima, entitetima, bez strateških ciljeva sa nivoa države. Usavršavanje se provodi uglavnom kroz informativne i edukativne sastanke nadležnih vlasti, ministarstava, pedagoških zavoda i nevladinog sektora (Kultur Kontakt Austrija, Otvoreno društvo BiH i drugi.). Postoje i programi stručnog usavršavanja koji se razlikuju od sredine do sredine, opet, ništa koordinirano sa nivoa Države, onako kako je to u svim „normalnim zemljama iz bližeg i danjeg okruženja“. U BiH je još uvijek potrebno raditi na svim nivoima na podizanju svijesti o neophodnosti uvođenja organiziranog obučavanja i usavršavanja direktora, koje je potrebno za odgojno-obrazovne ustanove 21. vijeka. Ovaj rad bi mogao imati skriveni cilj: „buđenje“ te svijesti.

Profesionali razvoj direktora – iskustva iz zemalja okruženja

Prilikom učešća u mnogim međunarodnim projektima, interesantni su kontakti sa direktorima škola iz različitih zemalja. U otvorenoj raspravi i razmjeni iskustava se moglo spoznati sva šarolikost, od oblasti tretiranja obrazovanja od strane države, kreiranja i realizacije nacionalnih kurikuluma ili nastavnih planova i programa, do statusa direktora škola. U ovom dijelu, vezanom za iskustva o ulozi, zadacima i stručnom razvoju u zemljama EU ćemo koristiti sumirane rezultate autorice Roncelli Vauput (2001:215-228).

Uloga direktora u državama EU

Iz zakonskih i podzakonskih dokumenata je moguće zaključiti kakva je uloga direktora u školi. Direktor je (u: Roncelli Vauput, 2001:215-228):

Portugal	najuticajniji izvršilac zaključaka Školskog odbora i odgovoran je za djelotvora uticaj tih zaključaka na rad škole.
Grčka	neposredni je realizator odluka ministarstva.
Francuska	osoba, koja uvjerava svoje saradnike, da su odluke ministarstva i školske uprave izvršne, nadređeni je i pretpostavljeni svim zaposlenim u školi, koji je prije svega ovlašten za: nadzor nad radom nastavnika.
Slovenija	osoba koja brine za zakonitost rada škole i u radu poštuje usmjerenja i zaključke Savjeta škole.
Države EU	koordinator rada škole (priprema raspored časova, odlučuje o raspoređivanju učenika po razredima, obezbjeđuje uslove za rad.
Njemačka	za obezbjeđenje realizacije smjernica ministarstva i odluka Školske konferencije
Italija	Provodi smjernice Savjeta škole.
Austrija	Provodi smjernice školskih uprava, lokalnih i državnih, te ministarstava.
Holandija i Engleska	osoba, odgovorna za saradnju sa nadležnim organima, koji odgovaraju za djelovanje škole. Direktor im pomaže u palniranju, kod zapošljavanja, kod administrativnih, finansijskih i pedagoških poslova. Sarađuje sa Školskim savjetom.
Danska	odgovorna osoba za izvođenje administrativnih i pedagoških funkcija škole. Pri čemu mu pomaže Školski odbor, koji je zadužen za budžet, organizaciju nastave, koji je sastavljen od predstavnika roditelja i nastavnika.
Švedska	osoba koja je odgovorna za učinke škole. Direktor se mora pobrinuti, pored svih aktivnosti škola slijedi i nacionalna usmjerenja i ciljeve u vaspitanju i obrazovanju.

Uloga direktora u Belgiji nije jedinstveno određena. Zavisna je od upravnih organa, nadležnih za vaspitanje i obrazovanje. U Finskoj se organi lokalne oblasti dogovaraju, kakve su

odgovornosti i nadležnosti direktora u određenoj školi. U Sloveniji je direktor odgovoran za rad škole kao cjeline i njen je pedagoški vođa. U svim pomenutim državama izrazito se naglašava uloga direktora, kao pedagoškog vođe. Ta uloga naglašava da je direktor:

