

Šefika Alibabić
Filozofski fakultet, Beograd

¹PROFESIONALIZACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU²

- Sažetak -

Namera ovog rada je da, sagledavajući sistem obrazovanja kao „obrazovno tržište“, ukaže na neophodnost promene upravljačke paradigme u obrazovnoj delatnosti i na toj osnovi istakne značaj profesionalizacije upravljanja obrazovnim (pod)sistemima i institucijama.

Strukturu rada čine tri istraživačke celine. U prvoj celini je predstavljen sistem obrazovanja kao „obrazovno tržište“ čiji razvoj ne mogu podsticati „dirigovani“ upravljački obrasci, već samo upravljački stilovi i modeli utemeljeni na znanjima i sposobnostima. Druga celina obuhvata analizu sadašnjeg stanja „obrazovne ponude“ za rukovodioce u obrazovanju, bilo u okviru formalnog obrazovnog sistema, bilo u okviru sistema in-servis obrazovanja. U trećoj celini su analizirani rezultati empirijskog istraživanja obrazovnih potreba direktora škola (primenom savremenih andragoških modela ispitivanja potreba) i na toj osnovi predložene strategije i modeli kontinuiranog razvoja kompetentnosti rukovodilaca u obrazovanju.

Ključne reči: sistem obrazovanja, obrazovno tržište, menadžment, profesionalizacija, obrazovna potreba, obrazovanje menadžera.

Sistem obrazovanja kao „obrazovno tržište“

S obzirom da je obrazovanje značajno područje društvene delatnosti, odnosno skup aktivnosti koje treba planirati, organizovati, usmeravati, koor-

¹ Uz saglasnost autora, tekst je preuzet iz Zbornika radova s naučnog skupa „Andragogija na početku trećeg milenijuma“, održanog 2. juna 2006. godine u Beogradu, izdavač: Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd, 2007. godine.

² Rad je nastao u okviru projekta „Obrazovanje i učenje - pretpostavke evropskih integracija“ (broj: 149015), koji finansira Ministarstvo nauke i zaštite životne sredine Republike Srbije

dinirati, procenjivati, a sve u cilju njihove efikasnosti, to je neophodno omogućiti primenu naučno osmišljenih i proverenih načina, instrumenata i modela upravljanja u ovoj oblasti.

Menadžment (upravljanje) u obrazovanju se može posmatrati na najmanje dva nivoa: *upravljanje obrazovnom delatnošću*, odnosno upravljanje sistemom obrazovanja i obrazovnom institucijom/organizacijom (nivo koji je predmet naše pažnje u ovom radu) i *upravljanje obrazovnim procesom*, odnosno obrazovnim programima i projektima učenja (što je u domenu didaktike).

Uvažavanje načela savremenih teorija organizacije (teorije sistema i kontingencijske teorije) u proučavanju organizacije sistema obrazovanja, dovodi do uočavanja i isticanja sprege ili povezanosti sistema obrazovanja sa sistemima okoline - obrazovnog okruženja.

Izvesno je da odlike obrazovnog okruženja određuju osobenosti upravljanja obrazovanjem. Sistem obrazovanja u izrazito promenljivom okruženju (kakvo je danas), predstavlja svojevrsno „obrazovno tržište“ - obrazovni prostor na kojem se odvijaju procesi ponude i tražnje. Decentralizacija i liberalizacija u obrazovanju kao glavna „reformaska pitanja“ u zemljama u tranziciji, stvaraju takvo okruženje u kojem se može procenjivati uticaj tri tipa regulative, administrativne, profesionalne i tržišne. Komparativna istraživanja su pokazala da su sve uspešno izvedene reforme respektovale princip liberalizacije - privatizacije i tržišne orijentacije u obrazovanju (Rado, 2001.) te je sasvim izvesno da se sličan, ili isti scenario sprovodi u reformama koje su još uvek u toku. Očigledno je da tržišna orijentacija nije prisutna samo u nekim podsistemima sistema obrazovanja, npr. u obrazovanju odraslih, već je ima i u obrazovanju mladih i to na svim nivoima. Kako „obrazovno tržište“ ne bi postalo haotično, (što bi značilo pretvaranje sistema u svoju suprotnost), neophodno je da budu adekvatno definisani odnosi svih strukturalnih elemenata sistema (odnos formalnog i neformalnog obrazovanja, odnos privatnog i javnog obrazovanja, odnos obrazovanja i tržišta rada...), da proces kompetitivnosti u oblasti obrazovne ponude bude utemeljen na načelima standardizacije, akreditacije i licenciranja. Uspešno upravljanje diversifikovanim obrazovnim sistemom kao otvorenim „obrazovnim tržištem“ determinisanim zahtevima promenljivog okruženja, pretpostavlja profesionalno pripremanje i permanentno profesionalno osnaživanje rukovodilaca u obrazovanju i to na svim nivoima upravljanja, kako na nivou celokupnog sistema, tako i na nivou obrazovne institucije.

