

UVOĐENJE PROMENA I ULOGA MENADŽMENTA U OSNOVNOM ŠKOLSTVU SRBIJE

INTRODUCTION OF THE CHANGES AND ROLE OF MANAGEMENT IN THE BASIC SCHOOL OF SERBIA

Katarina Diklić³³⁷

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.852>

Sadržaj: U osnovnim školama u Srbiji često se uvode promene. Od ove školske godine te promene su zahvatile ne samo osnovnu školu već i srednju. Prema najavi resornog ministarstva, promene će biti korenite i imaju za cilj podizanje na viši nivo. U sklopu njih, uvedene su novosti vezane za rukovođenje školom, prvenstveno za poslove direktora škole. U radu su navedene te promene i analiza mogućnosti delovanja direktora kao menadžera. U Srbiji još uvek direktori nisu licencirani a kod njihovog zapošljavanja traži se licenca. Pravilnik je u izradi ali ovo stanje traje već godinama. Novo vreme zahteva i novu, drugačiju osnovnu školu, a samim tim i direktora spremnog, stručnog i fleksibilnog za promene. Zato je potrebno da se direktori edukuju i osposobe za promene, za upravljanje promenama i menadžment.

Ključne reči: menadžment u obrazovanju, promene, škola

Abstract: Changes are often introduced in elementary schools in Serbia. Since this school year, these changes have affected not only the elementary school but also the secondary school. According to the announcement of the line ministry, the changes will be radical and are aimed at being raised to a higher level. Within them, innovations related to school management have been introduced, primarily for the duties of the school director. The paper presents these changes and analysis of the possibilities of the director as a manager. In Serbia, directors are still not licensed and their license is required for their employment. The rules-book is in the making, but this situation has been going on for years. New time requires a new, different elementary school, and therefore a director ready, professional and flexible to change. That is why it is necessary for educators to be educated and for managing changes and management.

Key words: management in education, changes, school

MENADŽMENT U OBRAZOVANJU – POJMOVNO ODREĐENJE I ISTORIJAT

Postoji mnogo definicija menadžmenta koje se veoma razlikuju. Njihova odredba ovisi od samih autora, vremena u kojem su živeli, prostora, vrste delatnosti i još mnogo faktora. To je i razumljivo kada je poznato da se menadžment vezuje za početak ljudske civilizacije i njegov vek je dug i promenljiv.

Pojam „menadžment u obrazovanju“ u našoj zemlji nema dugu istoriju i izaziva niz nedoumica. Razvojem društva, tehnike, proizvodnje, tehnologije, informatike, a nadasve znanja, određenje menadžmenta se menjalo, dopunjavalo, preinačavalo da bi dobio svoje mesto-naučne discipline.

³³⁷ pedagoški savetnik, Osnovna škola „Vuk Karadžić“ Surčin, Bratstva jedinstva 1, Surčin, Srbija

Koliko god različitosti sadržale u sebi definicije menadžmenta, najveći deo njih ima u sebi reč „ljudi“. Ako uzmemo Drakerovodefinisanje pojma menadžmenta i njegove svrhe: „da učini ljude sposobnim za zajedničko izvršavanje zadataka putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrednosti, ispravnog uređenja, obuke i razvoja koji im je potreban da obavljaju svoj posao i da reaguju na promene“, jasno se određuje kakva je funkcija „ljudi“ u sklopu te definicije. Koliko god analizirali razlike definicija menadžmenta u novijoj literaturi, sličnost sa ovim određenjem sive eminencije menadžmenta-Pitera Drakera, postoji. Zato je primenjiva i kod definisanja pojma menadžmenta u obrazovanju.

Nije ušao u pravu i potpunu upotrebu. Kad se pomene taj pojam obično se misli na direktore ili rukovodstvo škole pa samim tim i na rukovođenje. A to nije ispravno jer je rukovođenje samo deo funkcija menadžmenta. Pod menadžmentom se podrazumeva: planiranje, organizovanje, (ruko)vođenje, kordinacija i kontrolisanje. To dokazuje i Strategija obrazovanja do 2020. koja definiše ulogu menadžera „Rukovođenje ustanovom (direktor).“ U daljem tekstu Strategije nema ni pomena menadžmenta u obrazovanju. Termin ne samo što nije prihvaćen, već se često prema njemu zauzima kritički stav, čak sa dozom podrugivanja.

