

mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo

Istraživanje potreba profesionalnog osposobljavanja rukovodioca vaspitno-obrazovnih ustanova

Istraživački tim:

Izrada projekta istraživanja: mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo ; **Stručni konsultanti na izradi projekta istraživanja:** Radovan Popović, pomoćnik direktora u Zavodu za školstvo; Rajko Kosović, samostalni savjetnik u Centru za stručno obrazovanje; Nađa Luteršek, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Izrada instrumenata istraživanja:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Izrada baze podataka:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Unos podataka istraživanja:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Statistička obrada podataka:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Logička analiza podataka:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo; **Pisanje izvještaja istraživanja:** mr. Zoran Lalović, samostalni savjetnik u Zavodu za školstvo.

Ovim istraživanjem utvrdili smo:

- *da li je obuka direktora uticala na uvećanje efikasnosti rukovođenja školom;*
- *da li su organizacija i načina rada na obuci direktora doprinjeli uvećanju efikasnosti rukovođenja školom;*
- *koje su osnovne orijentacije i dominantna područja rada direktora škole u Crnoj Gori;*
- *koji aktuelni problemi opterećuju rad direktora škole u Crnoj Gori;*
- *kompetencije, - znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne za efikasno rukovođenje školom, tj. profil idealnog direktora škole;*
- *šta treba da bude sadržaj program stručnog osposobljavanja direktora vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori.*

Predmet istraživanja

Potreba profesionalnog osposobljavanja rukovodilaca vaspitno - obrazovnih ustanova (u daljem tekstu: obuka direktora) ustanovljena je Knjigom promjena 2001 godine, te Strateškim planom reforme obrazovanja 2007 godine i konačno Zakonom o vaspitanju i obrazovanju (Član 79). Program je proistekao iz potrebe uvođenja savremenog rukovođenja školom i zamišljen je kao jedinstven za rukovodioce svih vaspitno-obrazovnih ustanova (predškolske ustanove, osnovne škole, gimnazije, srednje stručne škole, specijalne škole, domovi učenika i studenata).

Cilj programa je sticanje znanja i razvijanje vještina, stavova i sposobnosti za povećanje efikasnosti direktora kao rukovodioca škole i vođe procesa kontinuiranog unapređivanja kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, odnosno osposobljavanje učesnika za povećanje efikasnosti u upravljanju i rukovođenju školom¹.

¹ PROGRAM obuke za rukovodioce obrazovno-vaspitnih ustanov, Zavod za školstvo, Podgorica 2009.

Program obuke direktora kreiran je u dva navrata. 2004 godine predstavljen je program profesionalnog osposobljavanja direktora vaspitno – obrazovnih institucija koji je imao devet modula: 1. Savremene teorije i principi učenja i nastave; 2. Teorijski pristupi i praktična iskustva u planiranju kurikulumu; 3. Sistemi ocjenjivanja i procjenjivanja; 4. Umijeće komunikacije; 5. Teorije organizacije i rukovođenja; 6. Ljudi u organizaciji; 7. Planiranje i odlučivanje; 8. Direktor kao pedagoški vođa; 9. Zakonska regulativa u vaspitanju i obrazovanju. Počev od 2009 godine realizuje se program obuke direktora koji sadrži šest modula: 1. Komunikacije u školi; 2. Direktor škole kao pedagoški rukovodilac; 3. Kvalitet obrazovanja u školi; 4. Planiranje i odlučivanje; 5. Organizacija i upravljanje; 6. Upravljanje promjenama.

Program je realizovan po tzv. rezidentnom tipu organizacije (dvodnevni seminari realizovani su u školama čiji su direktori završili obuku, i to svaki naredni seminar u drugoj školi). Škole se odabiraju po kriterijumu uspješnosti u organizaciji i rukovođenju, odnosno po kriterijumu različitih uslova u kojima škole rade. Svaki modul realizuje se na dvodnevnom seminaru kroz 14 kontaktnih sati, po obrascu 7+7=14. Dnevni rad se realizuje u 7 nastavnih časova (45''), i to po obrascu: 2 bloka x 90 minuta sa pauzom od po 30 minuta i pauzom za ručak. Rad kod kuće sadrži izradu individualnog završnog rada u trajanju od 80 sati.

Obuka je izvođenja u grupi koja, po pravilu, ima 20 učesnika². Oblici i metode rada izvedeni su iz osnovnih ciljeva programa. Pored kratkih blokova predavanja u trajanju do 15 minuta u cilju objašnjavanja osnovnih koncepcija, rezimiranja rada grupe i osvrta na postojeća saznanja dobijena na osnovu istraživanja, literature i iskustava drugih zemalja, primjenjuju se aktivne i interaktivne metode sa različitim tehnikama (od spontane diskusije do rada u parovima). Na početku svakog seminara učesnici su dobijali material za rad (broširani ili uvezani materijal). Materijal se zasniva na postojećoj literaturi, odnosno istraživanjima iz oblasti koje tretira određeni modul.

Cilj istraživanja:

Program profesionalnog osposobljavanja rukovodilaca vaspitno - obrazovnih ustanova u Crnoj Gori realizuje se počev od 2004 godine. Od tada program je pohađao veliki broj direktora (rukovodilaca vaspitno-obrazovnih ustanova: predškolskih ustanova, osnovnih škola, srednjih škola, specijalnih škola, domova učenika i studenata). Ovo istraživanje ima tri osnovna cilja. Prvo, istraživanjem želimo prikupiti i sistematizovati bogato iskustvo direktora vezano za *kvalitet i efekte obuke koju su pohađali*. Drugo, želimo utvrditi koje su *dominantne aktivnosti i problemi u poslu direktora vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori*. Treće, na osnovu mišljenja direktora želimo *izvršiti uticaj na sadržaj profesionalnog osposobljavanja direktora* u narednom periodu.

² Grupa ne može imati manje od 16 niti više od 32 učesnika.

Zadaci istraživanja:

Polazeći od gore utvrđenih ciljeva definisali smo sljedeće zadatke istraživanja.

- Utvrditi da li je obuka za direktore, njen sadržaj, uticao na uvećanje efikasnosti rukovođenja školom.
- Utvrditi da li su organizacija i načina rada u obuci direktora doprinjeli uvećanju efikasnosti rukovođenja školom
- Utvrditi koja su osnovne orijentacije i dominantna područja rada direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.
- Utvrditi koji aktuelni problemi opterećuju rad direktora obrazovno – vaspitnih ustanova u Crnoj Gori
- Utvrditi kompetencije, - koje znanja, vještine i sposobnosti su potrebni za efikasno rukovođenje školom, - profil idealnog direktora škole
- Utvrditi šta treba da bude sadrži program stručnog osposobljavanja direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.

Metod istraživanja

Istraživanje je realizovano putem upitnika, - poštanskom anketom. U istraživanju su učestvovati svi direktori vaspitno - obrazovnih ustanova u Crnoj Gori. Direktori: 1. predškolskih ustanova; 2. osnovnih škola; 3. gimnazija; 4. mješovitih škola (gimnazija i stručna škola); 5. stručnih škola (trogodišnjih i četvorogodišnjih); 6. specijalnih škola; 7. domova učenika i studenata. Rezultati su sistematizovani u bazi podataka SPSS verzija 19. i obrađeni deskriptivnim statističkim tehnikama: frekvencija (f); procenat (%); aritmetička sredina (M); standardna devijacija (s). U dodatnoj analizi rezultata korišćen je postupak faktorske analize.

Kontrolne varijable istraživanja:

U istraživanju, kao nezavisne, kontrolisane su i sljedeće varijable: **Ustanova kojom se rukovodi:** 1. predškolska ustanova; 2. osnovna škola; 3 osnovna škola za muzičko obrazovanje; 3. gimnazija; 4. mješovita škola (gimnazija i stručna škola); 5. stručna škola (trogodišnja i četvorogodišnja); 6. resursni centar; 7. dom učenika; 8. obrzovni centar; **Pol ditekora:** 1. Muški 2. Ženski; **Godine radnog staža** (Koliko godina radnog staža imate?); **Rukovodeće iskustvo** (Koliko godina se nalazite na rukovodećoj funkciji?); **Da li je ispitanik završio školu za direktore** (Da li ste završili program profesionalnog osposobljavanja rukovodilaca vaspitno - obrazovnih ustanova, - program obuke direktora?); **Koliko modula obuke je sadržavao program** (6 ili 9 modula); **Veličina ustanove** (Koliko učenika ima ustanova kojom vi rukovodite?); **Veličina mjesta/grada u kom se škola nalazi** (Koliko stanovnika ima mjesto/grad u kom se škola nalazi?) **Sredina u kojoj škola radi** (selo, ruralno područje - prigradsko naselje - gradsko naselje).

Uzorak istraživanja:

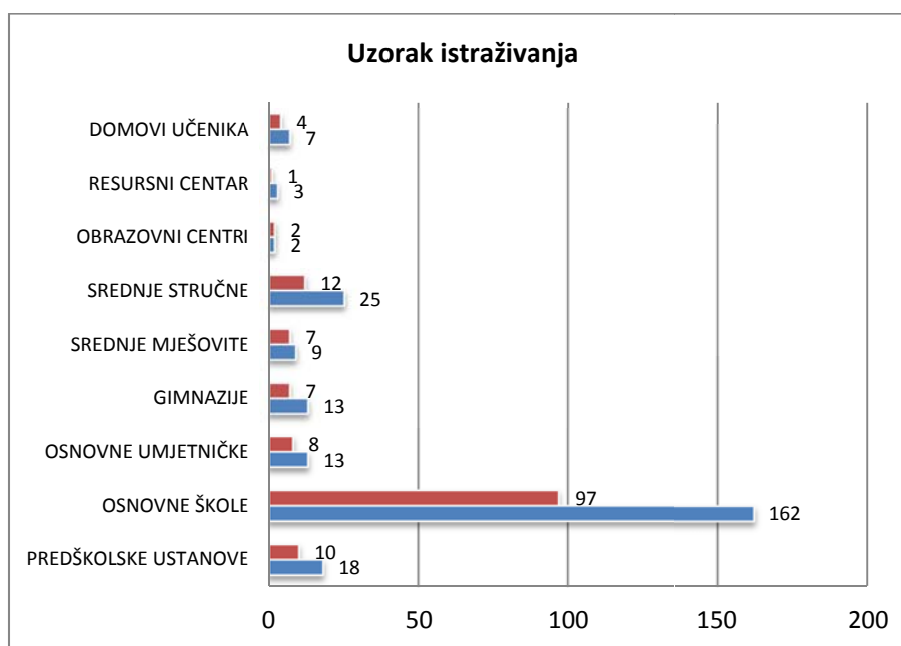
Upitnik je dostavljen svim direktorima vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori.³ Popunjen upitnik u predviđenom roku⁴ dostavilo je 148 direktora vaspitno obrazovnih ustanova.

Tabela 1. Vaspitno-obrazovne ustanove u Crnoj Gori

	Populacija	Uzorak	%
PREDŠKOLSKE USTANOVE	18	10	55.6
OSNOVNE ŠKOLE	162	97	59.9
OSNOVNE UMJETNIČKE	13	8	61.5
GIMNAZIJE	13	7	53.8
SREDNJE MJEŠOVITE	9	7	77.8
SREDNJE STRUČNE	25	12	48.0
OBRAZOVNI CENTRI	2	2	100.0
RESURSNI CENTAR	3	1	33.3
DOMOVI UČENIKA	7	4	57.1
	252	148	60.8

U uzorku direktora 68% su muškarci, 32% žene. 142 ili 95% direktora su završili program obuke. Devet modula završilo je 66 (44%), a šest modula 77 (51%) direktora (7 ispitanika nije odgovorilo koliko modula obuke su završili).

Slika 1. Odnos populacije i uzorka istraživanja



³ U Crnoj Gori imaju 252 vaspitno obrazovne ustanove, - vidi tabelu 1.

⁴ Rok za dostavu upitnika bio je 08.mart 2013 godine

Rezultati istraživanja:

1. Utvrditi da li je obuka za direktore, njen sadržaj, uticao na uvećanje efikasnosti rukovođenja školom.

Od 2009 godine program obuke direktora sadrži šest modula: 1. Komunikacije u školi; 2. Direktor škole kao pedagoški rukovodilac; 3. Kvalitet obrazovanja u školi; 4. Planiranje i odlučivanje; 5. Organizacija i upravljanje; 6. Upravljanje promjenama. Svaki od navedenih modula definisan je ciljem, sadržajem obuke i metodom rada.

Modul: Komunikacija u školi

Cilj modula je da učesnike upozna sa načelima i oblicima uspješne komunikacije. Modul se realizuje kroz *sadržaje*: komunikacija kao proces; načela i oruđa uspješne komunikacije; kreativni pristup rješavanju problema; rješavanje konflikata. Modul je realizovan kombinacijom *metoda* predavanja i interaktivnih radionica. Korišćeni su frontalni, grupni i individualni *oblik rada*.