Njemačka	Vodeći nastavnik u školi, odgovoran za kvalitet pedagoškog rada, za evaluaciju rada nastavnika i za odgovarajuću organizaciju pedagoškog rada škole, kao cjeline (u Njemačkoj, gdje uloga direktora prihvaćena kao prestižna društvena uloga).
Belgija, flamanski dio	Pedagoški vođa škole usmjereno na: maksimalne kontakte sa nastavnicima, redovne hospitacije, redovne sastanke sa nastavnicima, rad sa početnicima, izbor udžbenika, podršku nastavnicima, evaluacija nastavnih planova, podržavanje saradnje među nastavnicima, podsticanje nastavnika u stručnom usavršavanju, vođenja «baze podataka» za svakog nastavnika i evidencija o hospitacijama sa zapisnicima o razgovorima sa njima, te briga za razvoj i napredak učenika.
Francuska, Danska	Usklađuje rad nastavničkog vijeća.
Slovenija	Pedagoški vođa je odgovoran za zaposlene i za to, da se sve aktivnosti škole podešene za dostizanje nacionalnih ciljeva.
Švedska	Temeljito planiranje i dostizanja ciljeva.
Grčka	Prije svega, nastavnik. On je takođe, odgovorna osoba za kontakte sa upravnim organima škole i izvan nje (lokalni i državni nivo) za sve pedagoške poslove, pri čemu mora postići saglasnost nastavnika i njihovih udruženja.
Francuska	Odgovorna osoba za pedagoški rad, ali ipak ne nadzire rad nastavnika.
Italija	Osoba koja vodi Nastaničko vijeće, usklađuje rad nastavnika i poštuje njihovu autonomnost. Ako dođe do sporova, njih rješava inspekcija.
Holandija	Osoba koja saraduje sa nastavnicima, i drugim zaposlenim. Zajedno oblikuju pedagoški tim.
Austrija	Hijerarhijski je nadređen svim nastavnicima i drugim zaposlenim, ali ne može on sam birati saradnike prilikom zapošljavanja.
Portugal	Vođe pedagoškog savjeta škole Usklađuje i usmjerava pedagoški rad, te učestvuje pri izradi odgovarajućih dokumenata škole, koji se odnose na pedagoški rad. Odgovoran je za izradu zajedničkih odluka. Uređuje stvari vezane za disciplinu učenika.

Ovi navedeni opisi uloga direktora nam ukazuju na to šta direktori moraju znati:

Školski sistem i ulogu škole u njemu	Zakonodavstvo, koje se odnosi na rad škole
Nadležnosti i odgovornosti: pojedinih organa upravljanja tog sistema, direktora same te ustanove, koji utiču na rad škole, te drugih učesnika (stakeholders).	Proces planiranja, organizovanja i pristupe nadziranja rada u školi, te savladavanje tim procesima.
Zakovitosti pedagoškog procesa, koji se razvijaju u školi, nastavi, poučavanju, učenju, i zahtjeve koji prioizilaze iz tih područja na državnim i školskom nivou.	Rad sa ljudima u školi (nastavnici, učenici, sa roditeljima i drugim zainteresiranim), Vještine vođenja sastanaka, rješavanje problema i konflikata, komuniciranja, odlučivanja, vođenja upravnih postupaka, izbora zaradnika (ne u svim državama).

Obrazovanje direktora u državama EU

U državama Evropske unije, obrazovanju direktora i kandidata za direktore se različito pristupa. Iskustva iz obrazovanja direktora u zemljama EU je prikupila Roncelli Vaupot (2001: 215-228):

- U Francuskoj se nastavlja obrazovanje izabranih kandidata za direktore poslije izbornog postupka.

- U Portugalu pred stupanje prvog mandata preporučuju studij iz obrazovnog menadžmenta,
- U Finskoj preporučuju da kandidati za direktore imaju diplome iz školskog menadžmenta,
- U Španiji izvode osposobljavanje svih kandidata za direktore.
- Engleska i Vels izvode nacionalne kvalifikacije za direktore, s kojima će kandidati dokazivati svoju kompetentnost za obavljanje rada.
- U Sloveniji zakonodavstvo je odredilo da oni koji se kandiduju za direktora škole, moraju imati položen direktorski ispit. Ispit priprema i izvodi Škola za direktore

Obrazovanje direktora početnika se izvode u ovim državama:

Austrija	teme: rad u timu, rješavanje konflikta, vođenje sastanaka i slično,
Engleska	obrazovanje je dobrovoljno, ono se odvija po individualnim planiranim programima
Belgija i Italija	program fokusiran na menadžment u obrazovanju. Teme: projektovanje škole, odlučivanje i odgovornost kao osnova autonomije, uspješno uređivanje odnosa sa autoritetima, odgovornost, koja proizilazi iz procesa upravljanja i iz sporazuma, ugovaranje i oblikovanje usaglašavanja, spoljni i unutarnji nadzor, odgovornost za uspješnost i djelotvornost rada (odgovarajući parametri), čije mišljenje utiče na mišljenje o školi, kvalitet rada. Izborni dio: individualizacija rada sa učenicima, partnerima škole, poznavanje školskog sistema, uloga informacijske tehnologije, samoevaluacija.