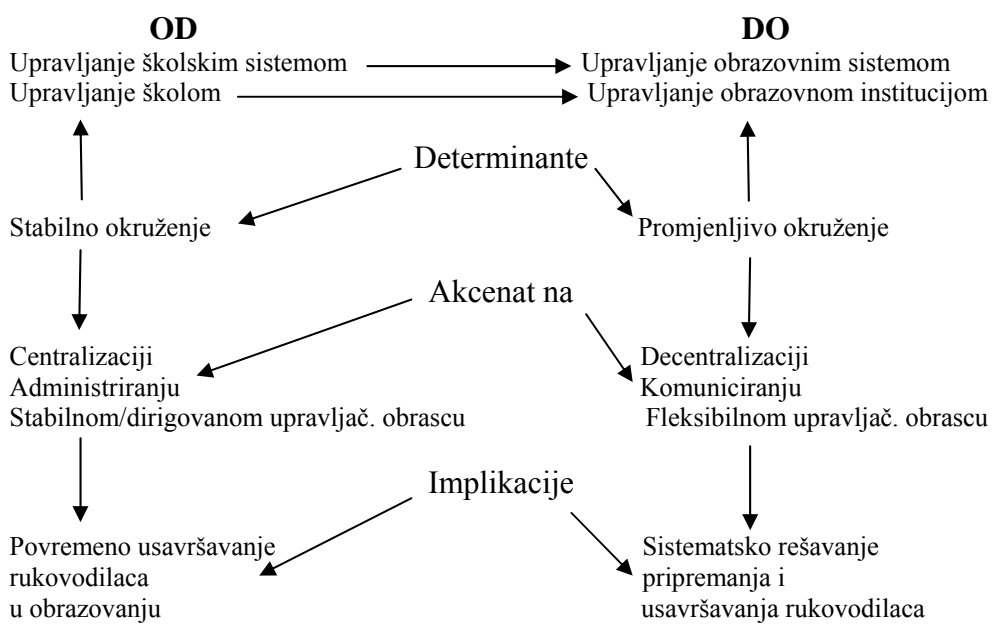
Sagledavanje sistema obrazovanja kao „obrazovnog tržišta“ ukazuje na neophodnost promene upravljačke paradigme u obrazovnoj delatnosti (vide-

ti šemu br.1) i na toj osnovi ističe značaj *profesionalizacije upravljanja* obrazovnim (pod)sistemima i institucijama koja se ne može bazirati samo na „upravljačkom“ iskustvu (kako je to do sada bio slučaj), već pre svega na učenju i obrazovanju, a uz to, naravno, i na iskustvu.

Promenljivo okruženje zahteva uvažavanje svih obrazovnih strategija (formalnog i neformalnog obrazovanja i samoobrazovanja, obrazovanja mladih, odraslih i starih), te stoga zahteva «promenu objekta upravljanja», od upravljanja školskim sistemom i školom (koja je namenjena samo mladima) kao najznačajnijim njegovim strukturalnim elementom, ka upravljanju obrazovnim sistemom (ili „obrazovnim tržištem“) i obrazovnom institucijom (ili otvorenom školom za sve uzraste). To pretpostavlja i „pomeranje akcenta“ sa centralizacije, administriranja i stabilnih, dirigovanih upravljačkih obrazaca (koji su tekovina stabilnog okruženja), na decentralizaciju, višesmerno komuniciranje i fleksibilne upravljačke obrasce poput strategijskog upravljanja. Imajući u vidu da se strategijski menadžment zasniva na kompleksnosti okruženja i na uvažavanju promena u njemu, moguće je, naravno, kritički razmotriti neke njegove vidove i uneti ih u model upravljanja obrazovanjem. Poseban značaj strategijskog menadžmenta, što ga preporučuje kao mogućnost upravljanja obrazovnom delatnošću, jeste u uvažavanju brzih, nepredvidivih i višestrukih promena okoline, za koje obrazovna organizacija mora imati sluha, prilagođavati im se i alternativnim strategijama suprotstavljati neizvesnoj budućnosti (Alibabić, 2002).