Modul: Direktor škole kao pedagoški rukovodilac

Cilj modula je da učesnike upozna sa sa teorijskim principima i vještinama timskog rada, vođenja sastanaka i praćenja nastave. Modul se realizuje kroz *sadržaje*: timski rad; satanak; procjenjivanje radne uspješnosti osoblja; opservacija časa; pružanje povratne informacije; uloga direktora itd. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivnih radionica, vježbi, frontalno, grupnim, individualnim radom, radom u parovima itd.

Modul: Unapređenje kvaliteta rada škole

Cilj modula je upoznavanje učesnika sa modelima eksterne i interne evaluacije i unapređenjem kvaliteta rada škole. Modul se realizuje kroz *sadržaje*: oblasti, postupak, metode i tehnike samoevaluacije škole; uloga ispitnog centra i eksterna evaluacija rada škole; upravljanje i unapređenje kvaliteta rada škole. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivnih radionica i vježbi. Koriste se frontalni, grupni i individualni rad.

Modul: Planiranje i odlučivanje

Cilj modula je upoznavanje zakonitosti planiranja i odlučivanja u praksi rukovođenja školom. Modul se realizuje kroz *sadržaje*: procesi razvoja vizije i misije škole; planiranje kao proces; radno i razvojno planiranje; upravljanje kurikulumom; tehnike u procesu odlučivanja. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivnih radionica i vježbi. Koriste se frontalni, grupni i individualni rad.

Modul: Organizacija i upravljanje

Cilj modula je upoznavaje karakteristika, specifičnosti organizacije i upravljanja školom.

Modul se realizuje kroz sadržaje: škole u decentralizovanom okruženju; škole kao administrativne i stručne organizacije; propisi i pravila i u školama; škola kao otvoren sistem (proces delegiranja u školi, uloga roditelja); klima i kultura škole; strategije i stilovi rukovođenja. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivne radionice, vježbe, frontalni, grupni, individualni rad, samoprocjena, spontani razgovor (diskusija), igranje uloga.

Modul: Upravljanje promjenama

Cilj modula je upoznavaje učesnika sa teorijskim osnovama i načelima rada sa zaposlenima.

Modul se realizuje kroz sadržaje: osoblje kao resurs škole; promjene kao proces uvođenja novih ideja i inovacija; tipologija ličnosti prema reakciji na promjene; vrste otpora; interpersonalne vještine rukovodioca promjenama; motivisanje zaposlenih; strategije i oruđa upravljanja promjenama; pružanje podrške u toku uvođenja promjena. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivne radionice, vježbe, frontalni, grupni, individualni rad, samoprocjena, spontani razgovor (diskusija), igranje uloga.

Do 2009 godine, pored navedenih program obuke direktora sadržavao je još tri modula: 1. Savremene teorije i principi učenja i nastave; 2. Teorijski pristupi i praktična iskustva u planiranju kurikuluma; 3. Zakonska regulativa u vaspitanju i obrazovanju.

Modul: Savremene teorije i principi učenja i nastave

Cilj modula je upoznavaje učesnika sa savreminim strategijama organizovanja nastave i vođenja procesa učenja.

Modul se realizuje kroz sadržaje: učenje i nastava kao jedinstven proces; ciljevi nastave/učenja; deklarativna i proceduralna znanja; savremene strategije organizovanja nastave i vođenja procesa učenja; aktivne i interaktivne metode nastave/učenja. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivne radionice, vježbe, frontalni, grupni, individualni rad, samoprocjena, spontani razgovor (diskusija), igranje uloga.

Modul: Teorijski pristupi i praktična iskustva u planiranju kurikuluma

Cilj modula je upoznavaje učesnika sa savremenim teorije planiranja kurikuluma.

Modul se realizuje kroz sadržaje: pojam i vrste kurikuluma (ciljno naspram sadržajnom planiranju kurikuluma); planiranje kurikuluma na različitim nivoima (nacionalni, školski i nastavnički kurikulum); struktura predmetnog programa; taksonomija ciljeva; uloga ishoda obrazovanja. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivne radionice, vježbe, frontalni, grupni, individualni rad, samoprocjena, spontani razgovor (diskusija), igranje uloga.

Modul: Zakonska regulativa u vaspitanju i obrazovanju

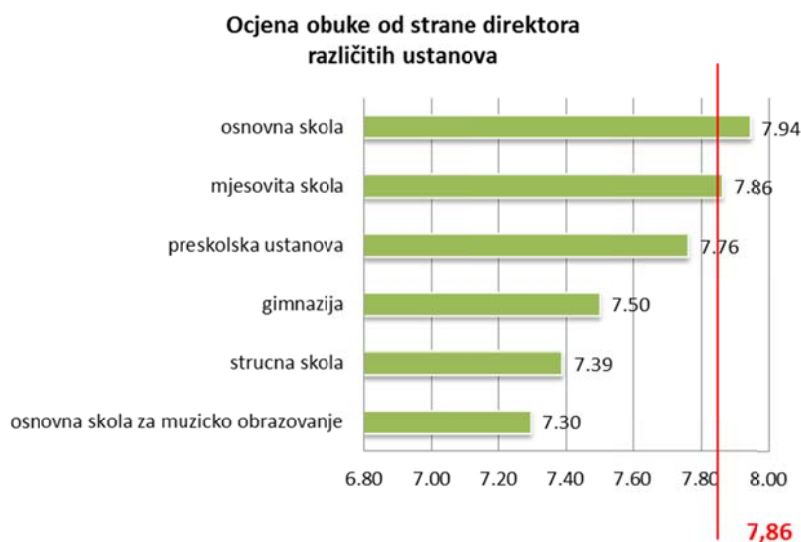
Cilj modula je upoznavaje učesnika za zakonskom regulativom. Modul se realizuje kroz sadržaje: pregled propisa koji uređuju područje vaspitanja i obrazovanja; Opšti zakon o vaspitanju i obrazovanju; zakoni koji uređuju pojedine nivoe obrazovanja; Zakon o radnim odnosima; Kolektivni ugovor; Zakon o školskoj inspekciji; Zakon o čuvanju osobnih podataka itd. Modul je realizovan kombinacijom predavanja, interaktivne radionice, vježbe, frontalni, grupni, individualni rad, samoprocjena, spontani razgovor (diskusija), igranje uloga.

Specifični zadaci istraživanja:

Uticaj obuke na efikasnost upravljanja i rukovođenja školom ispitali smo na dva načiona. 1.) U prvom slučaju od direktora smo tražili da ocjene u kojoj mjeri je *sadržaj pojedinih modula obuke* uticao na uvećanje njihovih upravljačkih kompetencija. 2.) U drugom slučaju smo tražili da ocijene u kojoj mjeri je *obuka u cjelini* uticala na uvećanje pojedinih upravljačkih znanja i sposobnosti direktora.

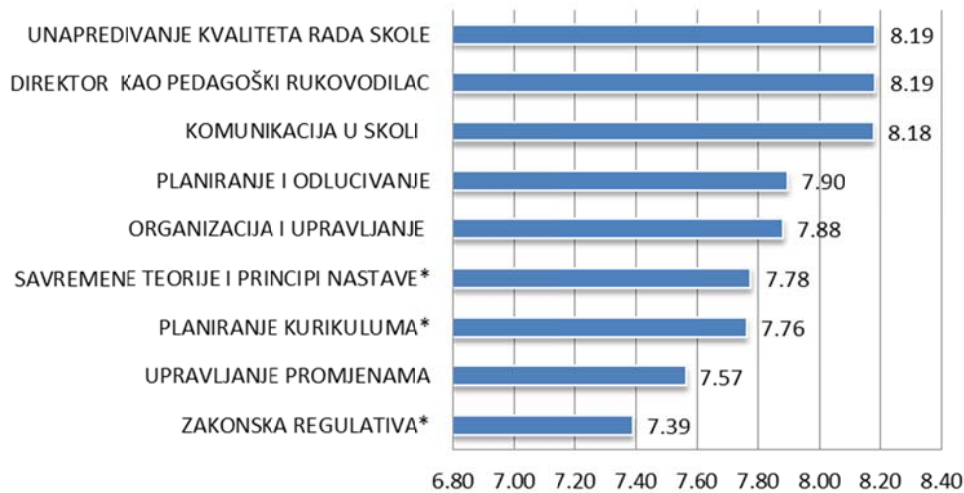
1.1. Koliko pojedini moduli obuke doprinose uvećanju rukovodećih kompetencija direktora

Od direktora smo tražili da ocjene u kojoj mjeri je obuka, njen sadržaj, uticao na uvećanje efikasnosti upravljanja i rukovođenja školom. Na skali od 1 do 10 kvalitet sadržaja obuke ocijenjen je ocjenu **7,86**. Najvišom ocjenom obuka je ocijenjena od strane direktora osnovnih škola 7,94 a najnižom od strane direktora osnovnog muzičkog obrazovanja 7,30.



Najveći doprinos uvećanju rukovodećih kompetencija direktora imao je sadržaj modula: **unapređivanje kvaliteta rada škole, direktor kao pedagoški rukovodilac i komunikacije u školi.**

Ukupna ocjena modula



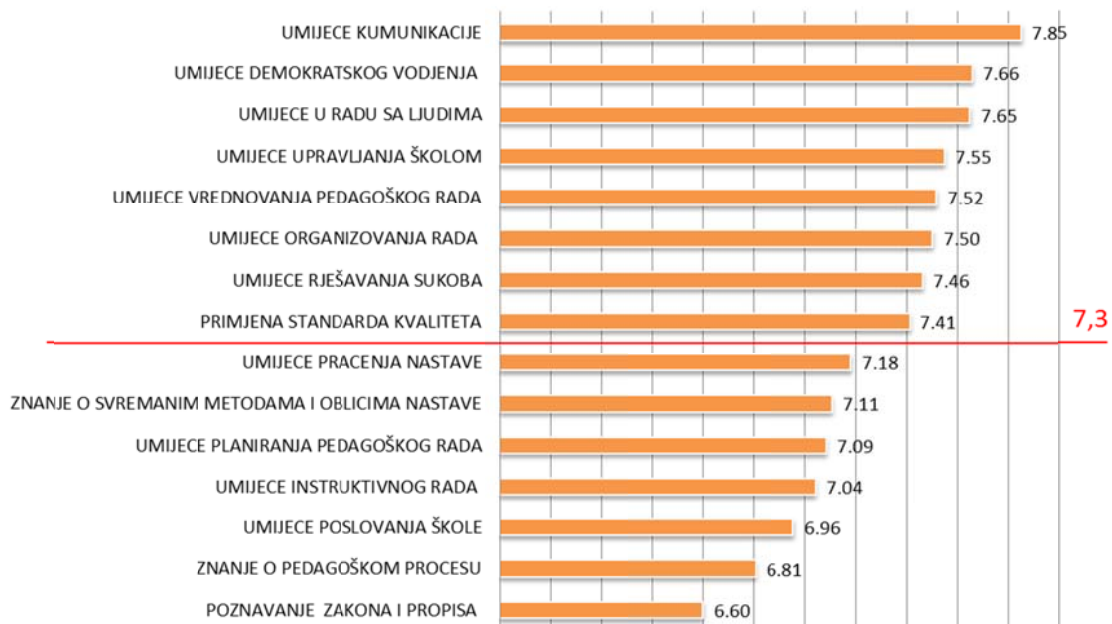
Direktori različitih obrazovno - vaspitnih ustanova donekle različito ocjenjuju doprinos sadržaja pojedinih modula. Direktori **predškolskih ustanova** najbolje ocjenjuju module: direktor kao pedagoški rukovodilac i komunikacije u školi. Direktori **osnovnih škola** najbolje ocjenjuju module: unapređenje kvaliteta škole i komunikacije u školi. Direktori **srednjih škola** (gimnazija, mješovita i stručna škola) najbolje ocjenjuju module: direktor kao pedagoški rukovodilac i unapređenje kvaliteta rada škole.

	PREDŠKOLSKO	OSNOVNO	SREDNJE
UNAPREDIVANJE KVALITETA RADA SKOLE	7.80	8.33	7.92
KOMUNIKACIJA U SKOLI	8.30	8.32	7.64
DIREKTOR KAO PEDAGOŠKI RUKOVODILAC	8.40	8.23	7.92
ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE	7.30	7.97	7.71
PLANIRANJE KURIKULUMA*	7.86	7.95	7.31
SAVREMENE TEORIJE I PRINCIPI NASTAVE*	7.86	7.93	7.38
PLANIRANJE I ODLUCIVANJE	7.70	7.89	7.84
ZAKONSKA REGULATIVA*	<u>7.00</u>	7.56	<u>7.23</u>
UPRAVLJANJE PROMJENAMA	7.30	<u>7.46</u>	7.68

1.2. Koliko obuka direktora utiče na uvećanje pojedinih znanja i sposobnosti direktora

Prema mišljenju direktora obuka je u najvežoj mjeri uticala na njihova umjeća **komunikacije, demokratskog vođenja i rada sa ljudima**. Iznadprosječan doprinos obuka je imala i na umjeće upravljanja školom, umjeće vrednovanja i organizovanja pedagoškog rada, kao i na umjeće rješavanja sukoba i primjene standarda kvaliteta.

