3. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem
Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 25-27. Septembar 2015.

3rdNationalConference With International Participation
Faculty of Technical Sciences in Čačak, 25-27. September 2015.

UDK: 005.6:371 Stručni rad

LIDERI KAO NOSIOCI REINŽENJERINGA U OBRAZOVANJU

LEADERS AS HOLDERS OF REENGINEERING IN EDUCATION

[1]Milanka Pavlović, [2]Snežana Milojković,[3]Jasmina Mišić, [4]Jasmina Stojković, [5]Oliver Momčilović

[1]OŠ „Mito Igumanović“ Kosjerić
[2,3,4]OŠ „Ivo Lola Ribar“Veliko Gradište
[5]Sportska akademija Beograd
[1]milankapavlovic10@gmail.com, [2]sneznana@gmail.com, [3]jacy1907@gmail.com, [4]jacastojkovic17@gmail.com, [5]oliomaster@gmail.com

Apstrakt: *Najvažniji oslonac razvoja svakog uspešnog društva jeste obrazovanje. U školu su uvek uprti mnogi pogledi i prema njoj se upućuju različita očekivanja. Ciljevi škola u današnje vreme nisu statični. Brze društvene i ekonomske promene zasnovane na znanju zahtevaju da škole postave osnove celoživotnog učenja i odgovore na promenjivost tržišta i nove tehnologije. Lideri škola su pod velikim pritiskom da sve ovo isprate i usklade. Lidere u obrazovanju 21. veka trebalo bi da predstavljaju brzi i prilagodljivi umovi koji mogu da se nose sa svakodnevnim promenama, da se oslanjaju na složeno znanje i inovacije podstičući tako zaposlene na unapređenje procesa obrazovanja.*
Ključne reči: liderstvo u obrazovanju, nastavnik lider, kompetencije

Abstract*: Education is the most important base for development of every successful society. There have always been different expectations toward school. The objectives of schools nowadays are not static. Fast social and economic changes, based on knowledge, require from schools to set the foundations for lifelong learning and to answer to the variability of the market and new technologies. School leaders are under great pressure to follow and harmonize all those factors. Therefore, leaders in the 21st century education should represent quick and flexible minds, capable to cope with the everyday changes and to rely on complex knowledge and innovation in order to encourage employees to improve the process of education.*
Key words*: educational leadership, teacher leader, competences*

1. UVOD

Nedavni izveštaj OECD-a *Improving school leadership* ističe izmenjeno okruženje za škole i njihov menadžment poslednjih decenija [1]. Novo okruženje, koje karakterišu tehnološke inovacije, globalizacija i migracije od obrazovnih sistema očekuje da se transformišu kako bi mladi ljudi imali neophodna znanja i veštine za život i rad u svetu promena. Samim tim, neminovna je promena uloge školskih lidera. Studija *School leadership effects revisited* [2] bavi se analizom ponašanja i aktivnostima koje karakterišu lidere fokusirajući se na to šta rade, a ne ko su. Poboljšanje obrazovanja, ponašanje i učinak lidera formira fokus istraživanja, što predstavlja i primarni cilj obrazovne efektivnosti. Ova studija pružaju uvid u obim zadataka i aktivnosti u svakodnevnom radu lidera škole.

Od nastavnika lidera, kao nosioca reinženjeringa, očekuje se da prihvati svetske trendove, prepoznaje promene i upravlja njima. Pored toga što pokreće inicijativu za preduzimanje promena treba da obezbedi i uslove za njihovo uspešno sprovođenje, što zapravo znači stvaranje ambijenta, pozitivne klime, načina razmišljanja i spremnosti za promene u kolektivu. U takvom ambijentu za reinženjering prisutni su kreativnost, spremnost za preduzimanje inicijativa, saradnja i otvorenost za svaku vrstu promena.

2. MODELI LIDERSTVA

Liderstvo nastavnog procesa (instructional leadership) se razvilo 1970-ih pod pretpostavkom da će se rezultati učenja poboljšati ukoliko lideri provedu više vremena u primarnim procesima u školi, što je zasnovano na istraživanjima iz oblasti efektivnih škola [2]. Halindžer [3] je razvio savremeniji koncept liderstva nastavnog procesa, prošireno nastavno liderstvo, tako da uključuje aktivnosti i procese koji nisu samo usmereni na primarni proces školovanja (nastavu). Prošireno liderstvo odnosi se na:

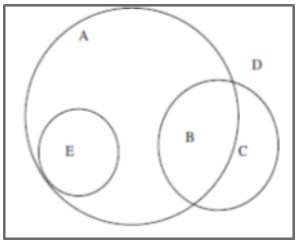
1) Definisanje školske misije (postavljanje ciljeva škole i komuniciranje u vezi sa ciljevima škole);
2) Upravljanje kurikulumom i nastavom (evaluiranje i monitoring kurikuluma i nastave; vođenje i savetovanje nastavnika; koordinisanje i kohezija kurikuluma i nastave i promovisanje saradnje i konsenzusa među nastavnicima);
3) Promovisanje klime usmerene na učenje (vizibilnost i dostupnost lidera; nagrađivanje nastavnika; promovisanje profesionalnog razvoja i promovisanje disciplinovane klime usmerene na učenje).

Transformaciono liderstvo javlja se 1990-ih i ima zadatak da razvija organizaciju škole tako što će doprineti razvoju školske kulture. Kako bi se razvio ovaj tip liderstva, pošlo se od ideje da je liderstvo dominanatan sistem u školama, gde su jedinke u organizaciji (nastavnici) izolovane i autonomne i da sprečavaju razvoj i inovaciju u organizaciji [4]. Takođe, ova autonomija i izolovanost nastavnika implicira da lideri ne bi trebalo da se direktno mešaju u njihov posao, već da obezbede najbolje uslove za učenje i podučavanje. Uloga lidera je u rekulturaciji, u inicijaciji procesa i struktura u školi koji omogućavaju nastavničku saradnju i participativno donošenje odluka kao i jako identifikovanje nastavnika sa školskom vizijom kroz deljenje zadataka, osnaživanje

nastavnika i ojačavanje njihovih kompetencija i unutrašnje motivacije, kreiranje intelektualnih izazova i razvijanje zajedničke vizije ka kojoj škola treba da se kreće [4]. Fokus je na sekundarnim, ne na primarnim procesima. Posmatrajući transformaciono liderstvo u kontekstu školskog sistema, uočavaju se određene karakteristike [5]:

- Uspostavljanje smera se odnosi na definisanje i artikulisanje zajedničke vizije, svrhe i smera; obezbeđivanje prihvatanja zajedničkih ciljeva organizacije i stvaranje visokih očekivanja;
- Razvijanje ljudi se ogleda u modelovanju vrednosti, ponašanja i uverenja koji su ključni za organizaciju, intelektualnom stimulisanju zaposlenih i pružanju individualne podrške zaposlenima;
- Redizajniranje organizacije predstavlja aktivnosti lidera na jačanju školske kulture i modifikovanju organizacionih struktura, uloga i odgovornosti.

Transformaciono liderstvo je odlično za stvaranje dobre klime u školi, ali je poteklo od studija o liderima i onima koji ih prate (ne u obrazovnom okruženju), dakle fokusira se na odnose među odraslima. Ono ne vodi samo od sebe poboljšanju učeničkog uspeha, jer nema jasan fokus na učenju i podučavanju [6]. Dok je ono potrebno da bi se efektivno sprovodile promene, nije i dovoljno, tj. moraju u fokusu da budu one aktivnosti koje osiguravaju da je krajnji i ključni cilj poboljšanje učeničkog učenja i rezultata (tj. mora da postoji i liderstvo nastavnog procesa). Zbog toga je potrebno integralno liderstvo. Na slici broj 1 je data rekonstrukcija koncepta školskog liderstva [2]:



Slika 1. Rekonstrukcija školskog liderstva (Scheerens, 2012).

A – transformaciono liderstvo;
D – prošireno liderstvo nastavnog procesa
B – presek A i D (tj. postavljanje ciljeva i stvaranje klime pogodne za učenje);
C – liderstvo nastavnog procesa (u užem smislu, samo upravljanje kurikulumom i nastavom);
E – distribuirano liderstvo (deo transformacionog liderstva koji se bavi podelom odgovornosti);
Unija A i D – integralno liderstvo (uspostavljanje smera, stvaranje organizacione klime, razvijanje ljudi i upravljanje kurikulumom i nastavom).

3. ULOGA I KOMPETENCIJE LIDERA

Da bi se škole uspešno prilagodile novonastalim okolnostima i bile u stanju da oblikuju sopstvenu budućnost, neophodni su im lideri, koji poseduju moć da na različite načine

pridobiju druge ljude kako bi promovisali i razvijali nove koncepte razmišljanja i delovanja. Lider nije samo vođa koji predvodi ljude, odnosno organizaciju na nekom putu, već je on podjednako usmeren i na probleme koji se javljaju tokom puta i na efekte tog puta, kao i na emocije i aktivnosti putnika [7]. On je taj koji proizvodi energiju koju treba iskoristiti kroz adekvatno vođenje obrazovnih procesa u cilju efikasnog ostvarivanja misije ustanove. Lider je osoba koja ima viziju budućnosti organizacije koju ume da prenese na druge i motiviše ih da je realizuju [8]. On menja stvarnost, pomerajući granice mogućeg, inspirišući sledbenike da kreiraju i spremno prihvataju promene.

Uloga lidera u obrazovnoj ustanovi u promovisanju ciljeva obrazovanja nameće se kao jedna od ključnih pretpostavki za uspešnu, kvalitetnu i sveobuhvatnu realizaciju obrazovnog procesa. Spremnost na odricanje, na celoživotno učenje, sposobnost prilagođavanja, kao i veština komunikacije i kreativnost osnovne su predispozicije uspešnog liderstva.

Ukoliko obrazovni sistem više naglaska stavi na omogućavanje pojedincima da celoživotno uče, da upravljaju kompleksnim načinom razmišljanja i rada, stvoriće uslove za sve, pa i za lidere, da se konstantno prilagođavaju, uče i napreduju kako bi se uklopili u svet brzih promena.

Uloge lidera se [2], s jedne strane, mogu posmatrati kao uzajamno isključive; u tom slučaju kultura škole bi trebalo da se podudari sa ulogom lidera ili će biti neslaganja i ne efektivnosti. S druge strane, verovatno je da su integrisane, kolektivno sveobuhvatne uloge potrebne da bi se osigurala efektivnost škole. Nešto slično tvrde i Leithwood i Montgomeri [5], lideri moraju biti i lideri nastavnog procesa, ali i posedovati interpersonalne i administrativne veštine. Ne mora jedna osoba imati sve uloge, to može da radi i liderski tim. Vrednost ovog okvira je to što omogućava liderima da sistematski traže put do učenja i sopstvenog razvoja, i to tako što im pomaže da identifikuju relativne slabije i jače strane i poboljšaju svoj nivo stručnosti.

Kvin i saradnici [9] prave tranziciju od uloga do kompetencija: neke veštine su ključne za svaku ulogu. Veštine podrazumevaju i određeno znanje i kapacitete (mogućnosti) da se adekvatno primene, što je veoma slično konceptu kompetencija. Kompetencija se odnose na kapacitet osobe da spoji znanje, veštine, stavove, lične karakteristike i profesionalan identitet relevantan za neku profesionalnu situaciju i da ih uposli na integrativan način da bi adekvatno reagovao u toj situaciji [2]. Lider mora da poseduje raznovrsne kompetencije koje se iskazuju kroz njegovo ili njeno ponašanje. Prvo se identifikuju uloge koje neko mora da obavlja, a onda iz njih proističu kompetencije. Dakle, identifikuju se ključne uloge koje se razbijaju na manje jedinice, a efektivnost lidera se procenjuje na osnovu toga da li merljivi pokazatelji tih jedinica (indikatori) zadovoljavaju određene kriterijume.

Primer kompetencija razvijenih od strane *Australijske asocijacije direktora*: jedna od glavnih uloga koje direktor mora da obavlja je da se efektivno odnosi prema nastavnicima. To znači da treba da ume da efektivno komunicira sa zaposlenima, profesionalno razvija zaposlene, delegira zadatke i obaveze, rešava konflikte i ukazuje

poštovanje zaposlenima. Ovi manji elementi su onda pretočeni u specifične indikatore koji se mogu opservirati [2].

Nastavnik lider treba da poseduje tri osnovne kompetencije:

1. Kognitivne kompetencije, koje podrazumevaju divergentno i kritičko mišljnje, sposobnost rešavanja problema, analitičke veštine i kreativnost;
2. Funkcionalne kompetencije ili *know – how,* koje podrazumevaju tehnološke, komunikacione, interkulturalne i veštine učenja, koje su potrebne za sprovođenje procesa obrazovanja;
3. Personalne kompetencije, koje se odnose na ponašanje u datoj situaciji i podrazumevaju interpersonalne, timske veštine, empatiju i etičnost.

Kompetencije takođe podrazumevaju i određene veštine kojima lider treba da ovlada. Tako su Whetten i Cameron [10] identifikovali deset veština neophodnih za uspešno liderstvo:

1. Komunikacija
2. Upravljanje vremenom i stresom
3. Donošenje individualnih odluka
4. Prepoznavanje, definisanje i rešavanje problema
5. Motivisanje i uticaj na druge
6. Delegiranje
7. Postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
8. Samosvest, poznavanje sebe
9. Izgradnja tima
10. Upravljanje konfliktom.

4. DELJENJE LIDERSTVA

Reinženjering obrazovnog sistema zahteva veliki broj aktivnosti koje jedan čovek, ma koliko sposoban bio, ne može sprovesti sam. Stoga je potrebno da liderstvo bude efikasno raspoređeno kroz školski sistem i to putem stvaranja reinženjering timova. U tim timovima potrebno je da budu ljudi koji stvaraju ideje i planove i praktično ih sprovode u realnosti. Oni koji daju dijagnozu postojećih procesa i kontrolišu njihov redizajn i implementaciju. Timovi su oni koji rade na reinženjeringu organizacije [11].

Kako bi se ojačala politika implementacije kapaciteta u okviru škole potrebno je da školski lideri razvijaju mrežu i dele odgovornosti za različite aspekte upravljanja kroz formiranje liderske strukture ili neformalnih ad-hok grupa zasnovanih na stručnosti, u skladu sa trenutnim potrebama.

Saradničko liderstvo nasuprot liderstvu samo jednog čoveka može utabati put napretka škole [3]. Efektivno deljenje liderstva, novi vidovi obuke i odgovarajuća podrška školskim liderima vodi ka efikasnoj školskoj autonomiji.

5. ZAKLJUČAK

Ako se posmatra menadžerska pozicija u drugim sektorima, u odnosu na poziciju školskih lidera, može se zaključiti da ova profesija i nije nešto privlačna. Prevashodno, zbog nemogućnosti daljeg napredovanja u karijeri, male plate koje su ispod proseka za rukovodeću profesiju na tržištu rada, kao i nedovoljne i neadekvatne obuke i podrške školskim liderima od strane vlasti. Školski lideri jedinu satisfakciju za bavljenje ovim poslom, nalaze u ličnoj motivaciji i u ličnom angažovanju. Oni na svim nivoima imaju moći na svojim formalnim pozicijama, ali su i svesni relativne prirode te moći. Koliko je lider uspešan moguće je odrediti na osnovu zadovoljstva svakog pojedinačnog zaposlenog. Inspirisati zaposlene da slede viziju budućnosti može jedino osoba koja ima izražen integritet, koja je pouzdana, verodostojna, poštena, odgovorna i koja uliva poverenje.

Ukoliko težimo ka kompetentnom i konkurentnom obrazovnom sistemu liderstvo nije opcija već nužnost. Liderstvo je ključ ka postizanju najboljeg u ljudima.

Školski lideri mogu doneti promene u školi i poboljšati postignuća učenika ukoliko im se obezbedi autonomija da donose važne odluke, definišu školske obrazovne ciljeve, usmeravaju školu u pravcu postizanja tih ciljeva, konstantno vrše monitoring nad radom nastavnika motivišući ih tako da podignu kvalitet rada, daju predloge za unapređenje prakse, oblikuju sopstveni profesionalni razvoj i sarađuju sa svim akterima školskog života. Kako bi to uspešno uradili, potrebno je da znaju da prilagode program podučavanja lokalnim potrebama i promovišu timski rad među nastavnicima. Takođe je potrebno da imaju diskreciono pravo da postave strateške pravce, da razvijaju školske planove i ciljeve, kao i da sva nova saznanja koja poseduju iskoriste kako bi unapredili praksu. Pored svega ovoga, jednako važna je i priprema i obuka samih lidera, kao i građenje mreže škola u cilju stimulisanja i deljenja inovacija i razvijanja različitih planova, kao i deljenja profesionalne podrške, što sve skupa može dovesti do zajedničkog poboljšanja stanja u obrazovanju.

LITERATURA

[1] Pont, B., Nusche, D., Mooman, H. (2008), Improving school leadership, OECD Publishing.

[2] Scheerens, J. (2012). *School Leadership Effects Revisited*, SpringerBriefs in Education

[3] Hallinger, P. and R. Heck (2010), „Collaborative leadership and School Improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning“ *School leadership and Management*, 30:2, pp. 95 – 110.

[4] Geijsel, F. P., Sleegers, P., Leithwood, K., &Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41, 229–256.

[5] Leithwood, K.,&D.Jantzi (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 7(2), 201-227.

[6] Marks, H.M. &Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: Integrating transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), pp. 370-397.
[7] Grubić-Nešić, L. (2008). *Znati biti lider*, Novi Sad: AB print
[8] Bitel, L. (1997). *Liderstvo*, Beograd: Clio.
[9] Quinn, J.,Andersen, P., and Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review.* March-April.
[10] Whetten, D., A., i Cameron, K., S. (2005) *Developing Management Skills*, Prentice Hall, 2005, str.49.
[11] Stojanović-Aleksić, V. (2004), „Lideri i timovi – najznačajniji nosioci reinženjering procesa“, *Ekonomski horizonti*, 6 (1-2)str.65-72.