Promenljivo okruženje inicira još jednu vrstu „pomeranja akcenta“, odnosno promenu implikacija navedenih upravljačkih paradigmi. Naime, centralizacija i primena stabilnih, dirigovanih upravljačkih obrazaca svojstvenih stabilnom okruženju, podrazumevala je samo povremeno usavršavanje rukovodilaca u obrazovanju (jer se njihov izbor bazirao na političkom ponderisanju i ideološkim kriterijima), dok decentralizacija i primena novih modela upravljanja u promenljivom obrazovnom okruženju podrazumeva sistemsko rešavanje osposobljavanja i usavršavanja menadžera u obrazovanju, jer bi njihov izbor morao biti baziran na stručnim kompetencijama.

Šema br. 1.: Promena upravljačke paradigme u obrazovanju



„Obrazovna ponuda" za rukovodioce u obrazovanju

Upravljanje nekom delatnošću znači pre svega razumeti prirodu i suštinu te delatnosti, a potom suštinu i prirodu procesa upravljanja. Stoga osnovu profesionalnog osposobljavanja menadžera / rukovodilaca na području obrazovanja čine kako nauke o obrazovanju, tako i savremene menadžment discipline.

U svetu se poklanja posebna pažnja obrazovanju menadžera, kako inicijalnom pripremanju, tako i kontinuiranom profesionalnom usavršavanju. Veliki značaj obrazovanju menadžera posebno daju ekonomisti, smatrajući da profesija menadžer pripada «porodici» ekonomski orijentisanih profesija. Ekonomisti govore o tzv. menadžerskoj revoluciji koja je „izbacila na površinu poslovnog sveta ljude od karijere koji imaju moć, znanje i osobine posebnog, elitnog sloja društva“, koji obavljaju raznovrsne uloge kao što su uloge planera, organizatora, lidera, koordinatora, komunikatora, inspiratora i agensa promena, reformatora poslovne sredine i okruženja, kreatora biznis alijansi, stratega organizacije (Ristić, 1999, str.269.). Očigledno je da osnovu profesionalnog osposobljavanja menadžera mora činiti čitav korpus relevantnih naučnih disciplina.

Biti uspešan direktor obrazovne institucije, odnosno uspešan eksponent obrazovne politike, znači imati adekvatna znanja i veštine. Danas se izbor direktora ne može bazirati na političkom opredeljenju i na ideološkim kriterijumima. Isključivi kriteriji moraju biti stručni. Upravo zbog toga je u mnogim evropskim zemljama organizovano osposobljavanje i stručno usavršavanje rukovodilaca škola i sprovodi se u različitim vidovima i u okviru raznovrsnih organizacionih oblika. U nekim zemljama je to osposobljavanje organizovano u vidu postdiplomskih studija u okviru sistema formalnog obrazovanja (npr. u Velikoj Britaniji). U nekim zemljama postoje posebne ustanove za usavršavanje direktora (npr. u Poljskoj), kao i škole za direktore (primer Slovenije) (Ratković, 2005).

Kada se govori o potrebi obrazovanja stručnjaka za menadžment u obrazovanju, onda se uglavnom misli na direktore škola, odnosno obrazovnih institucija. Međutim, obrazovnom delatnošću upravljaju i drugi eksponenti obrazovne politike kao što je tim okupljen (ili formiran) u resornom ministarstvu (u Ministarstvu prosvete). I taj tim je potrebno osposobljavati i usavršavati za efikasno upravljanje obrazovnom delatnošću. To znači da je neophodno svima onima koji su uključeni u upravljanje obrazovnom delatnošću, bilo na nivou obrazovnog sistema ili obrazovne institucije, omogućiti da steknu i razvijaju svoje profesionalne kompetencije.