Dorinos obuke razvoju pojedinačnih upravljačkih zanja i sposobnosti direktora



Na drugoj strani, ispodprosječan doprinos, obuka je imala na umjeće praćenja nastave, na znanje o savremenim metodama i oblicima nastave i učenja, na umjeće planiranja pedagoškog rada i umjeće instruktivnog rada. Najmanji doprinos obuka je imala na umjeće poslovanja škole, znanje o pedagoškom procesu i poznavanje zakona i propisa.

	PREĐŠKOLSKO	OSNOVNO	SREDNJE
UMIJECE KUMUNIKACIJE	7.80	8.03	7.20
UMIJECE U RADU SA LJUDIMA	7.20	7.76	7.20
UMIJECE DEMOKRATSKOG VODJENJA	7.50	7.63	7.32
PRIMJENA STANDARDA KVALITETA	6.90	7.62	7.16
UMIJECE UPRAVLJANJA ŠKOLOM	7.20	7.61	7.40
UMIJECE ORGANIZOVANJA RADA	7.40	7.57	7.08
UMIJECE VREDNOVANJA PEDAGOŠKOG RADA	7.70	7.56	7.16
UMIJECE RJEŠAVANJA SUKOBA	7.80	7.48	7.00
UMIJECE PRACENJA NASTAVE	<u>6.50</u>	7.41	7.08
ZNANJE O SVREMANIM METODAMA I OBLICIMA NASTAVE	<u>6.40</u>	7.22	7.00
UMIJECE INSTRUKTIVNOG RADA	<u>6.50</u>	7.16	7.00
UMIJECE PLANIRANJA PEDAGOŠKOG RADA	7.00	7.09	7.08
ZNANJE O PEDAGOŠKOM PROCESU	6.80	<u>6.97</u>	<u>6.44</u>
UMIJECE POSLOVANJA ŠKOLE	7.30	<u>6.92</u>	<u>6.96</u>
POZNAVANJE ZAKONA I PROPISA	6.70	<u>6.70</u>	<u>6.24</u>

Postoje određene specifičnosti u ocjeni direktora različitih ustanova o uticaju obuke na pojedina upravljačka znanja i sposobnosti direktora. Direktori **predškolskih ustanova** ocjenjuju da je obuka najviše uticala na njihovo umjeće komunikacije i rješavanja sukoba. Direktori **osnovnih škola** smatraju da je obuka u najvećoj mjeri uticala na njihovo umjeće komunikacije i rada sa ljudima. Direktori **srednjih škola** (gimnazija, mješovita i stručna škola) ocjenjuju da je obuka najviše doprinjela umjeću upravljanja i demokratskog vođenja škole.

Zaključak:

Utvdili smo da je obuka značajno doprinjela uvećanju efikasnosti rukovođenja školom.

Ovaj zaključak temeljimo na činjenicama:

- Pojedine module i sadržaj obuke u cjelini direktori/ke obrazovno-vaspitnih ustanova ocjenjuju iznadprosječnom ocjenom.
- Najveći doprinos uvećanju rukovodećih kompetencija direktora imali su moduli: unapređivanje kvaliteta rada škole, direktor kao pedagoški rukovodilac i komunikacije u školi.
- Obuka je u najvećoj mjeri uticala na uvećanje umjeća komunikacije, demokratskog vođenja škole i rada sa ljudima. Iznadprosječan doprinos obuka je imala i na umjeće upravljanja školom, umjeće vrednovanja i organizovanja pedagoškog rada, kao i na umjeće rješavanja sukoba i primjene standarda kvaliteta.
- Čini se da je obuka po sadržaju u najvećoj mjeri prilagođena direktorima osnovnih škola, a da najmanje odgovara direktorima osnovnih škola za muzičko obrazovanje.

2. Utvrditi da li su organizacija i načina rada u obuci direktora doprinjeli uvećanju efikasnosti rukovođenja školom

Program obuke direktora realizovan je po tzv. rezidentnom tipu organizacije (dvodnevni seminari realizovani su u školama čiji su direktori završili obuku, i to svaki naredni seminar u drugoj školi). Škole se odabiraju po kriterijumu uspješnosti u organizaciji i rukovođenju, odnosno po kriterijumu različitih uslova u kojima škole rade. Svaki modul realizuje se na dvodnevnom seminaru kroz 14 kontaktnih sati, po obrascu 7+7=14. Dnevni rad se realizuje u 7 nastavnih časova (45"), i to po obrascu: 2 bloka x 90 minuta sa pauzom od po 30 minuta i pauzom za ručak. Rad kod kuće sadrži izradu individualnog završnog rada u trajanju od 80 sati.

Obuka je izvođenja u grupi koja, po pravilu, ima 20 učesnika. Grupa ne može imati manje od 16 niti više od 32 učesnika. Oblici i metode rada izvedeni su iz osnovnih ciljeva programa. Pored kratkih blokova predavanja u trajanju do 15 minuta u cilju objašnjavanja osnovnih koncepcija, rezimiranja rada grupe i osvrta na postojeća saznanja dobijena na osnovu istraživanja, literature i iskustava drugih zemalja, primjenjuju se aktivne i interaktivne metode sa različitim tehnikama (od spontane diskusije do rada u parovima) Na početku svakog seminara učesnici su dobijali material za rad (broširani ili uvezani materijal). Materijal se zasniva na postojećoj literaturi, odnosno istraživanjima iz oblasti koje tretira određeni

modul. Materijal treba da obuhvati sva predavanja, odnosno vježbe, bilo da je riječ o radu u grupi, instrukcijama ili upitnicima za samoprocjenjivanje.

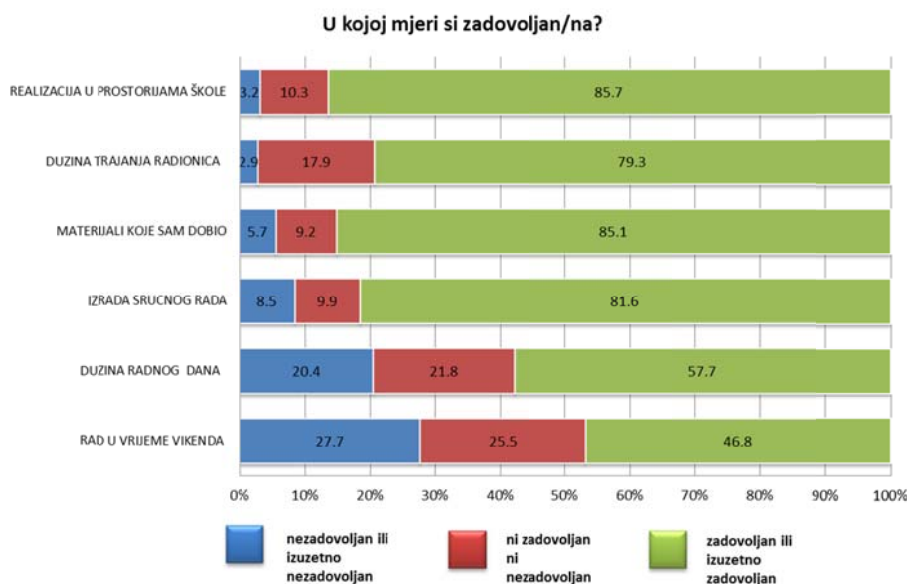
Specifični zadaci istraživanja:

Kako bi smo utvrdili doprinos organizacije i načina rada u obuci direktora na uvećanje efikasnosti upravljanja i rukovođenja školom bilo je potrebno istražiti: 1.) U kojoj mjeri su direktori zadovoljni uslovima organizacije i realizacije seminara; 2.) Kojim tipovima „učenika“ pripadaju direktori vaspitno-obrazovnih ustanova; 3.) Koje metode i oblici rada najviše odgovaraju direktorima na seminaru?

2.1. Koliko su direktori zadovoljni uslovima organizacije seminara

Ispitali smo stepen zadovoljstva direktora u odnosu na činjenicu da se seminari organizuju u vrijeme vikenda (subotom i nedjeljom); da se radi tokom cijelog dana (prije i po-podne); da čas, radionica traje 90 minuta; da se seminar realizuje u prostorijama škole. Pored toga interesovao nas je stepen zadovoljstva materijalima koje su direktori dobili na seminarima i činjenicom da imaju obavezu izrade stručnog rada.

Istraživanje pokazuje da su direktori uglavnom ili veoma zadovoljni uslovima organizacije i realizacije seminara. Direktori su u najvećoj mjeri zadovoljni **realizacijom seminara u prostorijama škole, dužinom trajanja pojedinih radionica, materijalima koje su dobili i izradom stručnog rada.**



Najmanji stepen zadovoljstva iskazan je u odnosu na činjenice da se seminar organizuje u vrijeme vikenda i da se radi dvokratno, prije i poslije podne, tj. dužinom radnog dana.

2.2. Kojim tipovima „učenika“ pripadaju direktori vaspitno-obrazovnih ustanova

Dejvid Kolb⁵ je predvidio postojenje četiri osnovana tipa „učenika“. Sve ljude, smatra Kolb (1984), zavisno od načina koji tip učenja im odgovara moguće je svrstati u jednu od četiri kategorije: aktivista, teoretičar, mislilac i pragmatičar.

Aktivista voli da eksperimentiše i da uči na licu mjesta. Ne voli „tvrde“ forme učenja, voli grupni rad, kreativne zadatke i rješavanje problema. **Teoretičar** voli sam na miru da prouči neko pitanje i da sam izvede zaključke. Najbolje uči iz knjiga, voli metodična predavanja, prihvata samo ono što je potkrepljeno logički ili nekim autoritetom. **Mislilac** uči na osnovu iskustva drugih, voli da sasluša, da razmisli i da sam zaključči. Najbolje uči u situacijama gdje drugi iznose svoja iskustva, daju primjere i savjete. **Pragmatičar** ne voli da mu se teoretiše, voli konkretna i praktična rješenja: „Ti mi pokaži kako treba, a ja ću da probam“! Najbolje uči na osnovu praktičnih primjera, vježbi i sl. Utvrdili smo koje tipove učenja preferiraju direktori obrazovno – vaspitnih ustanova.

Pattern Matrixa

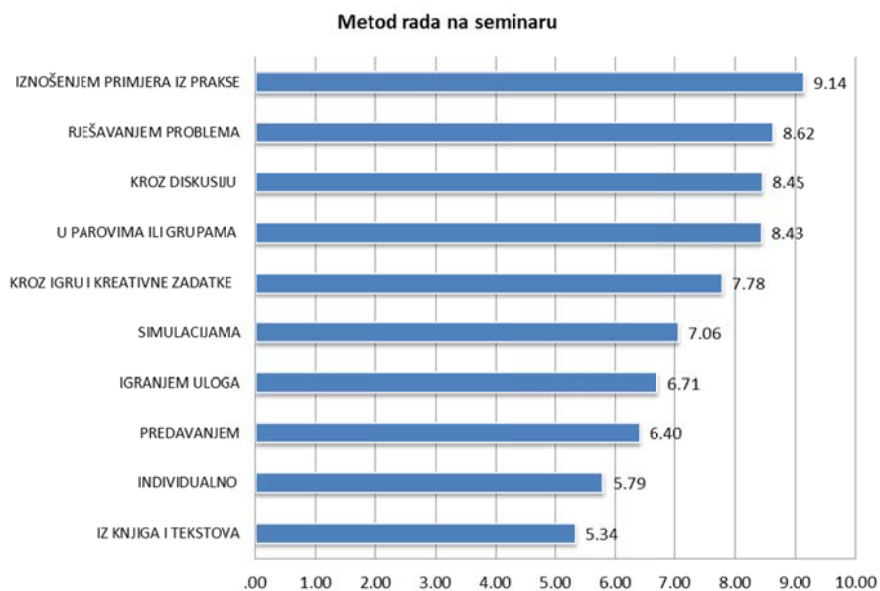
	Component		
	1	2	3
KROZ IGRU I KREATIVNE ZADATKE	.903		
IGRANJEM ULOGA	.835		
SIMULACIJAMA	.598		
U PAROVIMA ILI GRUPAMA	.516		
IZ KNJIGA I TEKSTOVA		.874	
PREDAVANJEM		.798	
INDIVIDUALNO		.614	
IZNOŠENJEM PRIMJERA IZ PRAKSE			.822
RJEŠAVANJEM PROBLEMA			.777
KROZ DISKUSIJU			.660

Faktorskom analizom izdvojili smo tri faktora, - tri tipa učenja koje preferiraju direktori obrazovnih - vaspitno ustanova u Crnoj Gori. **Prvom tipu** odgovara učenje kroz igru i kreativne zadatke. Vole kada uče u parovima i grupama, igranjem uloga, simulacijom. Ovaj tip učenika veoma je blizak onome što Kolb naziva *aktivista i pragmatičar* (praktičar). **Drugom tipu** odgovara individualno učenje i učenje iz knjiga ili predavanjem. Ovaj tip učenika odgovara onome što Kolbovog naziva *teoretičarom*. **Treći tip** je blizak tzv. *misliocu* koji voli da uči iznošenjem primjera iz prakse, kroz diskusiju i rješavanjem problema.