Da bi se ispravnije shvatilo značenje ovog pojma kod nas, potrebno je utvrditi njegovo šire i uže područje. Neki autori razdvajaju obrazovni i školski menadžment. Šire područje ili menadžment u obrazovanju, obuhvata od Ministarstva prosvete pa do odeljenja u školi a uže područje ili školski menadžment, obuhvata školu. Može se ići u dubinu posmatranja pa u jednu vrstu školskog menadžmenta svrstati i odeljenje učenika jer se u njemu planira, organizuje kordinira, vodi, kontroliše, vrednuje i sl.

Pod menadžmentom u obrazovanju, autori ove tematike imaju razne definicije. Stjepan Staničić npr. smatra da se ovim pojmom „misli na primenu karakteristika i funkcija menadžmenta u vaspitno-obrazovnoj delatnosti – od prosvetno-političkog (državnog) nivoa, do operativnog rada vaspitno-obrazovne ustanove. Određenje menadžmenta „prevedeno“ na područje obrazovanja, znači koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u području vaspitanja i obrazovanja da bi se postigli ciljevi utvrđeni državnom prosvetnom politikom.“³³⁸

Direktor škole kao menadžer

Poslovi direktora škole su širokog, raznovrsnog i složenog spektra. „Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja („Sl.glasnik RS”, br.38/2013) precizira te nadležnosti a one se odnose na:

- rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi;
- planiranje, organizovanje i kontrolu rada ustanove;
- praćenje i unapređivanje rada zaposlenih;
- razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom;
- finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove;
- obezbeđivanje zakonitosti rada ustanove.

Svi ovi poslovi poklapaju se sa definicijama funkcija menadžmenta i zato je potrebno razmotriti svaku ponaosob.

³³⁸ Staničić, S. (2011) Menadžment u obrazovanju, Gornji Milanovac, Centar za marketing u obrazovanju

Poslovi direktora škole su:

1. Rukovođenje procesom vaspitanja i učenja deteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje vaspitno-obrazovnim procesom u školi

Rukovođenje je izvršna funkcija. Ona u svom području podrazumeva niz raznovrsnih poslova. Pravilnikom o standardima kompetencije direktora, ona pred direktora postavlja sledeće standarde:

- Razvoj kulture učenja.
- Stvaranje zdravih i bezbednih uslova za učenje i razvoj učenika.
- Razvoj i osiguranje kvaliteta nastavnog i vaspitnog procesa u školi.
- Obezbeđenje inkluzivnog pristupa u obrazovno-vaspitnom procesu.
- Praćenje i podsticanje postignuća učenika.

Ovo od direktora traži raznovrsne sposobnosti, znanja, umenja, sposobnosti, veštine i sl. Direktor treba da poznaje psihologiju, sociologiju, defektologiju, pedagogiju ali da ima veštinu komunikacije, rešavanja problema. U ovom segmentu svog rada, direktor radi sa decom ali i sa odraslima, sa obrazovanim i neobrazovanim. Potrebno je da poznaje kulturu i tradiciju jer ima kontakt sa osobama iz različitog kulturnog, verskog, nacionalnog, političkog i ostalih struktura. Ova funkcija nosi zadatak i odgovornost za ostvarivanje misije i ciljeva škole.

2. Planiranje, organizovanje i kontrola rada ustanove;

Standardi koji se postavljaju pred direktora u ovoj oblasti njegovog rada su:

- Planiranje rada ustanove,
- Organizacija ustanove,
- Kontrola rada ustanove,
- Upravljanje informacionim sistemom ustanove,
- Upravljanje sistemom obezbeđenja kvaliteta u ustanovi.

Kompleksni poslovi ovog područja traže od direktora: poznavanje planiranja, sposobnost i poznavanje organizacije, kontrole ali znanja iz područja informacionih tehnologija i upravljanja sistemom kvalitete. Direktor škole treba da zna da uradi: Godišnji plan rada škole, Školski razvojni plan, Plan rada direktora škole ali i izveštaje o njihovoj realizaciji. Potrebno je da poznaje sve planove koji su sastavni deo Godišnjeg plana rada škole od planova školskih timova, aktiva, veća pa do planova rada nastavnih predmeta i nastavnika.