Polazeći od složenosti i kompleksnosti menadžment funkcija (uloga menadžera), kao i od reformske orijentacije obrazovne politike, i u Srbiji su se pojavili prvi obrazovni programi s ciljem profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju. Danas se mogu uočiti dva puta ili strategije čiji je cilj osnaživanje profesionalnih kompetencija menadžera u obrazovanju. Jedan put vodi ka specijalizaciji u oblasti menadžmenta u okviru postdiplomskih studija. Na dva univerziteta postoje postdiplomske specijalističke studije za menadžment u obrazovanju. Na Beogradskom univerzitetu takav program zajednički realizuju dva fakulteta, Filozofski fakultet i Fakultet organizacionih nauka, a na Novosadskom univerzitetu program se realizuje pri Centru za interdisciplinarnu studiju. Drugi put, odnosno strategiju osposobljavanja stručnjaka za menadžment u obrazovanju predstavlja in-servis obrazovanje menadžera (In-service Education for Managers - INSEM). Ponuda akreditovanih programa u okviru ove strategije vrlo je oskudna u Srbiji.

In-servis obrazovanje zaposlenih u obrazovanju (menadžera, nastavnika i saradnika) je mnogo više od obuke na poslu. In-servis obrazovanje (obuka) predstavlja široki komunikacijski sistem među zaposlenima, ali i između zaposlenih i razvoja (Encyclopaedia Britanica, 1997). Naglasak nije samo na razmeni iskustva već i na sticanju i usavršavanju znanja i veština. Prema tome, in-servis obrazovanje menadžera u obrazovanju (kao i nastavnika) je

neformalno kontinuirano usavršavanje u toku rada, u radnoj organizaciji (školi), ili van nje, pretencioznije rečeno, to je *sistem neformalnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja onih koji upravljaju obrazovnom delatnošću*.

Komparativno proučavanje transformacije sistema obrazovanja u zemljama u tranziciji rezultiralo je nalazom da je *poboljšanje kvaliteta upravljanja i rukovođenja* oblast od ključne važnosti u tom procesu, te da je u nju neophodno promišljeno i dugoročno investirati (Rado, 2001).

Sve zemlje u tranziciji pokušavaju sistemski rešiti problem razvijanja profesionalne kompetentnosti rukovodilaca u obrazovanju, posebne napore ulažući u sistemsko rešavanje problema kontinuiranog profesionalnog usavršavanja svih zaposlenih u obrazovanju. Međutim, još uvek se u većini zemalja ne može govoriti o sistemu in-servis obrazovanja, već samo o naporima koji se čine u pravcu uspostavljanja sistema usavršavanja. Većina zemalja iskazuje potrebu za novom, drugačijom strategijom in-servis obrazovanja kako nastavnika tako i direktora/menadžera, koja bi uvažavala sledeće principe: in-servis obrazovanje kao decentralizovan sistem u koncepciji doživotnog učenja; in-servis obrazovanje kao promocija i realizacija ideje o školi kao organizaciji koja uči; in-servis obrazovanje kao odgovor na zahteve raznovrsnosti, različitosti i fleksibilnosti; in-servis kao odgovor na zahteve profesionalizacije; in-servis obrazovanje bazirano na poštovanju principa obrazovanja odraslih; in-servis obrazovanje kao promoter samousavršavanja - osnovnog elementa profesionalizma (Sander, 2001).

Rezultati istraživanja „obrazovne tražnje” rukovodilaca u obrazovanju

U cilju podsticanja profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju i sistemskog rešavanja problema obrazovanja i usavršavanja rukovodilaca u obrazovanju, sprovedli smo istraživanje na temu *Andragoška osnova profesionalizacije rukovodilaca u obrazovanju*, na uzorku od 200 direktora osnovnih i srednjih škola u Srbiji. Obrazovne potrebe direktora bile su jedna od istraživačkih varijabli, te ovom prilikom analiziramo i interpretiramo samo deo rezultata realizovanog istraživanja.