2.3. Koje metode i oblike rada odgovaraju direktorima na seminaru?

⁵ Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Istražili smo koje metode i oblici rada na seminarima najviše odgovaraju direktorima vaspitno-obrazovnih ustanova. Prema rezultatima ovog istraživanja direktorima vaspitno-obrazovnih ustanova najviše odgovara učenje *iznošenjem primjera iz prakse i rješavanje problema*. Sa druge strane najmanje im odgovara učenje iz knjiga i predavanjem.



Kada su u pitanju oblici rada najviše im odgovaraju *diskusije u parovima ili grupama*, a najmanje individualno učenje. Kada je u pitanju učenja kroz igru, učenje igranjem uloga i simulacijom direktori su podijeljeni. Postoji jedan broj direktora, izgleda prije svega među direktorima predškolskih ustanova i umjetničkih škola, kojima takve metode i oblici rada odgovaraju, ali i značajan broj onih kojima takvo učenje ne odgovara.

Zaključak:

Utvdili smo da su organizacija i načina rada u obuci direktora uticali na uvećanje efikasnosti upravljanja i rukovođenja školom.

Ovaj zaključak temeljimo na sljedećim činjenicama:

- Istraživanje pokazuje da su direktori uglavnom ili veoma zadovoljni uslovima organizacije i realizacije seminara.
- Faktorskom analizom izdvojili smo tri faktora, - tri tipa učenja koje preferiraju direktori obrazovnih-vaspitno ustanova u Crnoj Gori. Prvom tipu odgovara učenje u grupama, kroz igru i kreativne zadatke. Drugi tip preferira individualno učenje iz knjiga i putem predavanja. Treći tip najbolje uči na primjerima iz prakse i kroz diskusiju.
- Utvdili smo da je među direktorima najviše onih kojima odgovara učenje iznošenjem primjera iz prakse i rješavanje problema. Sa druge strane najmanje im odgovara učenje iz knjiga i predavanjem. Kada su u pitanju oblici rada najviše im odgovaraju diskusije u parovima ili grupama, a najmanje individualno učenje.

3. Utvrditi koja su osnovne orijentacije i dominantna područja rada direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.

Na osnovu Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju direktor ustanove:⁶ 1) planira, organizuje i rukovodi radom ustanove; 2) organizuje racionalno i efikasno izvođenje obrazovnog programa; 3) obezbjeđuje jednakost učenika u ostvarivanju prava na obrazovanje i vaspitanje, u skladu sa njihovim sposobnostima; 4) priprema predlog godišnjeg plana rada i odgovoran je za njegovo sprovođenje; 5) rukovodi radom nastavničkog, odnosno stručnog vijeća; 6) vrši izbor nastavnika, stručnih saradnika i drugih zaposlenih u ustanovi; 7) predlaže akt o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta; 8) vrši stručno-pedagoški nadzor; 9) odlučuje o pravima i obavezama zaposlenih, u skladu sa zakonom; 10) podstiče stručno obrazovanje i usavršavanje nastavnika i predlaže njihovo napredovanje; 11) zastupa i predstavlja ustanovu i odgovoran je za zakonitost rada ustanove; 12) saraduje sa roditeljima i sredinom; 13) obavlja druge poslove, u skladu sa zakonom i statutom ustanove.

Poslove direktora obrazovno - vaspitne ustanove moguće je podijeliti u deset osnovnih područja:

1. **administrativno-upravni poslovi** - odnose se na praćenje i primjenu zakona i propisa, izradu internih akata, kadrovsku problematiku, administrativne poslove i sl;
2. **finansijski poslovi** - odnose se na izradu finansijskog plana, pribavljanje sredstava, izradu izvještaja i završnih računa, vođenje evidencije o sredstvima i opremi;
3. **poslovi na održavanju i unapređivanju uslova rada škola** - odnose se na održavanje prostora, opreme i sredstava škole, sanaciju kvarova i adaptaciju pojedinih dijelova objekta.
4. **planiranje i organizacija rada ustanove** - odnose se na planiranje i programiranje rada, na organizaciju redovne, izborne, dopunske nastave, stručne prakse i sl;
5. **praćenje i analiza rezultata rada ustanove** - odnosi se na praćenje i analizu ostvarenih rezultata škole i nastavnika/ca, uvođenje inovacija i unapređivanje nastave;
6. **upravljanje i rukovođenje ustanovom** - odnosi se na vođenje sastanaka i sjednica u školi, rad stručnih aktiva. instruktivni rad sa nastavnicima/cama, učenicima/cama i osobljem;
7. **vanastavna, kulturna i javna djelatnost ustanove** - odnose se na realizaciju raznih programa izvan nastave, na javnu i kulturnu djelatnost škole, proizvodni i humanitarni rad i sl;
8. **saradnja sa organima i organizacijama izvan škole** - odnosi se na ostavriavanje kontakata i saradnju sa organima lokalne uprave, ministarstvima, agencijama, zavodima, medijima i sl;

⁶ Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju, Član 82 (nadležnosti direktora)

9. **međuljudski odnosi i atmosfera u školi** - odnosi se na saradnju sa zaposlenima, roditeljima i učenicima/cama ili posredovanje u rješavanju interpersonalnih problema i sl.
10. **lični i profesionalni razvoj zaposlenih** - odnosi se na organizovanje profesionalnog razvoja nastavnika/ca, praćenje stručne literature, ogledni časovi, primjeri dobre prakse i sl.

Specifični zadaci istraživanja:

Kako bi utvrdili koja su područja rada dominantno zastupljena u praksi direktora vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori istražili smo: 1.) Koje su osnovne orijentacije rukovođenja obrazovno – vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori; 2.) Koji su poslovi, područja rada, dominantno zastupljena u radu direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori?

3.1. Koje su osnovne orijentacije rukovođenja obrazovno – vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori

Faktorskom analizom utvrdili smo tri osnovne orijentacije rukovođenja obrazovno - vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori. Prvu orijentaciju smo nazvati *orijentacija na ljude*, drugu, *orijentacija na uslove rada*, a treću, *orijentacija na rezultat*.

Pattern Matrixa

	Component		
	1	2	3
SARADNJA SA ORGANIMA I ORGANIZACIJAMA IZVAN ŠKOLE	.825		
MEDJULJUDSKI ODNOSI I ATMOSFERA U ŠKOLI	.734		-.379
VANASTAVNA, KULTURNA I JAVNA DJELATNOST USTANOVE	.682		
LICNI I PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH	.645		
POSLOVI NA ODRZAVANJU I UNAPREĐIVANJU USLOVA RADA ŠKOLA		.809	
FINANSIJSKI POSLOVI		.789	
PLANIRANJE I ORGANIZACIJA RADA USTANOVE			.814
UPRAVLJANJE I RUKOVODJENJE USTANOVOM		-.358	.496
ADMINISTRATIVNO-UPRAVNI POSLOVI			.306
PRACENJE I ANALIZA REZULTATA RADA USTANOVE			.383

Orijentaciju na ljude određuje usmjerenost direktora na: *saradnju sa organima i organizacijama izvan škole* (odnosi se na ostavriavanje kontakata i saradnju sa organima lokalne uprave, ministearsvima, agencijama, zavodima, medijima i sl.); na *međuljudske odnose i atmosferu u školi* (odnosi se na saradnju sa zaposlenima, roditeljima i učenicima/cama ili posredovanje u rješavanju interpersonalnih problema sl.); na *vanastavnu, kulturnu i javnu djelatnost ustanove* (odnose se na realizaciju raznih programa izvan nastave, na javnu i kulturnu djelatnost škole, proizvodni i humanitarni rad i sl.); na *lični i profesionalni razvoj zaposlenih* (odnosi se na organizovanje profesionalnog razvoja nastavnika/ca, praćenje stručne literature, ogledni časovi, primjeri dobre prakse i sl.).

Orijentaciju na uslove rada određuje usmjerenost direktora na *poslove održavanja i unapređivanja uslova rada škola* (odnose se na održavanje prostora, opreme i sredstava škole, sanaciju kvarova i adaptaciju pojedinih dijelova objekta sl.); na *finansijske poslove* (odnose se na izradu finansijskog plana, pribavljanje sredstava, izradu izvještaja i završnih računa, vođenje evidencije o sredstvima i opremi i sl.). Ovaj faktor karakteriše i negativna povezanoist sa *poslovima upravljanja i rukovođenja ustanovom* (što podrazumijeva vođenje sastanaka i sjednica u školi, rad stručnih aktiva. instruktivni rad sa nastavnicima/cama, učenicima/cama i osobljem i sl.).

Orijentaciju na rezultat određuje usmjerenost direktora na poslove *planiranja i organizovanja rada ustanove* (odnose se na planiranje i programiranje rada, na organizaciju redovne, izborne, dopunske nastave, stručne prakse i sl.); na *upravljanje i rukovođenje ustanovom* (odnosi se na vođenje sastanaka i sjednica u školi, rad stručnih aktiva. instruktivni rad sa nastavnicima/cama, učenicima/cama i osobljem); na *administrativno-upravne poslove* (odnose se na praćenje i primjenu zakona i propisa, izradu internih akata, kadrovsku problematiku, administrativne poslove i sl.); na *praćenja i analize rezultata rada ustanove* (odnosi se na praćenje i analizu ostvarenih rezultata škole i nastavnika/ca, uvođenje inovacija i unapređivanje nastave). Ovaj faktor karakteriše i negativna povezanoist sa *međuljudskim odnosima i atmosferom u školi* (odnosi se na saradnju sa zaposlenima, roditeljima i učenicima/cama ili posredovanje u rješavanaju interpersonalnih problema sl.).

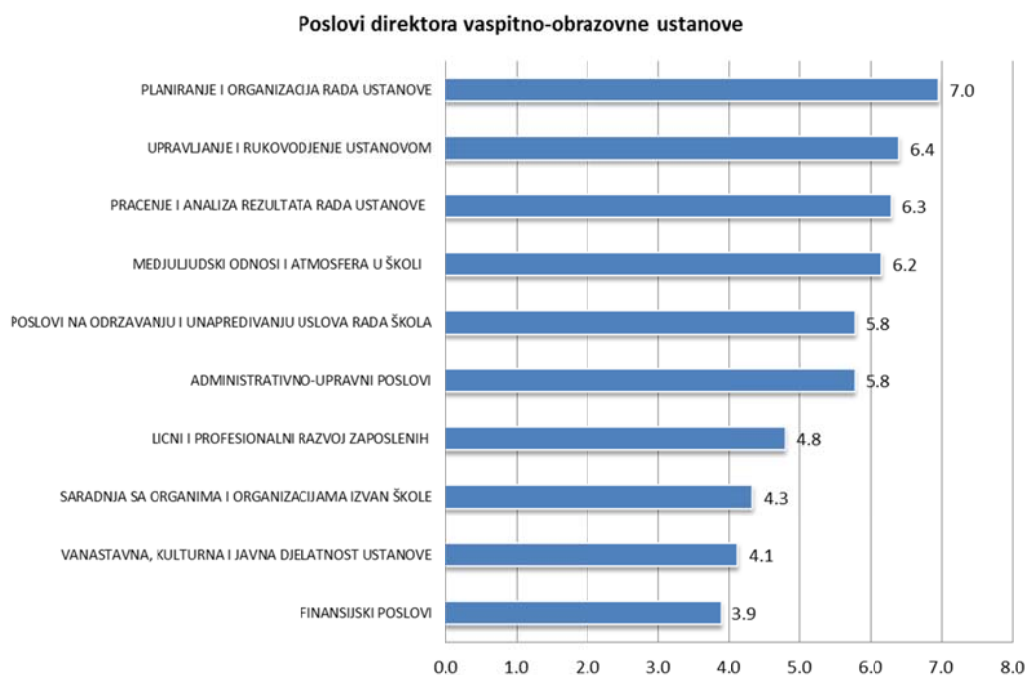
Goleman (Goleman, D. 2004.) u knjizi *Emocionalna inteligencija u liderstvu*⁷ navodi da postoje dvije dimenzije i četiri osnovne orijentacije u rukovođenju. Prvu dimenziju čine **orijentacija na ciljeve** koju karakteriše težnja da se postigne visok rezultat, i njoj suprotna **orijentacija na ljude** koju odlikuju dobri međuljudski odnosi i zadovoljstvo grupom. Drugu dimenziju čine **orijentacija na stabilnost** koju karakteriše briga za održavanje stabilnih odnosa u grupi u dužem periodu i njoj suprotna **orijentacija na razvoj**, koju karakteriše težnja ka sve višim ciljevima, promjenama i razvoju organizacije. Čini se da je prvi faktor kog smo identifikovali, orijentacija na ljude, blizak onome što Goleman naziva orijentacijama na ljude i stabilnost dok je naš treći faktor, orijentacija na rezultat, blizak Golemanovim orijentacijama na cilj i razvoj.