Organizovati nastavu veoma je odgovoran posao jer ako se uzme da prosečna osnovna škola ima 400-500 učenika, oko 50-ak nastavnika i polovinu od toga nenastavnog osoblja, 900-1000 roditelja i ako se tome doda povećani broj saradnika, brojka već pokazuje kompleksnost upravljanja. Ako uzmemo u obzir i veliku slojevitost, raznovrsnost, zahtevost, stručnost i ostale faktore, uloga direktora je veoma zahtevna i odgovorna.

Kako je napredovala tehnika i tehnologija, tako su pred školom postavljani sve složeniji zahtevi. Današnje škole imaju složeni informacioni sistem i upravljanje njime zahteva od direktora, poznavanje ove oblasti.

Upravljanje sistemom obezbeđenja kvaliteta u ustanovi, takođe je složen i zahtevan posao koji pretpostavlja poznavanje menadžmenta.

3. Praćenje i unapređivanje rada zaposlenih;

Ovo područje podrazumeva standarde kompetencija:

- Planiranje, selekcija i prijem zaposlenih.
- Profesionalni razvoj zaposlenih.
- Unapređivanje međuljudskih odnosa.
- Vrednovanje rezultata rada, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih.

Ovo područje zahteva poznavanje menadžmenta ljudskih resursa. Smatra se da je važna funkcija menadžera da zaposli kvalitetne kadrove. Koliko je to današnji direktor škole u mogućnosti? Ministarstvo prosvete i nadležni organi doneli su zakonske regulative o preuzimanju viška zaposlenih. Tako je direktor najčešće u nemogućnosti da bude menadžer kad je u pitanju ova funkcija jer često preuzima zaposlene koji su višak u svojim školama.

Zakonom je određeno stručno usavršavanje zaposlenih u prosveti i direktor je dužan da omogući stručno i profesionalno usavršavanje i napredovanje zaposlenih. Pored toga treba da je ličnost sa razumevanjem i suosjećanjem, da bude podsticajan za kolektiv, da preuzima inicijativu, ohrabruje, motiviše i nagrađuje najbolje. U svakom trenutku da unapređuje međuljudske odnose i stvara radnu i pozitivnu atmosferu.

4. Razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom;

Standardi za ovo područje su:

- Saradnja sa roditeljima/starateljima.
- Saradnja sa organom upravljanja i reprezentativnim sindikatom u ustanovi.
- Saradnja sa državnom upravom i lokalnom samoupravom.
- Saradnja sa širom zajednicom.

5. Finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove;

Ovo područje od direktora zahteva poznavanje planiranja finansiranja i upravljanja finansijskim sredstvima. Ovo je područje koje obično direktori najmanje poznaju i koje je najteže za njih. Iako se navodi u zakonu da direktor te poslove radi u saradnji sa šefom računovodstva, direktor bi ipak trebao poznavati barem osnovnu problematiku ovog područja. Pored upravljanja finansijskim resursima direktor je odgovoran i za zakonitost upravljanja administrativnim procesima rada škole. To znači da poznaje propise i zakone i na osnovu njih obezbeđuje zakonitosti rada ustanove. Pored poznavanja zakona i propisa, on treba da ih prati, njihovu promenu i primenu na svoju ustanovu. Od direktora se traži da u saradnji sa sekretarom ustanove izrađuje opšte akte i dokumentaciju ustanove. I ne samo da ih izrađuje nego da prati zakonitost njihove primene.

Iz kompetencija direktora vidljivo je da je Ministarstvo prosvete delegiralo direktorima škole velike odgovornostima. Direktor je često direktan i isključivi nosilac nekih poslova u školi ali u većini slučajeva ima participativnu ulogu. Direktor također ima dvojaku ulogu u školi jer je na jednoj strani pedagoški a na drugoj strani administrativni rukovodilac ali ti se poslovi često isprepliću. Važno je naći pravu meru odnosa jer postoje mnogi primeri da direktor pribegne jednoj ili drugoj strani.