Odgovor na jedno od postavljenih pitanja u preliminarnom istraživanju navedenog problema u potpunosti je potvrdio značaj stručnog utvrđivanja obrazovnih potreba rukovodilaca i na toj osnovi definisanje standarda i modela obrazovanja i usavršavanja direktora škola. Naime, na pitanje koliko procentualno njihov „upravljački uspeh” zavisi od njihovih znanja i veština,

kod 80% ispitanika taj procenat se kretao između 70% i 90%. Upravo je to podatak koji naglašava značaj utvrđivanja, zadovoljavanja ili prevazilaženja utvrđenih obrazovnih potreba direktora, a s obzirom na promenljivost okruženja i rastući trend obrazovnih potreba, taj podatak ukazuje i na potrebu sistemskog rešavanja obrazovanja rukovodilaca u obrazovanju.

U istraživanju smo primenili, prema našem istraživačkom cilju i uslovi-
ma, modifikovan instrument MTDNA (Management Training Development Needs Analysis), instrument iz baterije instrumenata koju su za potrebe obrazovnih institucija, neprofitnih organizacija i vladinih agencija razvili istraživači u Americi (DOE, CAO, WEC, 1997). Instrument je modifikovan u pogledu liste aktivnosti koje direktori preduzimaju u toku obavljanja svojih funkcija. Lista aktivnosti je nastala na osnovu zakonom propisanih zadataka i funkcija direktora škola i na osnovu rezultata preliminarnog istraživanja u okviru kojeg su direktori „izlistavali“ svoje aktivnosti. Postupak obrade i evakuacije dobijenih rezultata je u celosti onakav kakav su preporučili autori originalnog instrumenta. Tako je naš instrument struktuiran od 35 ajtema / aktivnosti koje su direktori procenjivali na petostepenim skalama u pogledu *teškoće, važnosti i učestalosti*. Nakon izračunavanja srednje vrednosti za svaku aktivnost svakog ispitanika, sabrali smo individualne skorove za svaki zadatak/aktivnost i podelili sa brojem ispitanika. Srednje vrednosti su mogle biti između 3 i 15. Kada smo uredili listu aktivnosti od najveće do najmanje srednje vrednosti, dobili smo *prioritetnu listu tema menadžment obuke*, koja prema autorima ovog postupka predstavlja jedan od dokumenata za podsticanje profesionalizacije (tabela br.1). Prema sugerisanom vodiču za tumačenje rezultata, obuka za aktivnosti sa srednjim vrednostima 3-7 trebala bi biti povremeno ali kontinuirano organizovana u okviru strategije neformalnog obrazovanja, za aktivnosti sa srednjim vrednostima 8-11 neophodan je „inicijalni formalni“ trening, a za aktivnosti sa srednjim vrednostima 12-15, ne samo da je potreban „inicijalni formalni“ trening već i kontinuirano permanentno obrazovanje.

Tabela1.: Prioritetna lista tema menadžment obuke

Aktivnosti	Srednje vrednosti
Razgovara (sa učenicima, zaposlenim, roditeljima)	14,85
Odlučuje	14,82
Vrši pedagoški nadzor	14,80
Stvara pozitivne odnose u školi	14,72

Aktivnosti	Srednje vrednosti
Motiviše zaposlene	14,65
Planira	14,63
Rešava probleme međuljudskih odnosa	14,50
Konstruktivno kritikuje	14,25
Savetuje	14,15
Delegira zadatke	13,80
Vrši finansijski nadzor	13,72
Vrši pravni nadzor	13,65
Upravlja vremenom	13,63
Usmerava i usklađuje rad stručnih organa	13,60
Uči (radi na sopstvenom usavršavanju)	13,52
Planira i prati usavršavanje nastavnika	13,50
Ubeđuje	13,15
Istražuje	12,95
Nagrađuje i kažnjava	12,56
Iznalazi sredstva	12,45
Pravi projekte	12,35
Upravlja promenama	12,32
Vodi administraciju	12,10
Komunicira sa lokalnom samoupravom	12,05
Pregovara	12,00
Komunicira sa Upravnim odborom	11,15
Komunicira sa Ministarstvom prosvete	11,10
Sastavlja tendere	10,45
Sklapa ugovore	10,25
Procenjuje sopstvene poslovne performanse	10,20
Piše i podnosi izveštaje o svom radu	10,15
Rukovodi sednicama	9,55
Prezentuje i promoviše rad škole	9,35
Vodi statistiku	9,20
Razgovara s aplikantima za posao	9,15

Tumačeći rezultate istraživanja u skladu sa sugestijom autora originalnog instrumenta, za sve aktivnosti je neophodno organizovati „inicijalnu obuku“. Čak 25 navedenih aktivnosti su *toliko važne, teške i učestale* da ih treba

„učiti i vežbati“ permanentno i kontinuirano, u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja. Vrlo je indikativan nalaz da se *aktivnosti razgovora (sa učenicima, zaposlenima i roditeljima), pedagoškog nadzora i savetovanja*, nalaze vrlo visoko na listi aktivnosti što znači da programi obrazovanja direktora, uz menadžment znanja i veštine, moraju uključivati i oblast pedagoško-andragoških znanja i veština, koja je u aktuelnoj obrazovnoj „ponudi“ zapostavljena.

U cilju usmeravanja i dizajniranja programa obrazovanja direktora škola i projektovanja njihovog profesionalnog razvoja, našim istraživačkim rezultatima ćemo pridružiti rezultate analize neke vrste dokumenta koji sadrži standarde za školske lidere (Standards for School Leaders, 1996) i predstavljaju osnovu za licenciranje direktora državnih škola u Americi. Svaki standard započinje isticanjem *misije* školskog lidera - „*da promoviše uspeh i omogućí razvoj svih učenika*“, a potom se taksativno navode znanja koja doprinose realizaciji te misije. Standardi se odnose na primarne aktivnosti direktora škole: na podsticanje učenja, na upravljanje profesionalnim razvojem zaposlenih (nastavnika), na upravljanje organizacijom, na saradnju sa roditeljima i članovima zajednice, na razumevanje i unapređenje celokupnog konteksta življenja - političkog, socijalnog, ekonomskog, kulturnog, te na etički kodeks rukovodioca. U skladu sa navedenim aktivnostima obuhvaćenim standardizacijom, školski direktor treba da ima znanja iz brojnih disciplina i oblasti kao što su: teorije učenja, teorije motivacije, teorija sistema, informatika, međuljudski odnosi, strategijski menadžment, komunikologija, andragogija, didaktika, sociologija porodice, ekonomika, etika, pravo..

Pravci razvoja profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju

Profesionalni razvoj menadžera u obrazovanju je neophodno sagledavati (i proučavati) u kontekstu koncepcije doživotnog obrazovanja i učenja, jer biti uspešan u obavljanju menadžerskog posla, u rukovođenju, gotovo je nemoguće bez stalnog i kontinuiranog profesionalnog obrazovanja.

Razvoj profesionalizacije menadžmenta u obrazovanju (kako smo ranije u tekstu već naveli), moguće je trasirati u dva pravca: u pravcu «otvaranja» formalnog obrazovnog sistema za „modularna usmerenja“ dodiplomskih studija na fakultetima matičnim za oblast nauka o obrazovanju, za master i specijalističke programe za menadžment u obrazovanju; u pravcu sistemskog rešavanja neformalnog kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, odnosno u pravcu «instaliranja» sistema in-servis obrazovanja menadžera.

Proučavanje sistema obrazovanja zemalja u tranziciji rezultira saznanjem da se formalni obrazovni sistemi „otvaraju“ za programe obrazovanja rukovodilaca u obrazovanju (dobar primer u tom smislu je i naš obrazovni sistem), ali se mnogo veći naponi čine u realizaciji druge strategije - u pravcu sistemskog rešavanja profesionalnog usavršavanja.

Sistemska rešavanje neformalnog usavršavanja rukovodilaca u obrazovanju podrazumeva decentralizovan pristup, sinhronizaciju ciljeva i umreženost aktivnosti usavršavanja (oblika i programa). U najopštijem smislu to bi značilo *adekvatno upravljati sistemom usavršavanja*, a u promenljivom okruženju kakvo je naše današnje okruženje, to bi značilo *strategijski upravljati in-servis obrazovanjem menadžera i to na više nivoa: na nivou globalne obrazovne politike, nacionalne i regionalne (resorna ministarstva), na nivou obrazovne institucije/škole, te na tzv. „self“ nivou.*

Profesionalni razvoj prosvetnog kadra predstavlja važan deo obrazovne politike svake zemlje (bar deklarativno, na nivou zakona i drugih normativnih akata). U tom smislu, resorno ministarstvo, odnosno određena odeljenja ili kvalifikovan i kompetentan tim u okviru ministarstva, mora stvarati uslove (normativne, organizacione, kadrovske, materijalne...) za realizaciju sistema in-servis obrazovanja, a potom upravljati njime.

U decentralizovanom upravljanju in-servis obrazovanjem, posebno mesto i odgovornost pripada obrazovnoj instituciji/školi, koja uz već poznate tradicionalne vrednosti i karakteristike, danas, nužno poprima i nova svojstva proizašla iz njene misije u koncepciji doživotnog obrazovanja i učenja. Utemeljena na načelima filozofije doživotnog obrazovanja i koncepta društva koje uči, obrazovna institucija postaje «otvorena škola» i «organizacija koja uči». Upravo je to i kvalifikuje kao važnog činioca u procesu upravljanja in-servis obrazovanjem sopstvenog menadžment tima i nastavnika.

Treći nivo upravljanja profesionalnim razvojem, odnosno in-servis obrazovanjem, odnosi se na „samoupravljanje“. U školi kao organizaciji koja uči, odgovornost za sopstveni profesionalni razvoj i razvoj organizacije, preuzima svaki zaposleni. Upravljati sopstvenim profesionalnim razvojem znači biti svestan svojih obrazovnih potreba i mogućnosti njihovog zadovoljavanja, imati kriterije izbora ponuđenih programa i oblika kao i sposobnost kreiranja sopstvenih projekata učenja.

U kontekstu razmatranja uloge in-servis obrazovanja u profesionalnom razvoju menadžera u obrazovanju, značajno je naglasiti neophodnost diferenciranja programa u okviru strategije in-servis obrazovanja. Naime, sistem in-servis obrazovanja mora sadržati najmanje dva podsistema, *bazični modularni podsistem* namenjen svim menadžerima u obrazovanju, obavezan za

sve (i ako u formalnom obrazovnom sistemu postoji mogućnost za osposobljavanje menadžera u obrazovanju u vidu dodiplomskih ili postdiplomskih specijalističkih studija, one nisu masovne), *i diferencirani modularni pod-sistem* namenjen razvijanju specifičnih stručnih kompetencija menadžera. S obzirom na *standarde* profesije direktor / školski lider (promovisane u dokumentu Standards for School Leaders, 1996., kao i u rezultatima našeg istraživanja), koji uključuju brojne kompetencije utemeljene na raznovrsnim znanjima i veštinama, posebno treba naglasiti neophodnost *kompleksno-problemskog*, odnosno *modularnog pristupa* u struktuiranju in-servis programa, pristupa koji obezbeđuje nužno međudisciplinarno povezivanje.

Sefika Alibabic
Faculty of Philosophy, Belgrade

PROFESSIONALISATION OF EDUCATION MANAGEMENT

- Abstract -

The purpose of this paper is to, considering the educational system as an "educational market", identify and describe new directions for paradigm of management in education, and on that basis to emphasize the importance of professionalization of management in education.

The structure of this paper is made of three research parts. In the first part the educational system is presented in the whole as an "educational market" whose development cannot be supported by "conducted" managing patterns, but just managing styles and models based on knowledge and skills. The second part the deals with the analysis of the present condition of the "educational offer" for the leaders/managers in education, either in the terms of formal educational system, or in the terms of in-servis education. In the third part the results of empirical research about the needs of school principals are analyzed (using the modern andragogical models for research of educational needs) and on that basis the strategies and models of continues development of professional competence among leaders/managers in education are suggested

Key words: educational system, educational market, management, professionalization, educational need, managers' education.

Literatura:

- Alibabić, Š., (2002) *Teorija organizacije obrazovanja odraslih*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Beograd
- DOE/CAO and WEC, (1997) *MTDNA- Management Training and Development Needs Analysis*, Carlsbad, US
- *Encyclopaedia Britannica*, (1997) Macmillan Publishers Ltd, London
- Rado, P., (2001) *Transition in Education*, The Open Society Institute, Budapest
- Ratković, M., (2005) *Sposobnima mesto direktora i dekana*, Revija za obrazovanje i kulturu „Misao“, NIU „Misao“, Novi Sad
- Ristić, Ž., (1999) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd
- Sander, T., (2001) *Conceptual Framework for Establishing a Continuous Programme of In-service Education for VET and CVET Teachers in Montenegro* (interni materijal)
- *Standards for School Leaders*, (1996) Council of Chief State School Officers, Washington