

Nataša D. Tančić*

Univerzitet u Novom Sadu,
Filozofski fakultet

Lela B. Vuković

Tehnička škola "Pavle Savić", Novi Sad

Borka D. Malčić

Univerzitet u Novom Sadu,
Filozofski fakultet

doi: 10.19090/zop.2017.26.109-121

UDC: 371.13/.14

Pregledni rad

PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA KROZ KONCEPT HORIZONTALNOG UČENJA I NASTAVNIČKIH FORUMA

Apstrakt. Vizija celoživotnog učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja zahteva nastavnika koji će znati kritički da razmišlja, koji je osposobljen za refleksiju i samoevaluaciju, koji zna da potraži ili osigura preduslove za razvoj svakog pojedinačnog učenika, koji podstiče i podržava učenike u procesu učenja i razvoja. Od nastavnika se očekuje kontinuirani profesionalni razvoj i odgovorna participacija u svim segmentima rada škole. U ovom radu autorke se bave savremenim konceptom profesionalnog razvoja nastavnika kroz nastavničke forume kao specifičnim vidom horizontalnog učenja. Nastavnički forumi kao mogućnost za sticanje novih znanja i uspostavljanje saradnje sa kolegama, polako pronalaze svoje mesto u školskoj praksi.

Ključne reči: profesionalni razvoj nastavnika, horizontalno učenje, stručno usavršavanje, nastavnički forumi.

UVOD

Progres u naučno-tehnološkom smislu u svim aspektima čovekovog života i rada unosi drastične promene čiji su sadržaji i dimenzije postali mera progressa čitavog društva i u tom smislu obrazovanju je pripalo posebno mesto. Savremeno obrazovanje svakodnevno se suočava sa izazovima stalnog prilagođavanja sa posebnim naglaskom i insistiranjem na kvalitetu obrazovanja.

* Nataša Tančić, natasakovacevic@ff.uns.ac.rs

Unapređivanje kvaliteta nastavnog procesa primenom koncepta profesionalnog razvoja nastavnika, nameće se kao imperativ savremenog društva i obrazovanja, a od nastavnika kao najvažnijih nosilaca obrazovnog procesa zahteva se posebna odgovornost u vidu kontinuiranog unapređivanja vaspitno-obrazovnog sistema. Razvijanje nastavnika kao profesionalca, usmereno je i na prenošenje novih znanja na plan prakse kao i na implementaciju standarda kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada u pravcu usaglašavanja sa evropskim trendovima.

U skladu sa tim, koncept doživotnog učenja zahteva redefisanje ciljeva vaspitanja i obrazovanja, pa samim tim i mnogo drugačiju ulogu nastavnika u vaspitno-obrazovnom procesu. Kako Koković (2009) navodi, celokupan sistem školovanja zahteva modernizaciju koja će biti moguća samo ukoliko se bude reformisao sistem školovanja nastavnika, tj. onda kada on bude dobio bitniju i stimulativniju intelektualnu sadržinu i kada, umesto da prestane da deluje stupanjem nastavnika u službu, bude obezbeđivao svim nastavnicima stalni napredak i obnavljanje u toku cele njihove karijere.

Koliko će obrazovne reforme biti uspešne zavisi od različitih faktora, ali se svakako kao najvažniji element izdvaja nastavnik i njegov profesionalni razvoj. Budući da su nastavnici ključni i nezaobilazni akteri u procesu reforme obrazovanja, svakako da od njihovog angažmana i profesionalnog usavršavanja zavisi sprovođenje tog procesa. Nastavničke kompetencije definišu se u odnosu na ciljeve i ishode učenja i treba da obezbede profesionalne standarde o tome kakvo se poučavanje smatra uspešnim, a odnose se na kompetencije za: nastavnu oblast; predmet i metodiku nastave; poučavanje u učenju; podršku razvoju ličnosti učenika; komunikaciju i saradnju.