Prema Golemanovoj teoriji orijentaciji na ljude i stabilnost odgovaraju demokratski, afilijativni i trenerski stil rukovođenja. Orijentaciji na rezultat i razvoj bliži su stilovi rukovošenja: diktiranje tempa, zapovjednički i vizionarski stil.

3.2. Koja su područja rada dominantno zastupljena u rukovođenju obrazovno - vaspitnim ustanovama u Crnoj Gori?

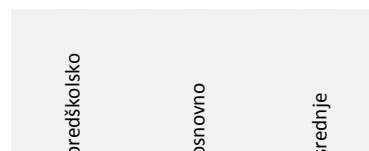
⁷ Goleman, D, Bojacić R, Maki E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad, 2006.

Kada imate u vidu Vaše ukupno radno angažovanje (npr. u toku jedne školske godine ili jednog radnog dana), procijenite koliko ste angažovani na pojedinim poslovima?



Prema rezultatima istraživanja direktori obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori dominantno su *orjentisani na rezultat* i angažovani na poslovima: **planiranje i organizacija rada ustanove** (odnose se na planiranje i programiranje rada, na organizaciju redovne, izborne, dopunske nastave, stručne prakse i sl.); **upravljanje i rukovođenje ustanovom** (odnosi se na vođenje sastanaka i sjednica u školi, rad stručnih aktiva, instruktivni rad sa nastavnicima/cama, učenicima/cama i osobljem); **praćenja i analize rezultata rada ustanove** (odnosi se na praćenje i analizu ostvarenih rezultata škole i nastavnika/ca, uvođenje inovacija i unapređivanje nastave); **međuljudski odnosi i atmosfera u školi** (odnosi se na saradnju sa zaposlenima, roditeljima i učenicima/cama ili posredovanje u rješavanju interpersonalnih problema sl.).

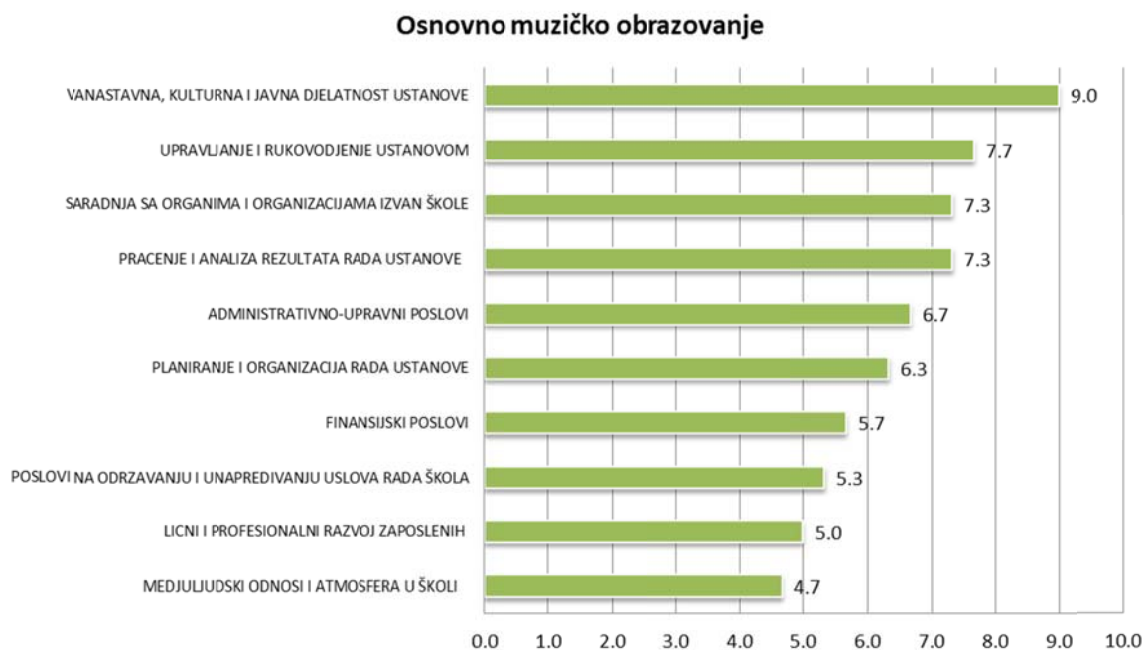
Kada se uporede rangovi zastupljenosti pojedinih poslova kod rukovodilaca različitih obrazovno vaspitnih ustanova (kod direktora predškolskih ustanova, osnovnih škola i direktora srednjih škola) uočljiva je stabilnost rangova. Upravljanje srednjom školom donekle je specifično u smislu da u prva četiri ranga ulaze poslovi vezani za *uslove rada*, a ne za *međuljudske odnose*.



PLANIRANJE I ORGANIZACIJA RADA USTANOVE	1	1	1
UPRAVLJANJE I RUKOVODJENJE USTANOVOM	2	2	2
MEDJULJUDSKI ODNOSI I ATMOSFERA U ŠKOLI	3	3	5
PRACENJE I ANALIZA REZULTATA RADA USTANOVE	4	4	3
ADMINISTRATIVNO-UPRAVNI POSLOVI	5	5	6
POSLOVI NA ODRZAVANJU I UNAPREĐIVANJU USLOVA RADA ŠKOLA	6.5	6	4
LICNI I PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH	6.5	7	8
SARADNJA SA ORGANIMA I ORGANIZACIJAMA IZVAN ŠKOLE	8	8	8
VANASTAVNA, KULTURNA I JAVNA DJELATNOST USTANOVE	9	9	10
FINANSIJSKI POSLOVI	10	10	8

Na drugoj strani, najmanje zastupljeni poslovi u radu direktora obrazovno – vaspitnih ustanova su poslovi vezani za finansije, vanastavnu, kulturni i javnu djelatnost te saradnja sa organima i organizacijama izvan škole.

Izgleda da je posao direktora **škole osnovnog muzičkog obrazovanja** prilično specifišan u odnosu na direktore ostalih obrazovno-vaspitnih ustanova. U strukturi najviše zastupljenih poslova kod direktora osnovnog muzičkog obrazovanja su poslovi vezani za vanastavnu, kulturnu i javnu djelatnost ustanove, kao i poslovi koji se odnose na saradnju sa organima i organizacijama izvan škole. Ovi poslovi kod direktora ostalih ustanova spadaju u grupu najmanje zastupljenih.



Zaključak:

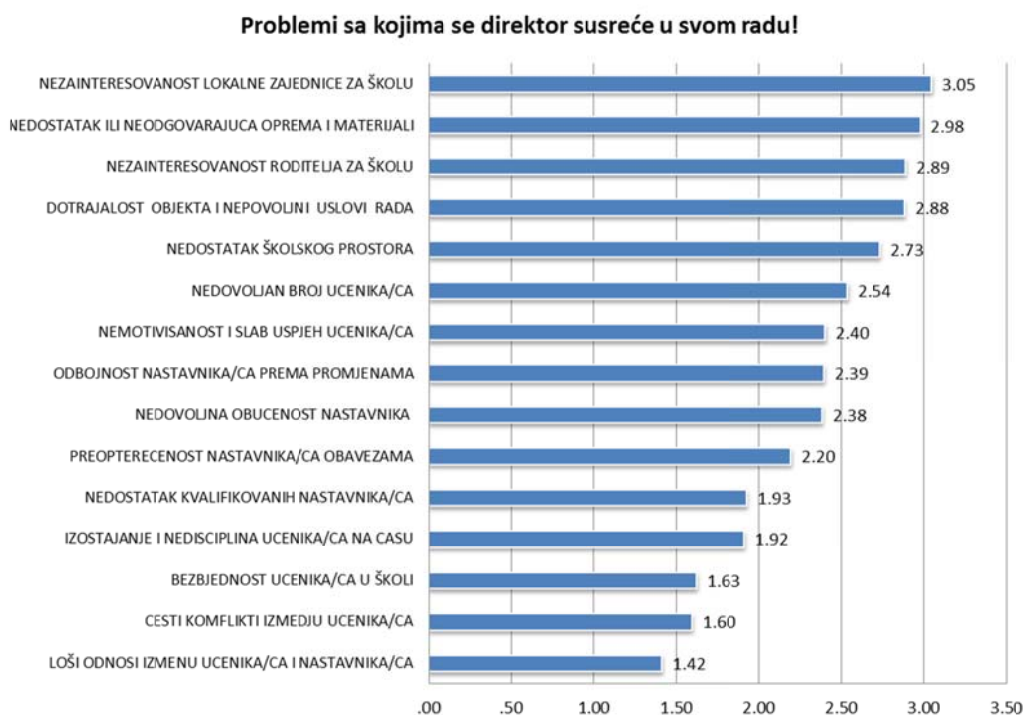
Utvdili smo osnovne orijentacije i dominantna područja rada direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.

Ovaj zaključak temeljimo na sljedećim činjenicama:

- Faktorskom analizom utvrdili smo tri osnovne orijentacije rukovođenja obrazovno - vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori. Prvu orijentaciju smo nazvali orijentacija na ljude, drugu, orijentacija na uslove rada, a treću, orijentacija na rezultat. Čini se da je prvi faktor kog smo identifikovali, orijentacija na ljude, blizak onome što Goleman naziva orijentacijama na ljude i stabilnost dok je naš treći faktor, orijentacija na rezultat, blizak Golemanovim orijentacijama na cilj i razvoj.
- Prema načinu kako su raspoređeni poslovi direktora izgleda na najveći broj direktora propada trećem tipu (orijentacija na cilj i razvoj). To je direktor koji je dominantno angažovan na poslovima: planiranje i organizacija rada ustanove; upravljanje i rukovođenje ustanovom; praćenja i analize rezultata rada ustanove, međuljudskim odnosima i atmosferom u školi.

4. Utvrditi koji aktuelni problemi opterećuju rad direktora obrazovno – vaspitnih ustanova u Crnoj Gori

Pored predviđenih ovlaštenja na karakter posla direktora obrazovno-vaspitne ustanove značajno utiču i problemi sa kojima se direktor svakodnevno susreće u praksi. Nekada su to problemi vezani uz uslove rada, nekada se tiču međusobnih odnosa a nekada proističu iz neadekvatnog postupanja pojedinaca ili grupa u školi. Interesovalo nas je sa kojim aktuelnim problemima se susreće direktor obrazovno-vaspitne ustanova u Crnoj Gori.



Kao dominantne probleme u radu direktori obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori izdvajaju probleme koji se tiču *neповoljnih uslova rada* i *nedovoljne zainteresovanosti okoline za rad škole*. Na drugom mjestu su problemi vezani za nastavnika: odbojnost nastavnika prema promjenama, nedovoljna obučenost i preopterećenost nastavnika. Na

posljednjem mjestu su problemi koji se tiču bezbjednosti učenika u školi, konfliktnih odnosa, izostajanja ili slabog uspjeha učenika.

	predškolsko	osnovno	srednje	muzicko obra.
NEDOSTATAK ILI NEODGOVARAJUCA OPREMA I MATERIJALI	2.13	3.21	2.80	2.13
NEZAINTERESOVANOST LOKALNE ZAJEDNICE ZA ŠKOLU	3.25	3.04	2.92	3.38
DOTRAJALOST OBJEKTA I NEPOVOLJNI USLOVI RADA	2.22	3.02	2.65	2.25
NEZAINTERESOVANOST RODITELJA ZA ŠKOLU	3.25	2.86	3.04	2.00
NEDOVLJAN BROJ UCENIKA/CA	1.33	2.79	2.08	1.75
NEDOSTATAK ŠKOLSKOG PROSTORA	2.78	2.74	2.58	3.00
NEMOTIVISANOST I SLAB USPJEH UCENIKA/CA	1.57	2.41	2.69	2.00
ODBOJNOST NASTAVNIKA/CA PREMA PROMJENAMA	2.22	2.37	2.50	2.38
NEDOVLJNA OBUČENOST NASTAVNIKA	2.00	2.36	2.50	2.63
PREOPTERECENOST NASTAVNIKA/CA OBAVEZAMA	2.33	2.25	<u>2.15</u>	2.38
IZOSTAJANJE I NEDISCIPLINA UCENIKA/CA NA CASU	1.13	1.83	2.54	<u>1.43</u>
NEDOSTATAK KVALIFIKOVANIH NASTAVNIKA/CA	<u>1.22</u>	<u>1.80</u>	2.19	3.14
BEZBJEDNOST UCENIKA/CA U ŠKOLI	<u>1.11</u>	<u>1.67</u>	<u>1.85</u>	<u>1.13</u>
CESTI KOMPLIKTI IZMEDJU UCENIKA/CA	<u>1.00</u>	<u>1.59</u>	<u>2.04</u>	<u>1.00</u>
LOŠI ODNOSI IZMENU UCENIKA/CA I NASTAVNIKA/CA	<u>1.00</u>	<u>1.40</u>	<u>1.69</u>	<u>1.25</u>

Kada se razmatraju problemi u odnosu na **različite obrazovno-vaspitne ustanove** može se uočiti prilična dosljednost percepcije problema. U grupama najviše i najmanje zastupljenih uglavnom se pojavljuju isti ili slični problemi. Do određene mjere je specifično seosko područje gde se među dominantnim problemima pojavljuje nedovoljan broj učenika, što nije karakteristično za prigradska i gradska naselja. Problem izostajanja i nediscipline učenika izgleda da je više prisutan u prigradskoj i gradskoj nego u seoskoj sredini.

