

THE SCHOOL PRINCIPAL'S COMPETENCES

Valentina Vukojičić - Stefanović

Elementary School "Milovan Glišić" - Valjevska Kamenica, Republic of Serbia

valentinavukojicic@yahoo.com

Abstract: The quality of work and efficiency of a school are more and more dependent on the principal, his/her capability for school working organization, competent/pedagogical leadership which he/she conducts, as well as his personal traits and other potentials. The changes in schools are directed towards changes of school organizational development and towards changes in school leadership. The principal has to have certain competences in order to realize his/her leading role, in other words to be equally successful in conducting administrative/technical and competent/pedagogical activities in the school. Logically speaking this entails intensive professionalization and respect of competence standards for principals. Competence standards encompass systematical and functional knowledge in the area of the principal's leadership, capabilities, abilities and values, which every principal should have so that he might achieve goals, assignments and the school working plan. Principal's competences determine many results of the school and students' achievements which enlarge their responsibility for achieving school results. The same reasons imply that the principal should find the manner of leadership in order to affirm the school, not only as a place for learning and teaching, but as an organization that learns permanently. Overcoming differences between the actual and the desired principal is made possible by professionalization that is to say by systematical training and competent specialization of the principal, which has a permanent raising of the principal's competences as its goal. Professionalization of the principal should begin by his/her delegation based on the trustworthy criteria together with application of quality programs of principal training, with permanent monitoring, encouraging and evaluation of principal's achievements.

Keywords: principal, leadership, competence standards, competences, professionalization

КОМПЕТЕНЦИЈЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЕ

Валентина Вукојичић – Стефановић

Основна школа "Милован Глишић" - Ваљевска Каменица, Република Србија

valentinavukojicic@yahoo.com

Резиме: Квалитет рада и ефективност школе све више зависе од директора, његове оспособљености за организацију рада школе, стручно – педагошко вођење које примењује, као и његових личних особина и других потенцијала. Промене у школама су усмерене на промене организационог развоја школе и промене у руковођењу школом. Да би директор остварио своју руководећу улогу, односно да би био подједнако успешан у обављању административн – техничких и стручно – педагошких послова у школи, он мора имати одговарајуће компетенције. То логички условљава интензивну професионализацију и поштовање компетенцијских стандарда за директоре. Компетенцијски стандарди обухватају систематизована и функционална знања у области којом директор руководи, способности, умења и вредности, које сваки директор треба да поседује да би остварио циљеве, задатке и план рада школе. Од компетенција директора зависе многи резултати школе и постигнућа ученика, што повећава и његову одговорност за остваривање резултата школе. Из тих разлога директор треба да пронађе начин вођења како би афирмисао школу, не само као места учења и подучавања, већ као организације која трајно учи. Превазилажење разлика између стварног и пожељног директора школе могућа је путем професионализације, односно путем систематског оспособљавања и стручног усавршавања директора, које има за циљ трајно подизање нивоа компетенција директора. Професионализација директора школе треба да започне његовим избором заснованим на поузданим критеријумима уз примену квалитетних програма оспособљавања директора, уз трајно праћење, подстицање и вредновање постигнућа директора.

Кључне речи: директор, руковођење, компетенцијски стандарди, компетенције, професионализација

1. УВОД

Друштво тежи развоју и променама, а остварењу развојних циљева друштва претходи усклађивање и рационално коришћење људских и материјалних ресурса. За ту најучесталију активност данашњице општеприхваћен је назив менаџмент, који се дефинише као "процес координације људских и материјалних ресурса, да би се постигли одређени циљеви" (Станичић, С: 2006. стр. 12.). Менаџмент се развија и као посебна научна дисциплина и као пракса у експанзији.

Појмови менаџмент, управљање и вођење се често користе као синоними, иако им је значење различито. Менаџмент се остварује кроз неколико функција: планирање, организовање, управљање људским ресурсима, вођење и евалуација резултата. У ширем смислу менаџмент обухвата управљање, руковођење и вођење, а у ужем се односи на руковођење и вођење. "Вођење се од кључне функције менаџмента поступно осамостаљује и прераста у комплементарну функцију изразито ослоњену на људски потенцијал." (Исто, стр. 19.)

Менаџмент у области образовања означава "координацију људских и материјалних потенцијала на подручју васпитања и образовања да би се постигли циљеви утврђени државном просветном политиком." (Исто, стр. 20.). Шире посматрано, менаџмент у образовању се односи на управљање и руковођење у целокупној образовној делатности, док се, уже гледано, као на школски менаџмент, односи на руковођење и вођење у школи и на носиоце тих функција у њој.