Bez obzira o kojoj vrsti poslova, načina, stila rukovođenja ili tipu ličnosti direktora se radi, on bi uvek trebao da bude spreman na promene. U našem obrazovnom sistemu koji je u velikoj meri centralizovan pa je i posao direktora kompleksniji, teže je biti samostalan, kreativan i uvoditi promene neovisno od pretpostavljenih organa. Ipak i u ovakvoj situaciji ima mesta za uvođenje kvalitetnih promena i inovacija a samim tim i kvalitetnijeg rada obrazovno-vaspitne ustanove.

UVODENJE INOVACIJA U OBRAZOVNO-VASPITNE USTANOVE

Draker je u knjizi „Izazovi menadžmenta za 21. vek” naveo da će jedini uspešni predvodnici biti oni koji mogu da upravljaju, a još značajije, da predvode promene.

Spremnost za uvođenje i uvođenje romana i inovacija u obrazovno-vaspitne ustanove treba da je prisutna kod direktora današnjeg vremena. Adaptibilnost direktora škole doprinosi i adaptibilnosti škole kao ustanove i svih procesa u njoj. Ako znamo da su promene sve češće, treba ih predvideti pa tako direktor treba da bude vizionarski tip. Međutim i ovde centralizacija deluje negativno jer često promene su brze, nenajavljene pa zaposleni pružaju otpor. Direktor se često nalazi u poziciji između čekića i nakovnja jer je u poziciji da uvede promene sa kojima se zaposleni ne slažu pa ni on sam. Zato je potrebno poznavanje upravljanja promenama.

U okviru svojih mogućnosti, u našem obrazovnom sistemu, kad je reč o uvođenju promena i inovacija, direktor treba da prednjači kao pozitivan primer. Kako su promene kompleksne i zahtevaju takav pristup, direktor škole treba da je timski igrač. U školi rade mnogi timovi: tim za stručno usavršavanje, tim za zaštitu od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja, tim za samovrednovanje i vrednovanje rada škole, školski razvojni tim, tim za razvoj školskog programa, tim za međuškolsku saradnju i drugi. Direktor treba da iskoristi njihove ideje o uvođenju inovacija jer timovi pokrivaju razna područja rada škole, sastoje se od različitih stručno profiliranih radnika i samim tim imaju više ideja, raznovrsnijih predloga i zamisli. Direktor treba da iskoristi i potencijal okoline, lokalne samouprave, preduzeća, udruženja, kulturnih, zdravstvenih, socijalnih i svih ostalih ustanova kod uvođenja promena i inovacija. Velika mogućnost i pomoć su potencijal koji imaju roditelji. Oni mogu mnogo pomoći u realizaciji uvođenja kvalitetnih promena i to od uređenja i opremanja prostora do učešća u realizaciji savremenih i inovativnih oblika nastave. Bilo da se radi o potencijalu lokalne zajednice, roditelja, nastavnika ili saradnika, direktor mora da prepozna i iskoristi potencijal koji će doprineti boljitku.

Ovde ima nekoliko vrsta uvođenja promena. Prvi nivo je uvođenje promena za koje je Ministarstvo prosvete ili neki drugi nadređeni organ, donelo odluku o uvođenju promena. Te promene su obavezne i obavezujuće. Često su praćene otporom i direktor škole je u nezahvalnoj ulozi jer promenu mora uvesti. Često se mora usmeravati na slamanje otpora i poštovanje nadređenih. Drugi način uvođenja promena je onaj koji nije obavezujući a gde inicijativa za promene dolazi od nastavnika, učenika ili nekog unutar škole ili van škole. Takve promene su prihvaćene sa manje otpora i zato je uloga direktora zahvalnija. On ovde ima funkciju podržavanja, motivacije i participacije. Ovde je smer uvođenja promena odozdo prema gore. Ovaj način trebao bi se sve češće primenjivati a on bi doprineo smanjivanju centralizacije i dao školama veću autonomiju za uvođenje promena.

1. Primer uvođenja promena odozgo prema dole

Uvođenje inkluzije u školi

Kada je uvedena inkluzija u škole naišla je na mnoge otpore. Nastavnici se nisu smatrali stručnim za rad sa takvom decom. Tokom svog školovanja oni nisu izučavali defektologiju, specijalnu pedagogiju i sl. Država je obećavala pedagoške asistente i lične pratioce ali ih nije obezbedila u dovoljnom broju. Potrebno je bilo pisati individualne obrazovne planove, što su nastavnici smatrali još jednim opterećenjem na obimnu administraciju koju vode. Iako su evropske zemlje uvele inkluziju pre naše zemlje, one su je uvele na adekvatniji način i nije bilo toliko otpora kao kod nas.

2. Primer uvođenja promena odozdo prema gore

Organizacija međunarodnog projekta „Eko-škole”

Škola nije bila u obavezi da uvede ovaj projekat, koji je veoma zahtevan i ima svoje propozicije. Nastavnica biologije sa grupom svojih saradnika predložila je direktoru i nastavničkom veću da se ovaj projekat uvede u našu školu. Istovremeno je upoznala kolektiv sa brojnim obavezama koje treba ispuniti. Dobrovoljno se javio veliki broj nastavnika, a direktor je podržao, ohrabrivao i motivisao zaposlene. Projekat je veoma uspešno realizovan a u njega su uključeni učenici, roditelji, lokalna samouprava, velik broj preduzeća i organizacija. Škola je bila među prvima u zemlji, stekla ugled i uvela brojne inovacije kako u nastavu tako i u vannastavne aktivnosti.

DA LI SU DIREKTORI OSNOVNE ŠKOLE MENADŽERI?

Strategija obrazovanja do 2020.godine u poglavlju o rukovođenju škole (direktor) objašnjava ulogu direktora kao ključnu i od kritične važnosti za rukovođenje, organizaciju, funkcionisanje i kvalitet rada ustanove, ali i za kvalitet nastave, učenja i postignuća učenika. Navodi da zbog velikog broja deformacija u ostvarivanju funkcije direktora u praksi, a zbog širokog kruga ovlašćenja potrebno je da se preduzmu mere i to:., 1) Depolitizacija izbora direktora. U praksi je vidljiv veliki uticaj politike (i političkih partija) na izbor i rad direktora, što u velikoj meri utiče na kvalitet rukovođenja, jer se ne poštuju profesionalni kriterijumi i standardi. Neophodno je da se postigne dogovor među političkim strankama i u državnim organima da se funkcija direktora depolitizuje; 2) Preciznija zakonska regulativa funkcija direktora: u zakonskoj i podzakonskoj regulativi se moraju precizirati osnovne uloge direktora. Te promene treba da naglase ulogu direktora kao pedagoškog rukovodioca vaspitno-obrazovne ustanove: obezbeđivanje funkcionisanja ustanove kao celine; razvoj identiteta i etosa ustanove; uloga u definisanju i ostvarivanju razvojnog plana i višegodišnjeg predškolskog i školskog programa; unapređivanje sistema stručnog usavršavanja nastavnika i vaspitača i, posebno, usavršavanja u samoj ustanovi; podsticanja timskog rada nastavnika, kao i vaspitača u predškolskoj ustanovi; uspostavljanje dvosmerne saradnje sa lokalnom sredinom i roditeljima u cilju unapređivanja kvaliteta nastave/učenja (posebno vannastavnih i vanškolskih aktivnosti, uključivanja škole u život lokalne zajednice, prevencije devijantnih ponašanja) i vaspitno-obrazovnog rada i igre u predškolskim ustanovama; 3) Obuka direktora za uloge koje ima. Zakonskim i podzakonskim propisima izgraditi sistem specifične obuke direktora za složene uloge koje ima, pri izboru direktora oslanjati se na uspeh kandidata u toj obuci i njegovo prethodno profesionalno iskustvo, izgraditi sistem stalnog profesionalnog usavršavanja direktora; 4) Sistem za evaluaciju rada direktora. Taj sistem treba da bude specifičan i treba da se oslanja na uspeh direktora u stručnom usavršavanju; da zavisi i od uspeha i ugleda ustanove; od uspeha škole na spoljnom vrednovanju škole kao ustanove; od percepcije uspešnosti direktora kod učenika; vrednovanje treba da uključi i roditelje i njihova udruženja i lokalnu zajednicu.