U ovom radu kompetencije se posmatraju kao složen sistem kognitivnih, afektivnih i konativnih elemenata, odnosno integracija dinamičnih, kontekstualno uslovljenih i razvoju podložnih znanja, veština i vrednosnih stavova, kao i sposobnosti odgovarajućih delovanja u kopleksnim situacijama u konkretnom predmetu. Profesionalni razvoj nastavnika predstavljen je kao dugoročni integrativni proces tokom kojeg se kroz učenje, a naročito horizontalno učenje i praktični rad, razvijaju i unapređuju znanja,

veštine i sposobnosti pojedinca. Nastavnički forumi predstavljaju jedan od savremenih vidova horizontalnog učenja „nastavnik-nastavniku”.

PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA – MAPIRANJE „TERITORIJE“

Prema navodima Kostović, Šijaković, Oljača (2011), poslednjih godina u literaturi iz oblasti obrazovanja, u dokumentima o reformama obrazovanja kao i u našim stručnim krugovima, izdiferenciran je stav da je usavršavanje nastavnika jedan od imperativa za postizanje kako ličnog uspeha, tako i uspešnosti škole. Kao neophodnost nameće se potreba za određivanjem „teritorije” odnosno terminološkog razgraničenja značenja termina profesionalnog razvoja nastavnika i stručnog usavršavanja zaposlenih u obrazovanju. Među praktičarima preovlađuje upotreba termina profesionalni razvoj - kao najširi izraz za ovu naučnu oblast. Pored tog termina, pojavljuju se i izrazi stručno usavršavanje, stalno stručno usavršavanje i profesionalno učenje, veoma često kao sinonimi terminu profesionalni razvoj, što neminovno ukazuje da se pomenuti termini upotrebljavaju nedovoljno određeno i da nema pravila po kojem se oni koriste (Lieberman, 1996).

Poznata je složena definicija profesionalnog razvoja koju je dao Dej (Day,1999: 4): „Profesionalni razvoj čine sva iskustva prirodnog učenja, kao i svesne i planirane aktivnosti, čiji je cilj neposredna ili posredna korist za pojedinca, grupu ili školu, a koja se, kroz te aktivnosti, odražava na kvalitet obrazovanja u odeljenju. U pitanju je proces, putem koga nastavnici, sami ili sa drugima, osmišljavaju, obnavljaju i proširuju svoju posvećenost, kao agensi promene, moralnim razlozima podučavanja; i pomoću koga stiču i unapređuju, na kritički način, znanja, veštine i emocionalnu inteligenciju, koji su ključni za dobro profesionalno mišljenje, planiranje i rad sa decom, mladima i kolegama, kroz sve faze njihovog profesionalnog života“.

U Pravilniku o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika, koji je donelo Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije („Sl. Glasnik RS”, br. 14/04 i 56/05) data je definicija stalnog stručnog usavršavanja nastavnika, gde se ono određuje kao „praćenje, usvajanje i primena savremenih dostignuća u nauci i praksi

radi ostvarivanja ciljeva i zadataka obrazovanja i vaspitanja i unapređivanja obrazovno-vaspitne prakse”.

Profesionalni razvoj nastavnika s obzirom na fokus rada posmatraćemo kao „proces razvoja nastavnikove svesnosti o tome šta radi, zašto to radi i identifikovanja načina, postupaka i sredstava pomoću kojih može da unapredi svoj rad, kolektiva i škole...” (Bjekić, 1999:46). Stručno usavršavanje podrazumeva jednokratne aktivnosti; drugim rečima, programi se sprovode u kratkom vremenskom roku (najviše nekoliko dana), a dugoročni efekti učenja se očekuju iako se ne prate niti postoje postupci evaluacije kao ni postupci podrške realizaciji onoga što nastavnici tom prilikom nauče (Lieberman, 1996 prema: Pešikan, 2002). Jedna od veoma značajnih razlika između stručnog usavršavanja i stalnog profesionalnog razvoja odnosi se na aktivnosti profesionalnog učenja. Hargreaves i Fullan (1992) predstavili su razlike između stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja, što je prikazano u Tabeli 1.

Tabela 1. *Razlike između stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja*

Stručno usavršavanje kroz stručne skupove, seminare, konferencije	Profesionalni razvoj nastavnika
vremenski ograničeno	kontinuitet ne zavisi od seminara
zavisi od finansijskih mogućnosti	interni proces, ne zavisi od finansijskih mogućnosti
često je nametnuto	dobrovoljna baza
vođeno potrebama promena u obrazovnom sistemu	rezultat je lični napredak pojedinca
očekuje se “prenos” novih znanja u paksu	u osnovi je individualan process
moguće je samo u grupama	odgovornost je na pojedincu
odgovornost je na predavačima skupa	

Osvrćući se na prethodno predstavljena određenja profesionalnog razvoja nastavnika, možemo da uočimo neke od ključnih karakteristika ovog procesa:

- Profesionalni razvoj nastavnika je složen, dugoročni, doživotni proces usmeren na unapređenje kvaliteta nastave i položaja nastavničke profesije u društvu.
- Profesionalni razvoj nastavnika odnosi se na kontinuirano usavršavanje postojećih i sticanje novih znanja, veština, stavova i perspektiva koji doprinose kvalitetnijem obavljanju posla, unapređenju kvaliteta učenja i postignuća učenika.
- Profesionalni razvoj nastavnika usmeren je na razvoj osobe unutar njene profesionalne uloge i uključuje formalno i neformalno iskustvo, ali i samoevaluaciju i samorefleksiju nastavničkog iskustva.

Prema navodima Karanac i Papić (2009), istraživanja prakse ukazuju da se najbolji rezultati profesionalnog razvoja ostvaruju primenom različitih vidova horizontalnog učenja koje se odnosi na različite vidove organizacionog i planiranog prenošenja znanja ili razmene profesionalnih iskustava unutar škole ili između škola, izveštavanje sa stručnih skupova ili seminara, držanje seminara kolegama, prezentovanje sprovedenih istraživanja i sl.

Horizontalno učenje (učenje jednih od drugih) podrazumeva „različite vidove organizovanog i planiranog prenošenja znanja ili razmene profesionalnih iskustava unutar škole ili između škola. Horizontalno učenje se ostvaruje kroz izvođenje, prisustvovanje i analiziranje uglednih časova, prikaze stručnih tema ili literature na stručnim telima, izveštavanje sa stručnih skupova ili seminara, držanje seminara kolegama, upoznavanje kolega sa sopstvenim inovativnim metodama ili pristupima i sl.“ (ROK, prema: Beara, 2009:71). U ovom radu horizontalno učenje posmatra se kao profesionalni razvoj nastavnika koji se odvija na relaciji nastavnik - nastavnik, tj. u okviru istog nivoa obrazovne hijerarhije. Kao poseban vid horizontalnog učenja, prema konceptu „nastavnik - nastavniku“, u savremenoj školskoj praksi zapaženo mesto zauzimaju nastavnički forumi. Oni bi, prema prethodnoj podeli Hargreaves i Fullan (Tabela 1), pripadali oblicima stručnog usavršavanja kao što su seminari i konferencije, ali se prema svojim osobenostima izdvajaju kao korak dalje u efikasnosti i efektivnosti nastavničke saradnje.

POGLED NA PRETHODNA ISTRAŽIVANJA

Pitanje kakav nam je nastavnik potreban, koje su to osobine, karakteristike uspešnog nastavnika nije novo. U toku poslednjih godina vidljiv je porast broja radova usmerenih na istraživanje i utvrđivanje poželjnih osobina nastavnika, značaja ličnosti nastavnika za efikasnost nastavnog procesa, njegove uloge u obazovno-vaspitnom procesu, ali ono što je takođe veoma važno jeste sopstvena percepcija nastavnika o kompetencijama.

Istraživanje koje je sprovela Vuković (2015) imalo je za cilj da sagleda kakve su samoprocene nastavničkih kompetencija u srednjim školama u Novom Sadu, kao i koja je najjača a koja najslabija kompetencija nastavnika na nivou pojedinca i škole. Dobijeni rezultati procene slabih i jakih strana nastavničkih kompetencija na osnovu samoprocene četiri ključne kompetencije (K1, K2, K3, K4) na individualnom nivou i na nivou škole ukazuju da je najslabije procenjena razvijenost kompetencije K4 - za komunikaciju i saradnju, a da su najvećom srednjom ocenom nastavnici procenili kompetenciju K2 - za učenje i poučavanje.

Upravo je područje K4 kompetencije ono koje predstavlja nove izazove za naredna istraživanja i proveru mogućih modela koji bi ponudili nove mogućnosti u saradnji nastavnika sa kolegama, roditeljima i različitim partnerima koji mogu da doprinesu napredovanju škole i učenika (Vuković, 2015).

Istraživanje koje su sproveli autori (Uzunboylu & Hursen, 2013) u pogledu ispitivanja stavova nastavnika iz Turske Republike Severni Kipar u vezi sa celoživotnim obrazovanjem ukazuje da, iako se čini da nastavnici veruju u koristi učenja i da su izrazito svesni individualnih sposobnosti učenja, u isto vreme ne znači da i sami žele da uče. U ovom istraživanju kao osnovni nedostatak vere nastavnika u sopstvene kompetencije zabeležena je uloga motivacije.

U svom istraživanju Stamatović (2006), na osnovu analize godišnjih programa profesionalnog usavršavanja nastavnika, navodi da su najzastupljeniji unutarškolski oblici usavršavanja: predavanja, tematske diskusije, ogledni časovi i međusobna poseta časovima, nešto ređe individualni rad nastavnika na literaturi, mentorski rad, tematske tribine i

seminari. Kao vanškolski oblici usavršavanja, najzastupljeniji je seminar, potom obrazovne radionice, sekcije i aktivni, konferencije, istraživački rad, panel diskusije i, kao najmanje zastupljene, javljaju se stručne ekskurzije.

Rezultati navedenih istraživanja ukazuju na veliku potrebu za horizontalnim učenjem (Stamatović, 2006) u cilju prevazilaženja problema i loših procena nastavnika kada su u pitanju komunikacija i saradnja (Vuković, 2015) i nedostatak motivacije (Uzunboylu & Hursen, 2013). Upravo u zaključcima navedenih istraživanja pronalazimo referentno polje za horizontalno učenje nastavnika kroz nastavničke forume koje kao oblik unutarškolskog usavršavanja žive u našim školama - ali nedovoljno istraženi.

PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA - PUT DO KVALITETNOG OBRAZOVANJA

Govoreći o profesionalnom razvoju nastavnika, Kostović i Oljača (2012:93) ukazuju da „menadžment promena u školi predstavlja u savremenim uslovima najvažniju strategiju profesionalnog razvoja i ostvarivanja kvaliteta na svim nivoima obrazovnog sistema. Ukoliko pedagog želi da efikasno uvede promene, on mora da pokrene ceo kolektiv ka identifikaciji potreba za promenama, pritisaka i otpora koji će se javiti u odnosu na promene, da planira strategiju uvođenja promena, sadržaj promena i procesa implementacije u sopstveni i rad svakog člana kolektiva. Tu se radi o makrokontekstu promena i o mikrofaktorima (institucionalnim i personalnim koji su vezani za promene)”. Kada govorimo o mikrofaktorima nastavnički forumi čine nam se kao relevantni instrument uvođenja promena u školsku praksu.

Imajući u vidu da promene u obrazovnoj stvarnosti, ma kako povoljnim ishodom vodile, ne mogu uspeti ukoliko nastavnici pružaju otpor i ukoliko nije prisutna motivacija (Kostović, 2006). Motivacija ne zavisi samo od pojedinca već i od okruženja. Škola koja na različite načine motiviše zaposlene na profesionalni razvoj doprinosi održavanju postojećeg interesovanja i uključuje i ostale nastavnike u proces, a sve to vodi ka povećanju kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada. Pored motivacije, za