	Selo, ruralno područje	prigradsko naselje	Gradsko naselje
NEDOVLJAN BROJ UCENIKA/CA	3,75	1,86	1,89
NEDOSTATAK ILI NEODGOVARAJUCA OPREMA I MATERIJALI	3,53	2,68	2,71
NEZAINTERESOVANOST LOKALNE ZAJEDNICE ZA ŠKOLU	3,23	3,00	2,94
DOTRAJALOST OBJEKTA I NEPOVOLJNI USLOVI RADA	3,06	3,14	2,69
NEZAINTERESOVANOST RODITELJA ZA ŠKOLU	2,89	3,00	2,84
NEDOSTATAK ŠKOLSKOG PROSTORA	2,81	2,64	2,68
NEDOVLJNA OBUČENOST NASTAVNIKA	2,49	2,00	2,42
NEMOTIVISANOST I SLAB USPJEH UCENIKA/CA	2,43	2,55	2,33
ODBOJNOST NASTAVNIKA/CA PREMA PROMJENAMA	2,29	2,18	2,51
PREOPTERECENOST NASTAVNIKA/CA OBAVEZAMA	2,29	2,05	2,19

NEDOSTATAK KVALIFIKOVANIH NASTAVNIKA/CA	1,94	<u>1,59</u>	<u>2,00</u>
BEZBJEDNOST UCENIKA/CA U ŠKOLI	<u>1,58</u>	<u>1,73</u>	<u>1,64</u>
IZOSTAJANJE I NEDISCIPLINA UCENIKA/CA NA CASU	<u>1,56</u>	2,23	2,06
CESTI KOMPLIKTI IZMEDJU UCENIKA/CA	<u>1,40</u>	<u>1,64</u>	<u>1,72</u>
LOŠI ODNOSI IZMENU UCENIKA/CA I NASTAVNIKA/CA	<u>1,17</u>	<u>1,64</u>	<u>1,51</u>
	2,4	2,3	2,3

Zaključak

Utvdili smo da na posao direktora obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori značajno utiču problemi koji se tiču nepovoljnih uslova rada i nedovoljne zainteresovanosti okoline za rad škole.

Kao dominantne probleme u radu direktori obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori izdvajaju probleme koji se tiču *nepovoljnih uslova rada i nedovoljne zainteresovanosti okoline*, lokalne zajednice i roditelja, za rad škole. Na drugom mjestu su problemi vezani za nastavnika: odbojnost nastavnika prema promjenama, nedovoljna obučenost i preopterećenost nastavnika. Na posljednjem mjestu su problemi koji se tiču bezbjednosti učenika u školi, konfliktnih odnosa, izostajanja ili slabog uspjeha učenika.

5. Utvrditi kompetencije, - koje znanja, vještine i sposobnosti su potrebni za efikasno rukovođenje školom (profil idealnog rukovodioca)

Na osnovu prije svega empirijskih nalaza⁸ definisane su pet osnovnih kompetencija direktora škole: 1. lična kompetencija; 2. pedagoška ili stručna kompetencija; 3. razvojna kompetencija; 4. socijalna kompetencija; 5. Akciska ili praktična kompetencija. Svaka od njih uključuje set znanja, vještina, stavova i vrijednosti.

- **Lična kompetencija** uključuje odrednice kao što su: iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje, marljivost, samopouzdanje, poduzetnost, radna energija i sl.
- **Razvojna kompetencija** uključuje jasnoću vizije razvoja škole, uvođenje inovacija, primjenu informatičke tehnologije, racionalno organiziranje rada škole, informiranje o stručnim pitanjima i sl.
- **Pedagoška kompetencija** uključuje pedagoška, didaktička i druga stručna znanja potrebna za optimalno vođenje vaspitno-obrazovnog procesa. Podrazumijeva:

⁸ O rezultatima empirijskih istraživanja kompetencija direktora može se pročitati u: Staničić, S. (2002.) Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja. *Sodobna pedagogika* (Ljubljana). 53(119): 168-182. br. 1.; Staničić, S. (2002.) Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog. U: *Odnos pedagojske teorije i pedagoške prakse: zbornik radova – Međunarodni znanstveni kolokvij*. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju. 249-257.; Staničić, S. (2003.) Povezanost kompetencija ravnatelja i pedagoga za vođenje u školi. U: *Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva: zbornik radova Sabora pedagoga Hrvatske* (ur. H. Vrgoč). Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor. 200-208.; Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005) *Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja*. Napredak (Zagreb). 146 (2): 193-204. Stilin, E. (2005) *Stilovi rada i kompetencije odgajatelja u učeničkim domovima*. Rijeka: Adamić.

poznavanje programa i didaktičkih principa rada, poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije pedagoškog rada, znanje vrednovanja postignuća nastavnika, poznavanje prosvjetnog zakonodavstva i sl.

- **Socijalna kompetencija** se odnosi se na znanja i sposobnosti direktora u području međuljudskih odnosa. Ona uključuje odrednice kao što su: poznavanje zakonitosti međuljudskih odnosa, umijeće motivisanja zaposlenih, učešće u rješavanju sukoba, vještine demokratskog vođenja.
- **Praktična kompetencija** se, za razliku od prethodnih, ne odnosi samo na znanja, nego ponajprije na praktično djelovanje (aktivnost). Uključuje odrednice: stvaranje uslova i otklanjanje prepreka, aktivno sudjelovanje u rješavanju problema u školi i sl.

Specifični zadaci istraživanja:

Kako bi utvrdili „profil idealnog rukovodioca“ potrebno je utvrditi: 1.) koje kompetencije su po mišljenju direktora važne za uspješno rukovođenje školom, te 2.) koja znanja i sposobnosti i vještine su po mišljenju direktora važne za uspjeh na poslu direktora škole.

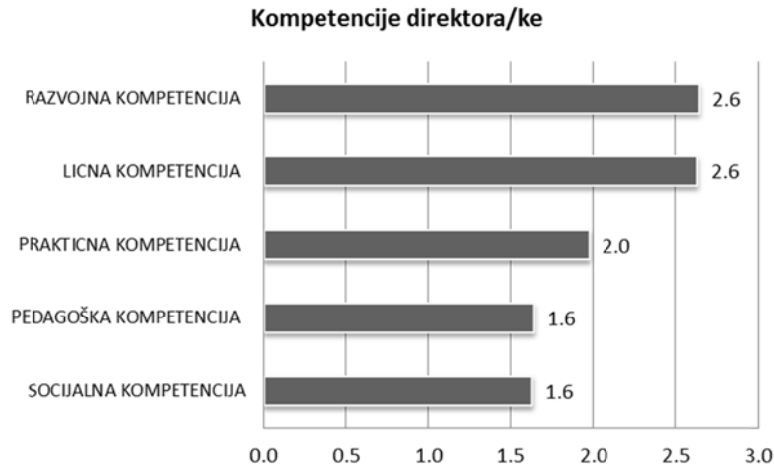
5.1. Koje kompetencije direktora su važnije za uspješno rukovođenje školom?

Direktori/ke su na osnovu vlastitog iskustva odredili koje su kompetencije važnije, a koje su manje važne, za uspješno rukovođenje školom.

- *Lična kompetencija* (daje lični primjer i podršku drugima);
- *Razvojna kompetencija* (ima viziju i sposobnost organizacije);
- *Pedagoška kompetencija* (stručan/na za pedagoška pitanja);
- Socijalna kompetencija (stručan/na u radu sa ljudima);
- *Praktična kompetencija* (sposoban/na da stvori uslove i ukloni prepreke)

Prema mišljenju direktora za uspjeh u rukovođenju obrazovno – vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori najvažnije su **razvojna** (ima viziju i sposobnost organizacije) i **lična kompetencija** (daje lični primjer i podršku drugima). Na drugoj strani „najmanje važne“⁹ su *pedagoška* (stručan/na za pedagoška pitanja) i *socijalna kompetencija* (umještan/na u radu sa ljudima) kompetencija.

⁹ Odrednica „najmanje važan“ ovdje ima relativno značenje. Od direktora je zahtijevano da navedenih pet kompetencija ranguju od najviše do najmanje važnih.



Postoje određene specifičnosti kada je u pitanju raspored važnosti kompetencija direktora različitih obrazovno vaspitnih ustanova. Za upravljanje osnovnom i srednjom školom najvažnije su lična i razvojna kompetencija. U slučaju predškolskih ustanova najvažnije su razvojna i praktična, a kada su u pitanju muzičke škole razvojna i socijalna.

	predškolsko	osnovno	srednje	muzičko obrazovanje
LICNA KOMPETENCIJA	3	1.5	1	5
RAZVOJNA KOMPETENCIJA	1	1.5	2	1
PRAKTIČNA KOMPETENCIJA	2	3	4	3
SOCIJALNA KOMPETENCIJA	5	4.5	4	2
PEDAGOŠKA KOMPETENCIJA	4	4.5	4	4

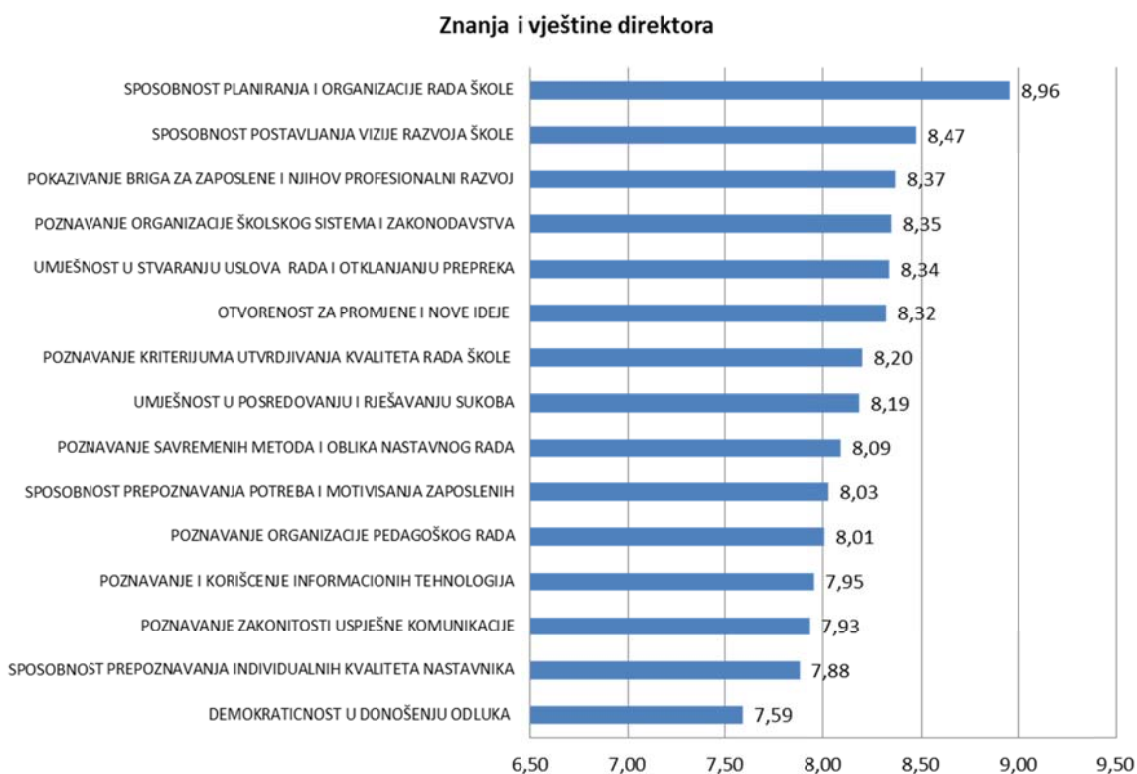
Stančić, S. (2000) je na uzorku 107 direktora osnovnih i srednjih škola u Hrvatskoj ustanovio sljedeći raspored poželjnih kompetencija: **razvojna kompetencija** (M=22,65); **socijalna kompetencija** (M=22,44); **pedagoška kompetencija** (M=21,98); **praktična kompetencija** (M=21,87); **lična kompetencija** (M=21,56). Stančić zaključuje da je uspješan direktor u onaj koji ima jasnu viziju i sposobnost organizacije i vođenja ljudi u skladu sa utvrđenom vizijom; koji posjeduje znanja i sposobnosti za motivisanje ljudi i rješavanje konfliktnih situacije koje mogu ometati rad škole; koji poznaje pedagoška, dodaktička i metodička načila na kojima počiva obrazovno-vaspitni proces; nadalje, koji je sposoban da stvori povoljne uslove i odkloni prepreke u radu; i na kraju, onaj koji je otvoren za saradnju, koji daje primjer i podršku drugima.