Nakon donošenja i usvajanja strategije obrazovanja, donešen je Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja (Sl.glasnik RS,br.38/2013.) kojim su se pojasnile funkcije, poslovi i standardi koji se odnose na direktora. Takođe je donešena i odredba za uslove izbora direktora. Zakonom je određeno da direktor osnovne škole može biti nastavnik bilo kojeg profila te vrste škole (a ovde se misli na državnu osnovnu školu) sa 8 godina iskustva. Izabrani direktor koji nema položen stručni ispit za direktora, dužan je da ispit položi u roku od dve godine. Godinama je u konkursima za direktora stajao taj uslov a direktori škola niti su položili niti su mogli polagati stručni ispit. Postojao je pokušaj sa edukacijom direktora ali dalje od toga se nije odmaklo. Nadležni organi su organizovali seminare za

direktore a na njima nisu bili uvek i svi direktori. Sada je ministarstvo prosvete krenulo sa dvodnevnom edukacijama direktora. Koliko je i da li je to dovoljno? Ako konkurs jasno kaže da direktor može da bude nastavnik onda se postavlja pitanje koliko je taj nastavnik odnosno novo izabrani direktor stručan za obavljanje ovako širokog i odgovornog spektra poslova. Ako se analiza obrazovanje tih nastavnika, vidi se da oni u toku studiranja nisu imali menadžment ili sličan predmet, kao kolegij. Poneki fakulteti koji daju tu mogućnost, u novije vreme svedu učenje na 2 semestra. To je daleko od potrebnog. Upitan je i izbor i ocenjivanje rada direktora.

Sve ovo, ali i još mnogo toga, šta nije navedeno, dovodi do zaključka da većina direktora nisu menadžeri u pravom smislu te reči. Bez obzira na neke teorije koje osporavaju menadžment u obrazovanju sa stavom da škole nisu proizvodne institucije, da je upitno tržište, sticanje materijalnih dobara i sl. vreme ih demantuje.

Promene koje donosi današnje vreme, a buduće naročito, ipak će staviti školu na vetrometinu tržišta. A tržište je često nemilosrdno i traži lidersvo, preduzetništvo, inovacije, kvalitet, konkurentnost i još mnoge zahteve. Svedoci smo situacije nataliteta u našoj zemlji i sve manjeg broja učenika. Škole će se sigurno boriti u budućnosti za svakog učenika jer će im o tome ovisiti radna mesta. To se već polako ali sigurno i događa. Ovo se odnosi na državne osnovne škole. Privatne osnovne škole su u nezahvalnijem i težem položaju jer za njih tržište i njegovi zakoni već postoje. Mnogi direktori škola još ne uviđaju sve problem koje donosi buduće vreme a sigurnost im daje državni posao, osigurana i redovna primanja (plate). Međutim ovde treba uzeti u obzir i suprotne faktore a to je slaba motivacija zbog loše plaćenosti i niza drugih faktora. Razlike između direktora su velike. Neki su državni službenici pretežno administrativni radnici a drugi su više pedagoški rukovodioci.

Hteli to ili ne, vreme će zahtevati od direktora da postanu i budu menadžeri. U evropskom okruženju menadžmentu u obrazovanju prilazi se na drugačiji bolji način. Mi kasnimo za tim ali moraćemo poći njihovim putem, koliko god nam se to sviđalo ili ne. Ako uzmemo za primer da se roditelji i učenici odlučuju za kvalitetnije škole, to već pokazuje taj put. To je naročito vidljivo sa nekim srednjim školama, gimnazijama ili srednjim stručnim školama koje su stekli dobru reputaciju pa već prvog dana upisa ispune svu kvotu. Te škole nemaju problema sa očuvanjem svojih radnih mesta kao slabije škole gde se dešava da radnici ostaju bez posla.

Sve ovo stavlja zadatak pred Ministarstvo prosvete i nadležne organe da menjaju sadašnju situaciju koja nije zadovoljavajuća. Razni su pokazatelji koji ukazuju da uspešan direktor osnovne škole pridonosi kvalitetu njenog rada. Ako znamo da je danas najvažniji potencijal znanje i organizacije koje uče, onda je jasno da upravo institucije u kojima se stiču znanja bi trebale prednjačiti. Naročito osnovne škole koje su temelji obrazovanja i vaspitanja. Reforme koje su donosile promene, nisu donosile i inovacije koje bi doprinele kvalitetnijem obrazovanju i vaspitanju. Ako uzmemo primer osnovne škole i njene važnosti u celokupnom obrazovnom sistemu naše zemlje, može se s pravom reći da je ona važan putokaz za budućnost. Prethodi joj predškolsko vaspitanje i obrazovanje, nastavak su joj srednje škole, fakulteti. Od njene kvalitete umnogome zavisi dalje obrazovanje. Ona je prošla mnoge reforme ali i dalje stoji činjenica da je treba restrukturirati, menjati i poboljšati. Svaka promena vlasti donosi nove promene, često nisu u kontinuitetu sa prethodnim, ne daju očekivane rezultate pa i to stvara poteškoće čelnim ljudima ovih institucija. Promene zahtevaju i poznavanje rukovođenja promenama, a za to direktori nisu osposobljeni i često su zatečeni promenama. Potrebna je jedna, kvalitetna strategija na državnom nivou koja bi uticala da se situacija u školama poboljša a samim tim i položaj direktora kao menadžera. Država treba da ima stručni strategijski menadžerski tim koji bi pre bilo kakvog donošenja nečega, trebao da uradi dobru analizu i utvrdi cilj. Centralizacija

bi trebala da se umanji a kod uvođenja promena da se krene odozdo. To bi značilo bolju ulogu direktora kao menadžera jer bi bio aktivan sudionik a ne u pasivnom položaju sprovođenja odluka odozgo.

Ministarstvo prosvete pokušava brzim, kratkim osposobljavanjem direktora. Da li je to dovoljno ili je to još jedna greška u nizu, pokazaće vreme. Međutim, vreme ne radi za nas. Razvijene zemlje koje su a vreme shvatile značaj obrazovanja za svoj razvoj i prosperitet već su odavno rešile ovakva pitanja. Mi smo u tranziciji i ne u zavidnom položaju, ali to nas ne opravdava da ponavljamo stare greške. Ne treba da preslikavamo njihovu praksu već da učimo od uspešnijih i da prilagođavamo sve svojim specifičnostima. Treba da direktore učinimo uspešnim menadžerima.

LITERATURA

- [1] Aho, E., Pitkänen, K. & Sahlberg, P. (2006) Policy development and reform principles of basic and secondary education in Finland since 1968. Washington, DC: World Bank. Available online at: http://www.seeeducoop.net/education_in/pdf/workshop/tesee/dokumenti/education-in-finland
- [2] Becta Primary Schools of the Future (2001) – Achieving Today. Coventry: Becta
- [3] Innovating Education and Educating for Innovation, The Power of Digital Technologies and Skills, OECD, 2016.
- [4] Pasturović, N. (2009) Što je kvaliteta obrazovanja?, Školski priručnik, Znamen, Zagreb
- [5] Petrić, B. (2006) Rečnik reforme obrazovanja, Platoneum, Beograd
- [6] Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja („Sl. glasnik RS”, br.38/2013)
- [7] Radosavljević, Ž, Radosavljević M. (2012) Upravljanje promenama, FORKUP, Beograd
- [8] Sahlberg, P. (2012) Lekcije iz Finske: Što svijet može naučiti iz obrazovne reforme u Finskoj, Školska knjiga, Zagreb
- [9] Staničić, S. (2011) Menadžment u obrazovanju, Gornji Milanovac, Centar za marketing u obrazovanju
- [10] Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine, Beograd, Službeni glasnik RS broj 107/12.
- [11] Vlahović, B. (2001) Putevi inovacija u obrazovanju- traženje novog obrazovanja Eduka, Beograd,
- [12] Vrčelj, S. i Mušanović, M. (2001) Prema pedagoškoj futurologiji. Škola budućnosti, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Rijeka
- [13] Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, „Službeni glasnik RS”, br.88/2017.