profesionalni razvoj nastavnika bitni su lični profesionalni razvoj, timski rad i horizontalno učenje. Timski rad doprinosi boljem ostvarivanju profesionalnog razvoja zaposlenih u ustanovi pod uslovom da se odvija prema principima koji obezbeđuju uzajamnu usaglašenost i produktivnost. Primenjen na nastavničkim forumima, timski rad daje mogućnosti za formiranje i razvijanje novih ideja uz njihovu razmenu i znatno veću efikasnost u odnosu na rad pojedinca. Neizostavno mesto u ovoj razmeni predstavljaju matični nastavnički forumi i forumi organizovani na nivou drugih škola. Evaluativni aspekt različitih oblika horizontalnog učenja ostvaruje se putem evidentiranja izvedenih oglednih časova, izveštaja sa stučnih skupova, seminara i konferencija kao i realizovanih nastavničkih foruma.

NASTAVNIČKI FORUMI

Vizija celoživotnog učenja i kontinuiranog profesionalnog razvoja zahteva nastavnika koji će znati kritički da razmišlja, koji je osposobljen za refleksiju i evaluaciju, koji zna da potraži ili osigura preduslove za razvoj svakog pojedinačnog učenika, koji podstiče i podržava učenike u procesu učenja, ali i nastavnika koji je spreman i kompetentan da timski radi sa drugim kolegama, saradnicima, roditeljima, partnerima iz drugih organizacija i institucija sa kojima škola saraduje. To znači da nastavnik gubi neke tradicionalne uloge, prilagođava se novim okolnostima i prihvata neke nove uloge. Od nastavnika se očekuju stručnost, pedagoške veštine, poznavanje tehnologije, organizacijske kompetencije, fleksibilnost i otvorenost. Drugim rečima, od nastavnika se očekuje da kroz kontinuirani profesionalni razvoj i odgovornu participaciju u svim segmentima školske stvarnosti doprinosi kako kvalitetnijem obrazovanju učenika tako i sopstvenom rastu i razvoju. Time se kvalitet rada nastavnika dovodi u direktnu vezu sa njegovim stručnim usavršavanjem i profesionalnim razvojem. Iz toga proizilazi da profesionalno usavršavanje nastavnika direktno utiče na kvalitet obrazovnog procesa, odnosno bolji uspeh i efektivniji razvoj učenika, njihovo uključivanje u život i rad.

Govoreći o obrazovanju usmerenom na ishode i obezbeđenje kvaliteta, naročito u delu profesionalnog razvoja nastavnika, ne možemo da izostavimo nastavničke forume. Nastavnički forumi temelje se na savremenim konstruktivističkim teorijama učenja. Kako su konstruktivisti dali teorijsko utemeljenje različitim modelima nastave i učenja (aktivna nastava i učenje i RWCT srp. čitanjem i pisanjem do kritičkog mišljenja, prim. aut), unutar tih modela razvile su se i određene tehnike i neki postupci nastave i učenja. Ovi postupci nisu se odnosili samo na razmenu poučavanja i učenja na liniji nastavnik - učenik, već su mogle biti primenjene i unutar horizontalnog učenja na liniji nastavnik - nastavnik. Pored dobro poznatih tehnika razmene iskustava nastavnika (konferencije, seminari, mentorstvo i sl), u savremenoj školskoj praksi zapaženo mesto dobijaju nastavnički forumi.