Očigledan je razlika u položaju *lične, socijalne i pedagoške kompetencije* u našem i u Stančićevom istraživanju. U našem slučaju izgleda da socijalnu kompetenciju koju odlikuje stručnost, zamjenjuje lična kompetencija koju odlikuje oslanjanje na ugled i lični autoritet, što je bliže **tradicionalnom nego profesionalnom modelu rukovođenja**. Dominacije praktične u odnosu na pedagošku kompetentnost u našem slučaju vjerovatno je posljedica činjenice da

su *uslovi rada*¹⁰ dominantan problem sa kojim se direktor svakodnevno susreće u svom radu.

5.2. Koja znanja, vještine i sposobnosti su važne za uspjeh na poslu direktira škole

Prema mišljenju rukovodilaca obrazovno – vaspitnih ustanova u Crnoj Gori za *uspjeh na poslu direktora najvažniji su*: sposobnost planiranja i organizacije rada ustanove; sposobnost postavljanja vizije razvoja škole, pokazivanje brige za zaposlene i njihov profesionalni razvoj; poznavanje organizacije školskog sistema i zakonodavstva i umješnost u stvaranju uslova rada i otklanjanju prepreka. U odnosu na ostala znanja sposobnosti i vještine kao *manje važni za uspjeh u poslu direktora* izdvojeni su: demokratičnost u donošenju odluka; sposobnost prepoznavanja individualnih kvaliteta nastavnika; poznavanje zakonitosti uspješne komunikacije; poznavanje korišćenja informacione tehnologije i poznavanje organizacije pedagoškog rada.



Kada se razmatraju „direktorska“ znanja, vještine i sposobnosti u odnosu na različite obrazovno-vaspitne ustanove može se uočiti prilična dosljednost. Specifični su donekle direktori/ke osnovnih škola za muzičko obrazovanje koji/e u grupu važnih ubrajaju sposobnost prepoznavanja potreba i motivisanja zaposlenih što nije slučaj u ostalim podgrupama.

¹⁰ Nedostatak ili neodgovarajuće oprema i materijali, kao i dorajalost objekta i nepovoljni uslovi rad, predstavljaju dominantne probleme (nalaze se među prvih pet problema) u radu direktora.

	predškolsko	osnovno	srednje	muzicko obrazovanje
SPOSOBNOST PLANIRANJA I ORGANIZACIJE RADA ŠKOLE	8,89	9,09	8,75	9,14
POKAZIVANJE BRIGA ZA ZAPOSLENE I NJIHOV PROFESIONALNI RAZVOJ	8,56	8,32	8,38	9,00
SPOSOBNOST POSTAVLJANJA VIZIJE RAZVOJA ŠKOLE	8,78	8,30	8,80	9,14
OTVORENOST ZA PROMJENE I NOVE IDEJE	8,00	8,26	8,63	8,57
POZNAVANJE ORGANIZACIJE ŠKOLSKOG SISTEMA I ZAKONODAVSTVA	8,78	8,23	8,52	8,57
UMJEŠNOST U STVARANJU USLOVA RADA I OTKLANJANJU PREPREKA	8,44	8,22	8,54	8,71
POZNAVANJE KRITERIJUMA UTVRĐIVANJA KVALITETA RADA ŠKOLE	8,50	8,21	8,44	<u>7,71</u>
UMJEŠNOST U POSREDOVANJU I RJEŠAVANJU SUKOBA	8,11	8,21	<u>7,88</u>	8,71
POZNAVANJE SAVREMENIH METODA I OBLIKA NASTAVNOG RADA	7,88	8,12	<u>8,00</u>	8,29
SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA POTREBA I MOTIVISANJA ZAPOSLENIH	<u>7,78</u>	7,97	8,08	8,86
POZNAVANJE ORGANIZACIJE PEDAGOŠKOG RADA	8,13	7,94	8,17	8,43
POZNAVANJE ZAKONITOSTI USPJEŠNE KOMUNIKACIJE	8,50	<u>7,86</u>	<u>7,92</u>	<u>8,00</u>
POZNAVANJE I KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA	<u>7,75</u>	<u>7,86</u>	8,42	<u>7,43</u>
SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA INDIVIDUALNIH KVALITETA NASTAVNIKA	<u>7,67</u>	<u>7,77</u>	8,21	8,43
DEMOKRATICNOST U DONOŠENJU ODLUKA	<u>7,67</u>	<u>7,57</u>	<u>7,88</u>	<u>7,43</u>

Kada se „direktorska“ znanja, vještine i sposobnosti razmatraju u kontekstu pojedinih kompetencija kojima pripadaju ponovo je uočljiva **dominacija razvojne i praktične kompetencije** u odnosu na pedagošku i socijalnu. Tako npr. sva pojedinačna znanja, vještine i sposobnosti koja opisuju *razvojnoj kometenciji* na listi požaljnih zauzimaju visko mjesto (sposobnost planiranja i organizacije rada škole; sposobnost postavljanja i definisanja vizije razvoja škole; pokazivanje brige za profesionalni razvoj zaposlenih; otvorenost za promjene i nove ideje).

RAZVOJNA KOMPETENCIJA	8,53
SPOSOBNOST PLANIRANJA I ORGANIZACIJE RADA ŠKOLE	8,96
SPOSOBNOST POSTAVLJANJA I DEFINISANJA VIZIJE RAZVOJA ŠKOLE	8,47
POKAZIVANJE BRIGA ZA PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH	8,37
OTVORENOST ZA PROMJENE I NOVE IDEJE	8,32
PRAKTIČNA KOMPETENCIJA	8,13
POZNAVANJE ORGANIZACIJE ŠKOLSKOG SISTEMA I ZAKONODAVSTVA	8,35
UMJEŠNOST U STVARANJE USLOVA RADA I OTKLANJANJU PREPREKA	8,34
POZNAVANJE I KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA	7,95
SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA INDIVIDUALNIH KVALITETA NASTAVNIKA	7,88
PEDAGOŠKA KOMPETENCIJA	8,10
POZNAVANJE KRITERIJA I NAČINA UTVRĐIVANJA KVALITETA RADA ŠKOLE	8,20
POZNAVANJE SAVREMENIH METODA I OBLIKA NASTAVNOG RADA	8,09
POZNAVANJE ORGANIZACIJE PEDAGOŠKOG RADA	8,01

SOCIJALNA KOMPETENCIJA		7,93
UMJEŠNOST U POSREDOVANJU I RJEŠAVANJU SUKOBA		8,19
SPOSOBNOST PREPOZNAVANJA POTREBA I MOTIVISANJA ZAPOSLENIH		8,03
POZNAVANJE ZAKONITOSTI USPJEŠNE KOMUNIKACIJE		7,93
DEMOKRATIČNOST U DONOŠENJU ODLUKA I ODNOSIMA SA SARADNICIMA		7,59

Zaključak:

Utvdili smo znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne za efikasno rukovođenje školom, tj. profil idealnog rukovodioca.

Idealnog rukovodilaca, po mišljenju naših direktora, odlikuje: **prvo**, sposobnost da postavi realističnu i jasnu viziju razvoja škole i da organizuje, vodi i razvija kolektiv u skladu sa tom vizijom (razvojna kompetentnost); **drugo**, uspješan direktor organizacije rad škole u skladu sa zakonom i individualnim kvalitetima zaposlenih i sposoban je da stvori povoljne islove i otkloni prepreke u radu ustanove (praktična kompetentnot); **treće**, uspješan direktor poznavanje savremene metode, oblike i organizacije pedagoškog rada, kao i način i kriterije utvrđivanja kvaliteta rada škole (pedagoška kopetentnost); **četvrto**, uspješan direktor poznaje zakonitosti uspješne komunikacije i načine motivisanja ljudi, pokazuje uspješnost u posredovanju i rješavanju sukoba i demokratskičnost u donošenju odluka (socijalna kompetentnost). Pored navedenih stručnih kompetencija uspješnog direktora u našim uslovima odlikuju u velikoj mjeri i **lične osobine** kao što su otvorenost za ljude, srdačnost u odnosima, predanost u radu, pravednost itd.

6. Utvrditi šta treba da bude sadrži program stručnog osposobljavanja rukovodioca obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.

Između 30 ponuđenih tema direktori/ke su imali zadatak da se opredijele za 15 tema koje po njihovom mišljenju obavezno treba da nađu mjesto u programu obuke budućih direktira. Obradom dobivenih rezultata utvdili smo da program stručnog usavršavanja direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori obavezno treba da sadrži sljedeće teme:

UKUPAN UZORAK		f	%
1	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	87	58,0
2	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	81	54,0
3	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	77	51,3
4	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	74	49,3
5	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	73	48,7
6	Osposobiti se za primjenu informacionih tehnologija u radu direktora	73	48,7
7	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	73	48,7
8	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	68	45,3
9	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	66	44,0
10	Upoznati osnovne vještine komunikacije (pregovori, sastanci, prezentacije, izvještaji i sl.)	65	43,3
11	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	63	42,0

12	Upoznati osnovne tehnike timskog rada i osposobiti se za vođenje timova u školi	57	38,0
13	Upoznati savremene pristupe učenju (aktivna i interaktivna nastava i učenje)	56	37,3
14	Osposobiti se za snalaženje u zakonodavnim dokumentima i prosvjetnim propisima	54	36,0
15	Naučiti kako uspostaviti efikasnu saradnju sa okruženjem (lokalnom zajednicom, poslodavcima itd.)	40	26,7
16	Steći znanja iz oblasti finansijskog poslovanja	40	26,7
17	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	38	25,3
18	Upoznati ulogu i odgovornosti tijela upravljanja i rukovođenja školom (uloga školskog odbora; uloga direktora/direktorice; uloga savjeta roditelja itd.)	38	25,3
19	Upoznati se sa tehnikama donošenja odluka u kolektivu	37	24,7
20	Naučiti izraditi plan profesionalnog razvoja zaposlenih na nivou škole	35	23,3
21	Upoznati metode prevencije nasilja i zavisnosti (znati obezbijediti školu od takvih pojava)	34	22,7
22	Upoznati ulogu i rad institucija za razvoj i unapređivanje školstva (ministarstva, inspekcija, zavod za školstvo, centar za stručno obrazovanje, ispitni centar itd.)	33	22,0
23	Poznavati tehnike suočavanja sa stresom (strategije prevazilaženja stresa)	31	20,7
24	Osposobiti se za uspješno reagovanje u kriznim situacijama (požar, zemljotres, eksplozije i sl.)	31	20,7
25	Upoznati trendove obrazovne politike (EU i obrazovanje; mogućnosti koje nude evropski fondovi i sl.)	31	20,7
26	Razumjeti procesе decentralizacije školstva (odnos nacionalnog i školskog kurikulumuma itd.)	23	15,3
27	Upoznati osnovne ljudskih potencijala i ta znanja primjenjivati u izboru i profesionalnom razvoju	20	13,3
28	Upoznati potrebe i zahtjeve tržišta rada (lokalni, regionalni, državni i širi nivo)	19	12,7
29	Razumjeti sistem vaspitanja-obrazovanja Crne Gore (nivoi, oblici, struktura sistema, prohodnost itd.)	19	12,7
30	Upoznati principe planiranja na različitim nivoima (nacionalno, na nivou škole, nastavničko planiranje)	17	11,3

Pored zajedničke liste tema u daljem tekstu date su teme za podgrupe: predškolsko obrazovanje, osnovno obrazovanje, osnovna škola za muzičko obrazovanje, gimnazija, mješovita škola i srednja stručna škola.