Programi usavršavanja i osposobljavanja za direktore u mnogim državama nisu obavezni, iako su preporučljivi (Holandija, Grčka, Švedska, Finska). Iz navedenog se može zaključiti da bi direktor škole odgovorio kvalitetno svojim obavezama, stekao nova potrebna znanja, potrebno je da prođe dodatno usavršavanje koje treba usistemiti i zakonski regulisati.

Uopšte, od direktora se zahtijeva, prije svega:

1. poznavanje zakonodavstva i upravnih postupaka,
2. poznavanje školskog sistema i upravljanje njim,
3. razumijevanje o poštivanje nadležnosti i odgovornosti pojedinih organa i direktora,
4. nadgradnja pedagoških znanja, koje je direktor dobio kao nastavnik,
5. odgovornost za uključivanje u društvena nastojanja na područjima međusobnih odnosa
6. razvijanje ponašanja i sposobnosti sa područja organizacije, planiranja, nadziranja i vođenja rada škole, kao cjeline, te pojedinačnih aktivnosti,
7. poznavanje finansijskog menadžmenta i osnova ekonomije,
8. savladavanje vještinama vođenja, prije svega transakcijskog i participativnog vođenja, te odgovarajuća upotreba ostalih koncepata vođenja.

Iz nekih određenja uloge možemo zaključiti da su direktori, prije svega, «produžena ruka» države, izvršilac zaključaka i smjernica organa, koji odlučuju o i u školi, mada se iz programa usavršavanja direktora stvara utisak da direktori u svom radu imaju prilično autonomije. Da bi bili djelotvorni direktori moraju usvajati nova znanja i sposobnosti, prije svega, znanja iz menadžmenta u obrazovanju. Ovo posljednje je uključeno u sve programe obrazovanja i usavršavanja u zemljama EU.

⁵ Program je sastavljen iz modula: uvodni (šta je menadžment, timovi, uvođenje promjena i stilovi učenja), teorija organizacija, direktor kao pedagoški vođa, ljudi u organizaciji, zakonodavstvo, planiranje i odlučivanje.

Zaključak i preporuke

U radu smo se bavili problematikom rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama u BiH i iskustvima iz okruženja. Pokazalo se da je rukovođenje ovim ustanovama praćeno sa puno više problema nego ono u zemljama okruženja. Bez ikakve analize može se zaključiti da je glavni nosilac ovakvog stanja: nepostojanje državne strategije sa zadatkom da se uspostavi sistem efikasnog upravljanja i rukovođenja školskim institucijama. Tačnije, postoje strategije, ali one nikoga ne obavezuju, jer nemaju koga obavezati na nivou državne obrazovne piramide. U našem slučaju njen vrh u BiH je Ministarstvo civilnih poslova sa svojim Odjelom za obrazovanje, što je po našem sudu „sramotno“ za donosioce vrhunskih zakonskih propisa. Obrazovanje u BiH je veoma decentralizirano, tačnije policentrizirano, jer odgovornost za obrazovanje je na regionalnim (kantonalnim i entitetskim) nivoima i nema kohezionog faktora za donošenje krucijanih strateških i značajnih odluka, važnih za budućnost ove Države. To je, uz nepostojanje radnih mjesta, jedan od uzroka odlaska mladih iz naše zemlje. Uspostavljanje nekih zajedničkih vrijednosti na nivou Države je ostavljena samo kao mogućnost, ali ne i obaveza za lokalne vlasti. Direktna posljedica tog stanja je i prepuštanje obrazovne politike na lokalitete, gdje se tumači ovako ili onako, zavisi od konteksta i kapaciteta lokalne zajednice. Svakako, upravljanje i rukovođenje školama je jedno od pitanja koje je pogođeno ovakvim stanjem. Stoga je ono pogodno za političko potkusurivanje i zadovoljavanje uskih interesa lokalnih političkih vladajućih opcija. Pri tome se zapostavlja kvalitet i usmjerenje prema kvalitetu rukovodećih kadrova, a onda indirektno prema kvalitetu nastavnog osoblja i ukupnom radu škola. Trebao bi veći prostor za iznošenje „jadikovki“, ali to nam nije namjera. Na kraju ćemo navesti nekoliko mjera, tačnije prijedloga za poboljšanje stanja u sferi upravljanja i rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama:

1. Izraditi strategiju razvoja obrazovanja u BiH sa dijelom o pitanjima menadžmenta obrazovnim politikama i procesima u školama, vrtićima i td. sa konkretnim nosiocima i odgovornostima.
2. Formirati na nivou BiH instituciju za obuku i usavršavanje direktora i budućih direktora sa certificiranim programima i kvalificiranim trenerima.
3. Afirmisati postojeća udruženja direktora/ravnatelja i stvaranje jedinstvene organizacije na nivou BiH sa jasnim programom njihovog profesionalnog djelovanja i razvoja.
4. Uspostaviti program obuke i usavršavanja na nivou Države koji treba sadržavati stečena domaća iskustva (Tuzlanski kanton) i iskustva iz zemalja okruženja, naročito Slovenije jer je najbliža karakteristikama naših obrazovnih sistema.
5. Razvoj škole osloniti na kompetentnost i kvalitet, a na političku pripadnost.
6. Izbor direktora povezati sa kompetencijama, stečenim svojim radom, obukama i usavršavanjem prije stupanja na mandat.
7. Rad i broj mandata direktora dovesti u vezu sa kvalitetom u uspješnom obavljanju njegove direktorske funkcije, i td.

U radu smo se dotakli samo nekih pitanja u segmentu rukovođenja obrazovnim ustanovama u BiH. Razmatranja su vršena iz ugla sredine koju pokriva Tuzlanski kanton. Smatramo da se zaključci i iznesene tvrdnje u velikoj mjeri odnose i na druge sredine u BiH, jer se u svim sredinama u BiH radi po sličnim zakonskim propisima proisteklim iz Okvirnih zakona donesenih na nivou Države, ljudskim resursima, opterećenjima unutar i izvan škole. Na kraju odgovorno tvrdimo da ova Zemlja ima veoma kompetentne ljudske resurse, koji mogu napraviti „prave“ stvari u obrazovanju BiH, a koji nisu iskorišteni za razvoj, nego su „razbacani“ po organizacionim jedinicama Države, osuđeni da čekaju ili da se bore za boljitak u svojim sredinama, što veoma često bude „borba sa vjetrenjačama“. Ostaje takvim pojedincima,

entuzijastima, nekima koji rade na razvoju u ovoj oblasti, da se bore i stvaraju kritičnu masu za promjene u obrazovanju, pa i u oblasti rukovođenja odgojno obrazovnim institucijama. Pokušali smo postaviti samo neka pitanja koja opterećuju proces rukovođenja u institucijama obrazovanja, u vremenu koje je pred nama – vremenu promjena. Nadamo se da ovo pisanje može potaknuti kreatore obrazovne politike u BiH da učine „prave stvari“ za odgoj i obrazovanje djece u BiH, na koju se često pozivamo.

Literatura

- Agić, H. 2009. Djelatnost direktora i upravljanje promjenama u obrazovanju. Doktorska disertacija. Novi Sad: Univerzitet u Novom Sadu, ACIMSI – Asocijacija Centara interdisciplinarnih i multidisciplinarnih studija i istraživanja.
- Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. 2001. Beyond change management. San Francisco: Jossey-Bass
- Bush, T. 2003. Theories of Educational Leadership and Management, third edition, London: Sage Publications
- Bush, T. and Bell, L. 2002. The principles and practice of educational management. London: SAGE
- Day, C. 1999. Developing Teachers The Challenges of Lifelong Learning. London: Falmer Press
- Delors, J. [i ostali]. 1998. Učenje: blago u nama. Zagreb: Educa
- Drucker, F. P. 2001. Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana: Založba
- Ender, B. Und Strittmatter, A. 2004. Personalentwicklung als Schulleitungsaufgabe. Innsbruck/Wien: Studienverlag
- Erčulj J. 2001. Vodenje za učenje in učenje za vodenje. Koper: Management v evropskom oklju (87-96) Visoka škola za management.
- Everard, K.B., Morris, G. Wilson I. 2004. Effective School management. 4-th edition. London: Paul Champan Publishing Ltd.
- Fullan, M.G. 1991. The new meaning of Educational Change, 2nd edition, Cassel
- Harvey-Jones, J.H. 2003. Making it Happen: Reflections on Leadership. London: Profile Books.
- Koren, A.. 2001. Stalno strokovno spopolnjevanje tudi za ravnateljce. Koper: Management v evropskom oklju (113-119). Visoka škola za management.
- Morrison, K. 2003. Management theories for educational Change. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Northouse, P. G. 2001. Leadership Theory and Practice 2nd Edition. London: Sage Publications Inc.
- Paton, R.A. and McCalman, J. 2000. Change Management A guide to effective implementation, 2-nd edition. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Roncelli Vauput, S. 2001. Z zakoni opredeljeni vloga, naloge, odgovornosti in imenovanje ravnateljcev v državah Evropske unije in Slovenije – izhodišče za izobraževanje ravnateljcev. Koper: Management v evropskom oklju (215-228), Visoka škola za management.
- Silins, C. H. 1994. The Relationship Between Transformational and Transactional Leadership and School Improvement Outcomes. School Effectiveness and School Improvement, Vol 5, No. 3, pp. 272 – 298.
- Stoll, L., Fink, D. 2000. Mijenjajmo naše škole. Zagreb: Educa