Analizirajući dostupnu relevantnu literaturu, zaključuje se da forumi predstavljaju organizovane tematske susrete nastavnika gde se prikazuju primeri dobre prakse a nastavnici - interni i eksterni treneri za određene programe - demonstriraju savremene metode i tehnike rada u cilju podizanja kvaliteta vaspitno-obrazovnog rada. Forumi pružaju mogućnost za prikaz rezultata istraživanja školske prakse, demonstriranje teorijskih i empirijskih stanovišta u cilju unapređenja postojećih nastavnih pristupa. Nastavnički forum, kako Gunduz (2015) navodi, jeste tehnika koja predstavlja komunikaciju između grupe eksperata i publike u formi postavljanja pitanja, komentaranja istraživanja i novih ideja u relevantnoj oblasti. Pitanja učesnika foruma postavljaju se tokom ili nakon završetka demonstriranja nove tehnike ili metode rada. Smisao foruma je pojašnjavanje nepoznanica i spornih tačaka određenih pitanja uz obavenu uključivanje učesnika. Iako ovakav način horizontalnog učenja ima bezbroj prednosti, drugu stranu medalje čine nedostaci. Oni se ogledaju u činjenici da izlaganja eksperata nisu uvek u skladu sa očekivanjima učesnika, kao i da se neretko događa da učesnici odlaze sa foruma uz osećanje da nisu dobili sva rešenja u „gotovoj formi”. Iako se tehnika foruma zasniva na verbalnim veštinama eksperata u određenoj oblasti, u isto vreme od efikasnosti i govorničkih sposobnosti autora foruma svakako zavisi i uspešnost ili neuspešnost predavanja. Promene u profesionalnom razvoju nastavnika, uvođenje nastavničkih

forumu kao oblika unutarškolskog usavršavanja nastavnika i negovanje koncepta horizontalnog učenja kao dela mikropedagoških promena u školi - dovode do unapređenja vaspitno-obrazovnog rada.

ZAKLJUČAK

Savremenu školu kao učeću, otvorenu ekspertsku organizaciju nemoguće je zamisliti bez kompetentnih nastavnika. Kompetentan nastavnik je gotovo uvek determinisan kontinuiranim profesionalnim razvojem, što nas upućuje na važnost ove kauzalnosti.

U okviru ovog rada zaključuje se najpre da je profesionalni razvoj nastavnika - kao determinanta unapređenja rada škole - složen, dugoročni, doživotni proces usmeren na unapređenje kvaliteta nastave i položaja nastavničke profesije u društvu; da se odnosi na kontinuirano usavršavanje postojećih i sticanje novih znanja, veština, stavova i perspektiva koji doprinose kvalitetnijem obavljanju posla, unapređenju kvaliteta učenja i postignuća učenika. Profesionalni razvoj nastavnika usmeren je na razvoj osobe unutar njene profesionalne uloge i uključuje formalno i neformalno iskustvo, ali i samoevaluaciju i samorefleksiju nastavničkog iskustva.

U kontekstu velikih društvenih promena, a nasuprot tradicionalnom pristupu, sve su veće potrebe za nastavnikom koji je otvoreniji i spremniji za određene promene u radu, preuzimanje uloge mentora, primenu interaktivne nastave, intenzivnije uključivanje učenika u rad, primenu savremene tehnologije u radu itd. Uloge nastavnika se značajno menjaju i proširuju i neophodno je da on bude spreman da se sa tim ulogama upozna i da se njih prihvati. Jedna od tih uloga je uloga voditelja/učesnika nastavničkih foruma.

Budući da reforme škole postaju imperativ savremenog doba i s obzirom da težimo unapređivanju kvaliteta školskog sistema, jedan od obaveznih uslova takve pozitivne i efikasne promene u školi je da se nastavnicima obezbede podržavajući uslovi, školska kultura, obrazovna politika i emocionalno sigurno okruženje u kojem će se profesionalno razvijati, učiti i usavršavati. Govoreći o profesionalnom razvoju nastavnika, ne zaboravlja se na individualne potrebe i preferencije svakog pojedinog nastavnika. Tu svakako mislimo na ravnotežu promena makro konteksta i u

toj promeni pronalazimo mesto za primenu jednog vida horizontalnog učenja, nastavničkih foruma.

Nastavnički forumi kao mogućnost za sticanje novih znanja i uspostavljanje saradnje sa kolegama, iako u našoj zemlji dovoljno neistraženi, polako pronalaze svoje mesto u školskoj praksi. Implikacije na obrazovnu politiku i praksu odnose se na dužnost uvođenja promena na nivou celokupnog obrazovnog sistema u smislu sprovođenja postojećih zakonskih regulativa o stalnom profesionalnom razvoju nastavnika, monitoringu promena u cilju održivosti kao i obezbeđenja kvaliteta rada škole

A TEACHER PROFESSIONAL DEVELOPMENT THROUGH THE HORIZONTAL LEARNING CONCEPT AND TEACHERS' FORUMS

ABSTRACT

The vision of lifelong learning and a continuous professional development requires a teacher who is a critical thinker, a reflective practitioner, a teacher capable for self-evaluation, a teacher who knows how to find out and provide the prerequisites needed for the development of every individual student. In short, it should be a teacher who encourages and supports his/her students in both processes of learning and development. Teachers are expected to undertake a continuous professional development and a responsible participation in all segments of the school activities. The authors of this paper have theoretically analyzed the contemporary concept of teacher professional development through teachers' forums as a specific kind of horizontal learning. Teachers' forums, as a possibility for gaining new knowledge and establishing cooperation with the colleagues, are slowly becoming a part of the school practice.

KEY WORDS: teacher professional development, horizontal learning, in service teacher professional development, teachers' forums.

REFERENCE

- Beara, M. (2009). Profesionalni razvoj nastavnika u uslovima tranzicije. U: N. Kapor-Stanulović Ur, *Efekti tranzicije na porodične i profesionalne životne procese* (67-80). Novi Pazar: Državni univerzitet.
- Bjekić, D. (1999). *Profesionalni razvoj nastavnika*, Užice: Učiteljski fakultet
- Day, C. (1999). *Developing teachers: the challenges of lifelong learning*. London: Falmer Press.
- Gunduz, F. (2015). Instructional Techniques. In: Akdeniz, C. (Eds.) *Instructional Process and Concepts in Theory and Practice. Improving the Teaching Process* (147-233), Singapore: Springer, Preuzeto sa <https://goo.gl/DzBeaB> [25.05.2017]
- Hargreaves, A., Fullan, M. (1992). *Understanding Teacher Development*. New York: Teachers College Press.
- Koković, D. (2009). *Društvo i obrazovni kapital*. Novi Sad: Mediteran Publishing.
- Kostović, S. (2006). Kompetencije nastavnika kao dimenzija profesionalnog razvoja nastavnika – pretpostavka pedagoškog menadžmenta. U: O. Gajić Ur, *Evropske dimenzije promena obrazovnog sistema u Srbiji*, Knjiga 2 (33–41). Novi Sad: Filozofski fakultet, Odsek za pedagogiju
- Kostović, S., Oljača, M. (2012). *Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta*, Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Kostović, S., Šijaković, T., Oljača, M. (2011). Profesionalno usavršavanje nastavnika-diskurs upravljanja. U: O. Gajić, Ur: *Kvalitet obrazovnog sistema Srbije u evropskoj perspektivi*. Knjiga 1 (303-312). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Karanac, R., Papić, Ž. (2009). „Menadžment tim i upravljanje INSET-om u školama” Pristupljeno:15.06.2013. URL: <https://goo.gl/h89NCU>
- Lieberman, A. (1996). Practices that support teacher development: transforming conceptions of professional learning. In McLaughlin, M.W. and Oberman, I. (Eds), *Teacher Learning: New Policies, New Practices*, (pp. 185–201). New York: Columbia University, Teachers College Press.

- Pravilnik o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika* (2005). Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije. Beograd: Službeni glasnik RS, br. 14/04 i 56/05
- Pešikan, A. (2002). Profesionalni razvoj nastavnika - šta je tu novo? *Hemijski pregled*, 43(5), 115-120.
- Stamatović, J. (2006). *Programi i oblici stručnog usavršavanja nastavnika*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju filozofskog fakulteta u Beogradu
- Uzunboylz, H., Hursen, C. (2013). Evaluacija nastavničkih stavova i poimanja kompetentnosti u pogledu cjeloživotnog učenja. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15 (Sp. Ed.3), 177-204. Pristupljeno 25.05.2017.URL: <http://hrcak.srce.hr/111356>
- Vuković. L. (2015). Profesionalni razvoj nastavnika kao determinanta unapređenja rada škole. *Metodički vidici*, 6(6), 193-210.