PREDŠKOLSKO OBRAZOVANJE

1	Upoznati osnovne vještine komunikacije (pregovori, sastanci, prezentacije, izvještaji i sl.)	8	80,0
2	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	7	70,0
3	Upoznati osnovne tehnike timskog rada i osposobiti se za vođenje timova u školi	6	60,0
4	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	5	50,0
5	Upoznati osnovne ljudskih potencijala i ta znanja primjenjivati u izboru i profesionalnom razvoju	5	50,0
6	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	4	40,0
7	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	4	40,0
8	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	4	40,0
9	Upoznati ulogu i odgovornosti tijela upravljanja i rukovođenja školom (uloga školskog odbora; uloga direktora/direktorice; uloga savjeta roditelja itd.)	4	40,0
10	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	4	40,0
11	Upoznati trendove obrazovne politike (EU i obrazovanje; mogućnosti koje nude evropski fondovi i sl.)	4	40,0
12	Upoznati se sa tehnikama donošenja odluka u kolektivu	4	40,0
13	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	3	30,0
14	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	3	30,0
15	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	3	30,0

OSNOVNO OBRAZOVANJE

1	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	57	58,8
2	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	54	55,7
3	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	52	53,6
4	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	49	50,5
5	Osposobiti se za primjenu informacionih tehnologija u radu direktora	49	50,5
6	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	46	47,4
7	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	45	46,4
8	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	44	45,4
9	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	42	43,3
10	Upoznati osnovne vještine komunikacije (pregovori, sastanci, prezentacije, izvještaji i sl.)	42	43,3
11	Osposobiti se za snalaženje u zakonodavnim dokumentima i prosvjetnim propisima	40	41,2
12	Upoznati savremene pristupe učenju (aktivna i interaktivna nastava i učenje)	39	40,2
13	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	36	37,1
14	Upoznati osnovne tehnike timskog rada i osposobiti se za vođenje timova u školi	36	37,1
15	Steći znanja iz oblasti finansijskog poslovanja	26	26,8

OSNOVNO MUZIČKO OBRAZOVANJE

1	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	5	62,5
2	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	5	62,5
3	Upoznati osnovne tehnike timskog rada i osposobiti se za vođenje timova u školi	5	62,5
4	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	5	62,5
5	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	4	50,0
6	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	4	50,0
7	Upoznati osnovne vještine komunikacije (pregovori, sastanci, prezentacije, izvještaji i sl.)	4	50,0
8	Upoznati ulogu i rad institucija za razvoj i unapređivanje školstva (ministarstva, inspekcija, zavod za školstvo, centar za stručno obrazovanje, ispitni centar itd.)	4	50,0
9	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	4	50,0
10	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	4	50,0
11	Naučiti izraditi plan profesionalnog razvoja zaposlenih na nivou škole	4	50,0
12	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	3	37,5
13	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	3	37,5
14	Razumjeti procesе decentralizacije školstva (odnos nacionalnog i školskog kurikulumata itd.)	3	37,5
15	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	3	37,5

GIMNAZIJA

1	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	7	100,0
2	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	5	71,4
3	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	4	57,1
4	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	4	57,1
5	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	4	57,1
6	Upoznati savremene pristupe učenju (aktivna i interaktivna nastava i učenje)	4	57,1
7	Upoznati osnovne vještine komunikacije (pregovori, sastanci, prezentacije, izvještaji i sl.)	4	57,1
8	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	4	57,1

9	Upoznati metode prevencije nasilja i zavisnosti (znati obezbijediti školu od takvih pojava)	3	42,9
10	Poznavati tehnike suočavanja sa stresom (strategije prevazilaženja stresa)	3	42,9
11	Osposobiti se za uspješno reagovanje u kriznim situacijama (požar, zemljotres, eksplozije i sl.)	3	42,9
12	Osposobiti se za primjenu informacionih tehnologija u radu direktora	3	42,9
13	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	3	42,9
14	Naučiti izraditi plan profesionalnog razvoja zaposlenih na nivou škole	3	42,9
15	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	2	28,6

MJEŠOVITA ŠKOLA

1	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	5	71,4
2	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	5	71,4
3	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	5	71,4
4	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	4	57,1
5	Upoznati kriterijume utvrđivanja kvaliteta nastave	4	57,1
6	Upoznati savremene pristupe učenju (aktivna i interaktivna nastava i učenje)	3	42,9
7	Osposobiti se za primjenu informacionih tehnologija u radu direktora	3	42,9
8	Naučiti izraditi plan profesionalnog razvoja zaposlenih na nivou škole	3	42,9
9	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	3	42,9
10	Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu	2	28,6
11	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	2	28,6
12	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	2	28,6
13	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	2	28,6
14	Upoznati metode prevencije nasilja i zavisnosti (znati obezbijediti školu od takvih pojava)	2	28,6
15	Upoznati trendove obrazovne politike (EU i obrazovanje; mogućnosti koje nude evropski fondovi i sl.)	2	28,6

STRUČNA ŠKOLA

1	Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)	7	58,3
2	Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja	7	58,3
3	Osposobiti se za primjenu informacionih tehnologija u radu direktora	7	58,3
4	Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca	7	58,3
5	Osposobiti se za uspješno rješavanje međuljudskih sukoba (nenasilno rješavanje sukoba)	6	50,0
6	Upoznati potrebe i zahtjeve tržišta rada (lokalni, regionalni, državni i širi nivo)	6	50,0
7	Upoznati savremene pristupe učenju (aktivna i interaktivna nastava i učenje)	6	50,0
8	Upoznati osnovne tehnike tinskog rada i osposobiti se za vođenje timova u školi	6	50,0
9	Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom	6	50,0
10	Upoznati osnovne stilove rukovođenja (znati koji stilovi su podesni za koje situacije)	5	41,7
11	Steći znanja iz oblasti finansijskog poslovanja	5	41,7
12	Osposobiti se za snalaženje u zakonodavnim dokumentima i prosvjetnim propisima	5	41,7
13	Naučiti tehnike marketinškog i medijskog predstavljanja škole	4	33,3
14	Osposobiti se za planiranje i programiranje (izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole)	4	33,3
15	Naučiti kako uspostaviti efikasnu saradnju sa okruženjem (lokalnom zajednicom, poslodavcima itd.)	4	33,3

Zaključci istraživanja:

Ovo istraživanje imalo je tri osnovna cilja. Prvo, istraživanjem smo željeli prikupiti i sistematizovati bogato iskustvo direktora vezano za *kvalitet i efekte obuke koju su pohađali*. Drugo, želimo utvrditi koje su *dominantne aktivnosti i problemi u poslu direktora vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori*. Treće, na osnovu mišljenja direktora želimo *izvršiti uticaj na sadržaj profesionalnog osposobljavanja direktora* u narednom periodu. U ovom istraživanju utvrdili smo sljedeće:

- **Utvdili smo da je obuka direktora značajno doprinjela uvećanju efikasnosti rukovođenja školom.**

Ovaj zaključak temeljimo na činjenicama: 1.) Pojedine module i sadržaj obuke u cjelini direktori/ke obrazovno-vaspitnih ustanova ocjenjuju iznadprosječnom ocjenom; 2.) Najveći doprinos uvećanju rukovodećih kompetencija direktora imali su moduli: unapređivanje kvaliteta rada škole, direktor kao pedagoški rukovodilac i komunikacije u školi; 3.) Obuka je u najvežoj mjeri uticala na uvećanje umjeća komunikacije, demokratskog vođenja škole i rada sa ljudima. Iznadprosječan doprinos obuka je imala i na umjeće upravljanja školom, umjeće vrednovanja i organizovanja pedagoškog rada, kao i na umjeće rješavanja sukoba i primjene standarda kvaliteta; 4.) Čini se da je obuka po sadržaju u najvećoj mjeri prilagođena direktorima osnovnih škola, a da najmanje odgovara direktorima osnovnih škola za muzičko obrazovanje.

- **Utvdili smo da su organizacija i načina rada u obuci direktora doprinjeli uvećanju efikasnosti upravljanja i rukovođenja školom.**

Ovaj zaključak temeljimo na sljedećim činjenicama: 1.) Istraživanje pokazuje da su direktori uglavnom ili veoma zadovoljni uslovima organizacije i realizacije seminara; 2.) Faktorskom analizom izdvojili smo tri faktora, - tri tipa učenja koje preferiraju direktori obrazovnih-vaspitno ustanova u Crnoj Gori. Prvom tipu odgovara učenje u grupama, kroz igru i kreativne zadatke. Drugi tip preferira individualno učenje iz knjiga i putem predavanja. Treći tip najbolje uči na primjerima iz prakse i kroz diskusiju; 3.) Utvdili smo da je među direktorima najčešći treći tip „učenika“. Njemu odgovara učenje iznošenjem primjera iz prakse i rješavanje problema. Sa druge strane najmanje mu odgovara učenje iz knjiga i predavanjem. Kada su u pitanju oblici rada najviše mu odgovaraju diskusije u parovima ili grupama, a najmanje individualno učenje.

- **Utvdili smo osnovne orijentacije i dominantna područja rada direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori.**

Ovaj zaključak temeljimo na sljedećim činjenicama: 1.) Faktorskom analizom utvrdili smo tri osnovne orijentacije rukovođenja obrazovno - vaspitnom ustanovom u Crnoj Gori. Prvu orijentaciju smo nazvali orijentacija na ljude, drugu, orijentacija na uslove rada, a treću, orijentacija na rezultat. Čini se da je prvi faktor kog smo identifikovali, orijentacija na ljude, blizak onome što Goleman naziva orijentacijama na ljude i stabilnost dok je naš treći faktor, orijentacija na rezultat, blizak Golemanovim orijentacijama na cilj i razvoj; 2.) Prema načinu kako su raspoređeni poslovi direktora izgleda na najveći broj direktora propada trećem tipu (orijentacija na cilj i razvoj). To je direktor koji je

dominantno angažovan na poslovima: planiranje i organizacija rada ustanove; upravljanje i rukovođenje ustanovom; praćenja i analize rezultata rada ustanove, međuljudskim odnosima i atmosferom u školi.

- **Utvdili smo da posao direktora obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori značajno oprerećen problemima koji se tiču nepovoljnih uslova rada i nedovoljne zainteresovanosti okoline, lokalne zajednice i roditelja, za rad škole.**

Kao dominantne probleme u radu direktori obrazovno-vaspitnih ustanova u Crnoj Gori izdvajaju probleme koji se tiču *nepovoljnih uslova rada* i *nedovoljne zainteresovanosti okoline*, lokalne zajednice i roditelja, za rad škole. Na drugom mjestu su problemi vezani za nastavnika: odbojnost nastavnika prema promjenama, nedovoljna obučenost i preopterećenost nastavnika. Na posljednjem mjestu su problemi koji se tiču bezbjednosti učenika u školi, konfliktnih odnosa, izostajanja ili slabog uspjeha učenika.

- **Utvdili smo znanja, vještine i sposobnosti koje su potrebne za efikasno rukovođenje školom, tj. profil idealnog rukovodioca.**

Idealnog rukovodilaca, po mišljenju naših direktora, odlikuje: **prvo**, sposobnost da postavi realističnu i jasnu viziju razvoja škole i da organizuje, vodi i razvija kolektiv u skladu sa tom vizijom (razvojna kompetentnost); **drugo**, uspješan direktor organizacije rad škole u skladu sa zakonom i individualnim kvalitetima zaposlenih i sposoban je da stvori povoljne islove i otkloni prepreke u radu ustanove (praktična kompetentnot); **treće**, uspješan direktor poznavanje savremene metode, oblike i organizacije pedagoškog rada, kao i način i kriterije utvrđivanja kvaliteta rada škole (pedagoška kopetentnost); **četvrto**, uspješan direktor poznaje zakonitosti uspješne komunikacije i načine motivisanja ljudi, pokazuje uspješnost u posredovanju i rješavanju sukoba i demokratičnost u donošenju odluka (socijalna kompetentnost). Pored navedenih stručnih kompetencija uspješnog direktora u našim uslovima odlikuju u velikoj mjeri i **lične osobine** kao što su otvorenost za ljude, srdačnost u odnosima, predanost u radu, pravednost itd.

- **Utvdili smo šta po mišljenju direktora obavezno treba da sadrži budući program stručnog osposobljavanja rukovodilaca vaspitno-obrazovnih ustanova u Crnoj Gori.**

Prema mišljenju direktora program stručnog usavršavanja direktora obrazovno - vaspitnih ustanova u Crnoj Gori obavezno treba da sadrži sljedeće teme:

- Upoznati metode praćenja i ocjenjivanja kvaliteta rada nastavnika/ca
- Upoznati metod samoevaluacije škole i model upravljanja kvalitetom
- Upoznati osnovne teorije motivacije i načina motivisanja ljudi na poslu
- Naučiti tehnike izrade projekata i apliciranja
- Upoznati primjeri upješne organizacije nastave (redovne, dodatne, dopunske, praktične itd.)

Literatura:

Backović, S. (ur.) (2001): *Knjiga promjena*, Ministarstvo prosvjete i nauke RCG, Podgorica.
Backović, S. (ur.) (2003): *Starteški plan reforme obrazovanja*, Ministarstvo prosvjete i nauke RCG, Podgorica.
Vukotić, P. Živković, N. (ur.) (2003): *Osnove za obnovu nastavnih planova i programa*, Ministarstvo prosvjete i nauke i Savjet za nastavne planove i programe Crne gore, Podgorica.
Goleman, D, Bojaci R, Maki E.: *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Adižes, Novi Sad, 2006.

- Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada.
- Staničić, S. (2007.) Modeli menadžmenta u obrazovanju. Napredak. 148 (2): 173-191.
- Staničić, S. (2001) Kompetencijski profil ravnatelja. U: Školski priručnik 2001./02. Zagreb: Znamen: 179-183.
- Staničić, S. (2002). Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja. *Sodobna pedagogika* (Ljubljana). 168-182, br. 1.
- Key Competencies (2002.) Survey 5. Bruxelles: Eurydice. EU.
- Covey, S. R. (1999). Uspješno vođenje na temeljima načela. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Hansen, K.A., Kaufmann, R.K. (2001): *Obrazovanje i kultura demokratije*, Pedagoški centar, Podgorica.
- Hansen, K.A. (2001): *Kreiranje vaspitno-obrazovnog procesa u kojem dijete ima centralnu ulogu*, Pedagoški centar, Podgorica.
- Hansen, K.A., Kaufmann, R.K., Saifer, S. (1999): *Odgoj za demokratsko društvo*, Zagreb, Mali profesor.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall