

ТИПОВИ ДИРЕКТОРА ПРЕМА РАЗЛИЧИТИМ ФАЗАМА РАЗВОЈА ШКОЛЕ

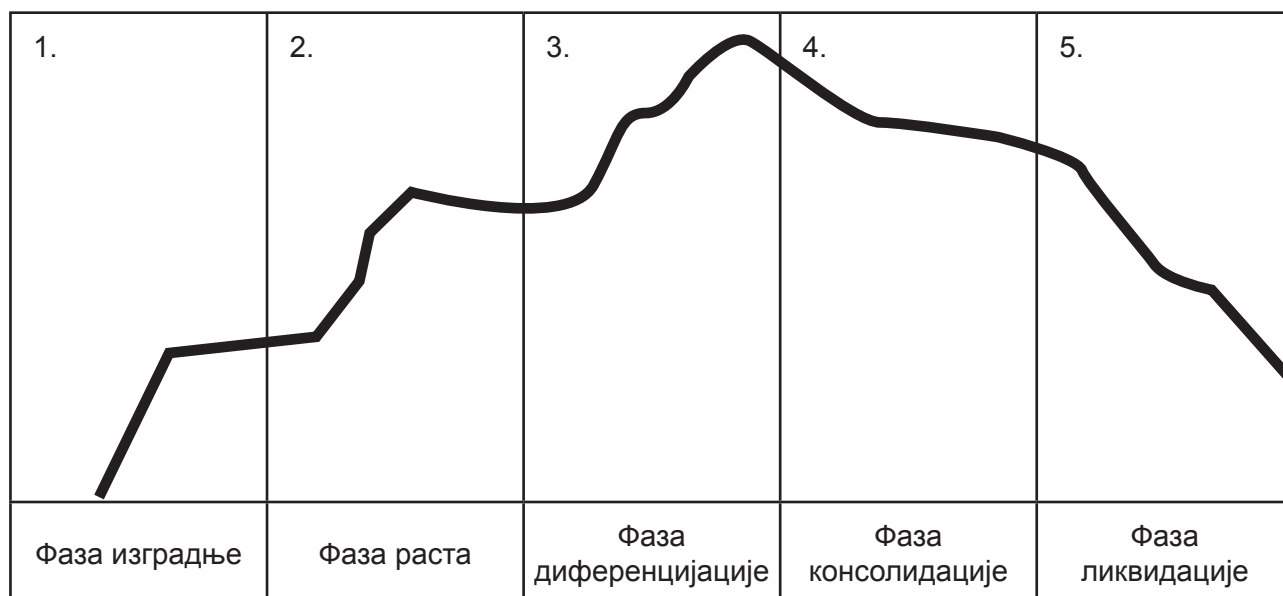
Истина је, њу изгледа не треба доказивати, да успешност школе високо корелира за успешношћу директора. Наиме, способан директор, по правилу, утиче на ефикасност и подизање угледа школе. Зато није без основа тврдња “какав директор таква и школа”. Поставља се питање које су то примарне особине директора и других организатора које утичу на развој школе. У појединим радовима се као могући одговор наводе и следеће особине: хладнокрвност и поглед унапред повезан са одлучношћу и убедљивошћу.

Емпиријски резултати потврђују чињеницу да се релативно стабилне фазе развоја школе прекидају изненадним кризама, падовима. Поставља се питање шта проузрокује такве промене, зашто успешна, угледна школа изненада дође у кризу. Уочено је, наиме, да и свака организација, школа и друга институција има свој живот, етапе развоја, а свакој од њих одговара и одређени тип директора. Школа, као и све друге институције, стално прелази из стабилних у лабилна стања. Прелаз из једне у другу фазу, из једног у друго стање, проузрокује “експлозије”, немир. [кола је у перманентном процесу трансформације. Ова трансформација убудуће биће чешћа и радикалнија тим пре што је школа везана за феномен знања, за “производњу” и дисеминацију знања и информација. Нагле технолошке промене, изазване пре свега и информационом технологијом, утицаће да школа, која релативно дуго остаје у једној фази, на пример, у фази изградње, бржим темпом прелази у више фазе развоја.

Развојне фазе школе

У животном циклусу раста и развоја школе могу се запазити карактеристичне развојне фазе: изградња, раст, диференцијација, консолидација, односно западање у стагнацију или пад.

То се може приказати графички сл. (Зубербухлер, 1989)¹



Животни циклус развоја институције

¹ Видети опширније: др Штефан Иванко, часопис “Директор”, Београд, бр. 6., 1990. године, стр. 11-16.

Свака од ових развојних етапа има своја битна обележја која су и основне детерминанте за избор одговарајућег типа руководиоца, односно директора школе. Наиме, одређеној етапи развоја одговара и тип директора са одговарајућим особинама и организаторским способностима.

Полазећи од релативно специфичне делатности школе, на коју се наравно примењују опште законитости научне организације рада што јој обезбеђује општу и педагошку ефикасност, укратко ћемо назначити неке етапе стагнације и опадања, улажења школе у “мирне воде” (што је и највећа опасност) односно поступног улажења школе у фазу кризе (у завршни животни циклус) након чега започиње нови животни циклус школе у којем се поново постављају нови развојни циљеви. Међутим, и улазак школе у кризу организације, упављања и рада треба предупредити.

Етапе изградње се карактеришу по дефинисању развојних циљева, стваралачком пројектовању нове унутрашње и спољне организације рада. Под унутрашњом организацијом подразумева се организација наставе и свих других видова рада на часу, дефинисање нове образовне технологије која је усаглашена са постављеним циљевима. Спољна организација односи се на структурирање одељења, разреда, секција, научних група, израду распореда часова чиме се обезбеђује спољно функционисање васпитно-образовног рада школе. У овој етапи, комплексним програмирањем, школа се уређује у целовит организациони систем који је доводи у стање стабилности и оптималне ефикасности. У овој етапи се дефинише рад развојне, педагошке, психолошке, логопедске и других служби у школи. Поставља се информациони систем школе који омогућује даљи раст и развој школе, доношење ваљаних одлука на бази потпунијег информисања. У савременим условима информациони систем може бити постављен на моћним рачунарима. Дефинисање развојних циљева мора бити усаглашено са кадровским могућностима, њиховом оспособљеношћу за иновирање знања.

Прва етапа се заснива на пионирским захтевима, високој креативности и предузетничким и организаторским способностима директора и његовог руководног, сарадничког тима (педагога, руководиоца актива, руководиоца појединих служби и слично).

Етапа РАСТА карактеристична је по синхронизованом деловању свих фактора на начин постављен и започет у фази изградње. Ова фаза укључује у пуни погон све ресурсе школе, уз пуно ангажовање ученика, свих стручњака и стручних служби. Она је карактеристична по високој мотивисаности већег дела колектива за примену савремене образовне технологије (проблемске, хеуристичке, програмиране, тимске, индивидуализоване и других врста наставе, дидактичких медија, телевизије, рачунара, графоскопа, интерактивне телевизије, облика рада – групног, тандем, индивидуалног и сл.). Карактеристична је по примени елемената савремене организације наставе у складу са циљевима и разрађеном стратегијом утврђеном у етапи изградње.

Наиме, потребно је имати у виду да свака школа, зависно од просторних дидактичко-техничких и кадровских услова, дефинише своје циљеве. Поред општег, заједничког циља који се односи на педагошки рад, све друге циљеве дефинише сама школа. За неку школу ће бити актуелно да модернизује дидактичко-техничку основу, да изгради спортске терене и томе слично. Наравно, свака школа би посебну бригу требало да посвети осавремењивању наставе увођењем савремене образовне и информационе технологије како би ухватила корак са временом.

Виши ниво остварености се постиже на етапи диференцијације односно специјализације, суптилнијом организацијом рада, прецизнијим програмирањем, темељнијим планирањем и увођењем појединих педагошких иновација ради остваривања оптималних педагошких резултата. Ова етапа је зенит школе. То је златно доба кроз које пролазе школе, којег се наставници радо сећају. Највиши ниво остварености је и највеће искушење колектива школе. Почиње се живети на ловорикама. У моменту највећих успеха, највећих победа прети и највећа опасност од пада, пораза. Остварени успех обично завара, успава. Сви се опусте, директор, организатори, наставници и други. Као по неком правилу, наступа фаза стагнације, фаза понирања, уласка у кризно стање као завршни део животног циклуса институције.

Етапа консолидације се карактерише по томе што је “све стало на своје место”, организација рада улази у “мирне воде” све се одвија уређено, без конфликта, све што је некада била иновација више то није, сада је то свакодневна пракса, постало је редовно стање. Овакво стање полако води до тихог умирања једног узлазног кретања. Започиње линија стагнације, а затим наглог пада. Ранији узнемирени стваралачки таласи су примирени, на њима се полако почиње појављивати жабокречина самозадовољства и полако колектив школе сам себе потискује на периферију. На овај начин, у своме животном циклусу, школа улази у фазу пада, кризе, ликвидације оног реномеа који је на ранијим етапама био изграђен. Школа ће ући у фазу ако се на етапи консолидације не учине нови организаторски заокрети.

Кад је реч о школи и животним циклусима њеног развоја потребно је истаћи да су уочене углавном две законитости које се међусобно стално супростављају. Прва се изражава у конзервативном односу, да у школу тешко улазе поједине иновативне промене, а кад уз велико залагање буду и прихваћене њих се школа тешко ослобађа и када су превазиђене, када су раније прогресивне промене постале кочнице њеног новог прогресивног раста. Друга законитост се изражава у сталном притиску окружења на школу да се она мења, да прилагођава своју застарелу технологију новонасталим условима и новим потребама друштва.

На ширем плану, када је реч о образовном систему, ове законитости се јасно уочавају. Разредно-часовни систем, као епохална иновација Коменског, има велике слабости па ипак вековима опстаје. Шта је то што га одржава?

Сви покушаји да се превазиђу његова ограничења само су скромна побољшања, јер срж овог система није доведена у питање. Можда, истина је, она се чула на једном округлом столу академика, стручњака и практичара, да се у оквиру једне технологије могу постићи резултати до одређене границе. Изнад те границе, нови резултати се могу остваривати само применом нове технологије. Многи стручњаци сматрају да је тај рубикон пређен појавом нове информационе технологије која се не може подупрети досадашњим технологијама које су биле укључене у педагошку организацију рада школе, јер су све оне уоквирене разредно-часовним системом и фронталном организацијом рада. Информациона технологија у себи садржи квалитетно нове елементе, који могу да обављају интелигентније радње, и по својој природи је високо компатибилна са природом образовања, јер је образовање у основи повезано са информацијом. Новом информационом технологијом реafirмисаће се индивидуални облик рада од којег је настава и почела, али на једном вишем нивоу. Кореспондирањем са банкама података, са експертним системима ученик ће моћи самостално да учи, да добија најсвежије информације, да проверава ниво наученог, да добија повратне информације као меру организованости неког рада, а тиме да прати сваки корак свог рада, што ће наравно утицати ина крајње ефекте.

Информатизација школе, свих њених служби, информатизација наставе омогућиће учење помоћу рачунара, уз примену одговарајућег софтвера. То су циљеви које би требало имати у виду и приликом дефинисања појединих животних етапа развоја школе. Ово је потребно имати у виду са становишта селекционирања и избора директора, организатора који би одговарали појединим етапама развоја школе. Свака развојна етапа тражи одговарајући тип директора. Вечни директори нису увек и одговарајући са становишта захтева појединих етапа у које школа по неком закономерном кретању мора доћи.

Профил директора погодан за развојне фазе школе

Напред анализиране етапе развоја школе које се крећу у оквиру нормалне криве могу послужити и као детерминанте избора директора са потребним знањем и способностима.

Поједини аутори Зубербухлер, **1989, 32-33**) разликују и пет типова директора који одговарају свакој од тих фаза. То се може видети из следећег прегледника у којима су назначене пожељне особине:

Подузетнички животни циклус	Посебне улоге подузетника	Особине
- Фаза изградње	Пионир	Каризма Способности одушевљавања Визија Одлучност Способност ризиковања Иноватор Иницијатор
- Фаза раста	Махер	Иницијатор Реализатор Способност уверавања Аналитик Одлучност Сврсисходност Радиност
- Фаза диференције	Стратег	Креативни мислилац Систематик Делегат Способност ризиковања Машта Поглед у будућност Оријентација у будућност
- Фаза консолидације	Тренер	Играч тима Комуникативан Интегратор Емоционалан Мотиватор Координатор Присташа хуманистичких односа

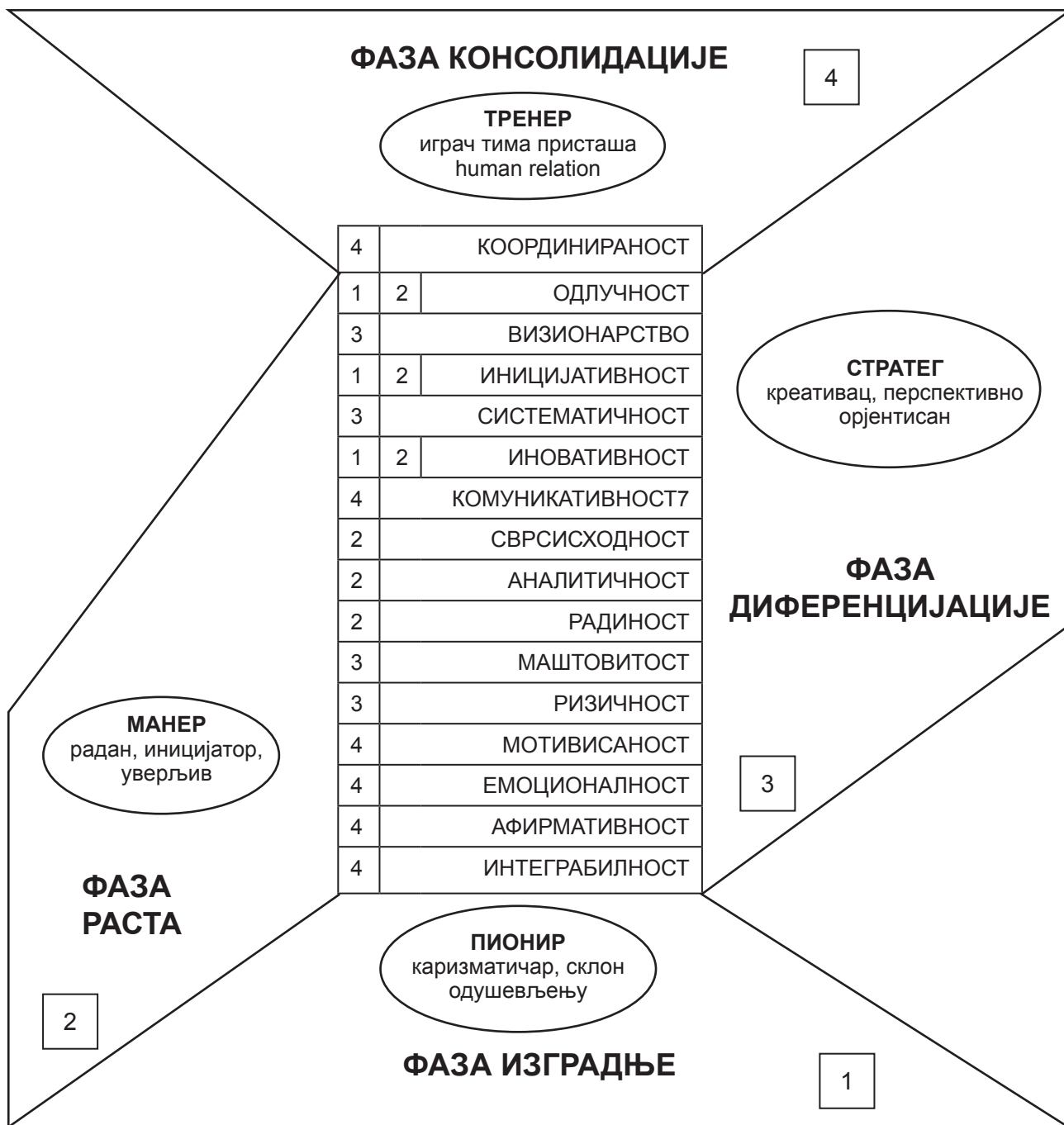
Важно је да способности директора одговарају одређеној етапи рада у школи. Нужно је, наиме, да се обезбеди усклађеност личних способности директора и развојних етапа школе. У фази изградње, када се дефинишу циљеви, када се успоставља адекватна и ефикасна организација која мора бити базирана на поставкама научне организације рада потребно је бирати директоре који су пуни идеја, који поседују потребна знања, који брзо доносе одлуке и који су спремни да ризикују. Траже се способни директори који знају шта хоће, имају добру моћ антиципирања, нису зихераши, не чекају да све буде извесно па да тек онда повуку прави потез. Овакав директор је “пионир” многих нових успешних решења. Он не само што осмишљава, он вуче у прогрес. То су мозгови који роје идеје, организационо осмишљавају али су они и точкови који вуку колектив да те идеје и оствари. С обзиром на то да су опседнути многим добрим идејама нису у стању да их све и остваре. Они утемељују кључне организационе карице за реализацију добро постављених циљева. Успеси пионира, “мозгова”, “иноватора” су велики и остају запамћени у свакој школи.

За фазу раста одговара тип директора “махера”. Он као “пионир” брзо доноси одлуке с тим што је мање склон ризику, скоку у непознато. Он је ангажован, активан, ауторитативан, добро усклађује своје обавезе и обећања тачно извршава. Овај тип директора мање је визионар и стваралац у односу на директора “пионира”.

За трећу фазу више одговара директор “стратег” који је склон темељним анализама и на основу информисаности, спреман је и на ризике.

Ако школа дође у фазу опадања унутрашње организације рада, слабљења угледа који је у јавности уживала, онда нужно мора прећи у фазу консолидације. Поред предузимања класичних мера да се стање промени, да се “брод” усмери у новом правцу, да се подигне радни

морал и пројектују нова организација рада, дефинишу се нови циљеви које треба достићи. За фазу консолидације, када се дефинишу нови циљеви и постављају нове стратегије, најбољи је тип директора “тренера”. Овај тип руководиоца уважава тимски рад, иако успоставља комуникације, спретан је аниматор, вешт у повезивању и усклађивању односа у тиму и колективу, брзо придобија поверење, зна да афирмише креативне снаге појединца, добар је мотиватор, покретач, уме да повуче чланове колектива у новом правцу.



Преглед фреквенције атрибута за детерминацију организационог профила директора који је адекватан за поједине развојне фазе школе као пословног организационог система

Овај тип директора често се среће јер је и етапа консолидације чешће стање и дуже траје. Социјална комуникација и социјална перцепција код овог типа директора је веома развијена. Зато су и чести случајеви да ови директори и без неких описаних способности дуже остају у колективима јер су спремни и на компромисе, малим потезима придобијају велику наклоност.

Кад говоримо о заступљености појединих типова директора, најбољи је, а уједно најкориснији тип директора – “пионира” а затим “стратега”. Најдоминантији су типови “махера” и “тренера”.

Санатор је профил који не заслужује посебно објашњење јер у стање “распада” школа не би смела ни доћи. Отаљавање послова без обзира на то шта се у школи догађа није жељено стање те зато о овом типу нећемо даље говорити.

Слично овој типологији директора, с обзиром на развојне фазе школе могли бисмо назначити следећу типологију пожељних и непожељних типова директора.

Пожељни	Непожељни
МОЗГОВИ	КОБАЈАГИ МОЗГОВИ
• који промишљају	• који “глуме” ученог појединца
• који темељно, на научним основама, одлучују о организацији рада	• позери, који се служе “бомбастим фразама”
• који на анализама заснивају своје ставове и предлоге	• кажу нешто мудро па затим направе паузу и “прећуте” оно што је још “умније”
ТОЧКОВИ	КОБАЈАГИ ТОЧКОВИ
• који вуку за собом, покрећу мотивишу, указују на циљеве	• који говоре о раду
• борци су за ново прогресивно	• боре се за прогресивно, а у ствари подржавају “статус кво”
• имају реалну слику о себи и члановима колектива	• испољавају лажну скромност а у ствари мисле сасвим друго од оног што говоре
• подржавају оно што је добро, што је светло у личностима појединца	• декларативно подржавају оне најбоље, али им не дају праву подршку
• емпатични су у сарадњи и комуникацији	• глуме да схватају стање и проблеме својих сарадника, а у ствари у стање се на искрен начин не уносе

Мозгови и точкови су погодни типови директора за руководиоца школе. Комбинација директора типа мозга и точкова у једној личности је идеално решење.

Мозгови често могу бити троми, да одмеравајући све околности често касне, изгубе актуелност. Јер, док они одмеравају, истражују, време тече, па и њихове акције изгубе актуелност.

Комбинација типа директора мозга-точкова и визионара је најидеалнији склоп особина. О типу директора визионару било је речи.