Подсистеми менаџмента у образовању могу се дефинисати на следећи начин: 1. Управљање школством (менаџмент школског система), има административну функцију, која се базира на правној регулативи и обухвата државну просветну политику, која се креира на нивоу Владе и Министарства просвете и остварује се као републичко, окружно (регионално), локално и на нивоу образовно – васпитне установе; 2. Руковођење школом (школски менаџмент) је извршна функција управљања, која интегрише административно и педагошко подручје рада и односи се на усклађивање људских, материјалних и финансијских потенцијала у сврху остваривања циљева просветне институције или образовно – васпитне установе (школе, дејег вртића, ученичког дома). Руководећу улогу обављају сви они почев од министра просвете, његових помоћника, преко руководиоца школских управа до директора школа и других образовно – васпитних установа и еихових помоћника. Сви руководиоци остварују руководеће функције: планирање, организовање, управљање људским потенцијалима, вођење и вредновање рада у својој институцији (установи). Руковођење је снакционисано прописима, али је остављен простор за аутентичност руководиоца – директора у датим околностима, те он има релативну аутономију у раду. Као најважнији чинилац успешности руковођења истичу се компетенције руководиоца – директора; 3. Вођење у школи (менаџмент људског потенцијала) је усклађивање људског потенцијала да би се остварили циљеви образовно - васпитног процеса. Вођење је једна од руководећих улога, коју делом остварује директор, његов помоћник, стручни сарадници (посебно педагог), учитељи и наставници. У оквиру вођења најважнија питања односе се на социјалне односе, јер се делује унутар установе, од којих умногоме зависе образовно – васпитни резултати, док је аутономија у раду поменутих актера веома изражена (или би требало да буде изражена); 4. Васпитно – образовна установа као организација је специфична друштвена установа, која има своју структуру, циљ, задатке, средства... Када је у питању школа као образовно – васпитна установа, истичу се структура и људски потенцијал, који захваљујући својим квалитетима треба да оствари мисију, визију и циљеве школе. На школу, као такву, се односе следећа питања: садржаји рада у школи као организацији, ниво сложености школске организације, просторна организација рада школе, временски распоред активности у школи, људски потенцијал, који остварује програме рада у школи, децентрализација, односно централизација одлучивања, овлашћења и одговорности у школи, школска клима, организациона култура и школа као организација која учи.

1. ДИРЕКТОР ШКОЛЕ

1.1. Руковођење школом

Управљање и руковођење се често појмовно поистовећују, те се наводи да образовно – васпитном установом управљају стручни органи и директор школе. "Директор школе, осим послова утврђених законом за све пословодне органе, организује образовно – васпитни рад, организује педагошко – инструктивни увид и надзор у образовно – васпитни рад наставника, стручних сарадника и сарадника у настави и предузима мере за унапређивање њиховог рада, сазива и руководи седницама наставничког већа, усмерава и усклађује рад свих стручних органа у школи и остварује сарадњу са органима и организацијама у средини у ојој школа ради." (Група аутора, Педагошка енциклопедија, 1989. стр. 481.)

"Руковођење је извршна функција управљања. То је процес и укупна активност координирања људских и материјалних ресурса ради извршења одређених задатака и постизања циљева." (Станичић, С: 2006. стр. 209). Оперативне, руководеће функције се остварују у свим институцијама школског система, као и у образовно – васпитним установама, чији су носиоци директори. Директор школе обавља административно – управне и стручно – педагошке послове у школи. Специфичност функције директора школе је његово партиципационо у свим пословима школе, одговорност за процес и резултате рада школе и подложност санкцијама. Према С. Станичићу, руковођење укључује пет карактеристичних функција: **планирање** (полазна функција руковођења, која претходи свим осталим функцијама), **организовање** (активност којом се оно што је планирано примењујеу пракси), **бригу за људе** (назива се именамент људских потенцијала, а сврха је умеће директора да "праве људе постави на правместа и задржи најбоље појединце у својој школи"), **вођење** (кључна, деликатна и сложена функција руковођења,коју карактеришу стилови, комуникација имотивација) и **вредновање** (остварује се путем дефинисања критеријума ефективности, прикупљање и анализу података и извођење закључака на основу којих се отклањају недостаци и дају сугестије за унапређивање).

1.2. Директор школе

"Директор (лат. *directore* према *dirigere* – управљати) – главни руководиоца установе – управник."(Велики речник страних речи и израза, И. Клајн, М. Шипка, стр. 235.). Директор је орган руковођења образовно – васпитном установом, тј. школом. "Директор врши више различитих функција и улога. Он је и извршни орган управљања и стручни орган, један од програмера образовно – васпитног рада,један од одлучујућих креатора одређене политике и радне климе у колективу, верификатор реализације програмских задатака, креатор здравијих међуљудских односа, толерантнијег и прихватљивијег начина понашања и сл." (Програмирање рада школе, П. Мандић, М. Вилотијевић, 1976. стр. 154.) Услови за избор директора, као његове надлежности и одговорности, прописани су Законом о основама система образовања и васпитања ("Сл.гласник РС", бр. 88/ 2017, 27/ 2018 – други закони и 10/ 2019.), док ближе услове прописује министар. Ближи услови за избор директора, које доноси министар, односе се на програм обуке у складу са стандардимакомпетенција директора, програм испита, начин и поступак полагања испита, састав и начин радакомисије Министарства пред којом се полаже испит за директора.

Директор је одговоран за законитост рада и за успешно обављање школске делатности и за сво јрад одговара органу управљања - школском одбору и министру. Како одговара школском одбору, којег чине чланови различитих структура (колектива, савета родитеља и локалне заједнице), који заступају интересе овлашћених предлагача, наредности директор школе – школски одбор долази до великих проблема у пракси, што за последицу има њихово пројектовање на рад школе у целини и посредно утицати на статус директора. Напуштање стручних и општих критеријума при избору руководиоца ствара услове да томесто често запоседају људи чије су преокупације друштвена привилегија, а не успешност у руковођењу, која сама по себи носи одговорност, ризик, напоре и одрицања.

1.3. Положај и улога директора у савременој школи

Положај, место и улога школе су се мењали временом сходно променама у друштву и упоредо са тим променама мењао се и положај директора, његова права, овлашћења и одговорности. Централизација школе намеће директору улогу извршиоца промена предвиђених државном просветном политиком, тако да је директор школе у нашим условима често у "сендвич позицији" између надређених управних и стручних органа органа (Министарство просвете, просветне институције, школски одбор, савет родитеља) и потреба и захтева запослених у школи. Та позиција је условила и специфичне типове руководиоца: "руководилац кишобран, поштар, чекић и преносилац захтева." (Лаловић, Р. 1/ 2010. стр. 31, класификација према Питеру Хофману).

Пут ка аутономији школе подразумева другачију улогу директора школе, стручних сарадника и наставника. Зато "професионални профил директора за аутономну школу" обухвата карактеристике и компетенције које му омогућавају систематично унапређењеквалитета рада школе, а које се односи на "развојну компетенцију за успешно вођење развоја школе као установе и њеногпословања, стручну компетенцију за суделовање у темељној делатности школе: одгојно – образовном процесу и социјалну компетенцију за успешан рад са људима на остваривању заједничке визије." (Менаџмент у образовању, С. Станичић, 2006. стр. 74.) Бити директор савремене школе значи константно се сусретати са новинама у различитим областима и ако разуме нове захтеве,он ће захваљујући својој стручности пронаћи најбоље одговоре на њих. Он треба да буде иницијатор унапређења рада школе, да има визију развоја школе, да подели послове са сарадницима

окупивши их у ефикасне тимове и да обликује организациону структуру своје школе. Сарадња директора са локалним просветним властима ограничавајућа је и спутавајућа за креативне и предузимљиве директоре, чиме им се не дозвољава да испоље и афирмишу аутентичност у свом раду, а тиме и аутентичност своје школе.

2. КОМПЕТЕНЦИЈЕ ДИРЕКТОРА ШКОЛЕ

2.1. Особине успешног руководиоца

Директор треба да планира, организује, координира, контролише и усмерава запослене на остваривање резултата рада. Његова функција собом носи овлашћења, али и одговорности за успех школе. Да би био успешан у руковођењу директор треба да буде рационалан, спреман на стално усавршавање, прилагођавање уз поштовање ставова и вредности, чврстог карактера са израженом иницијативом за рад и тактичношћу у раду, да поседује опште и темељно стручно образовање. Према истраживањима обављеним у САД о пожељним особинама руководиоца, истакнуте су особине следећим редоследом: поштење, способност, далековидост, инспиративност, интелигенција и искреност (Романовић, Д:2001. стр. 23).

Захваљујући својим истраживањима R. L. Katz наводи да за обављање руководеће улоге директор треба да поседује: техничке вештине (ниво стручне компетенције у области којом руководи), социјалне (рад са људима, комуникација и мотивација) и концептуалне вештине (стратешке вештине руковођења). Weinrich i Knootz су овој групи додали вештине обликовања – објективно сагледавање актуелне ситуације са понудом оперативних решења. Д. Вујић наводи да су "за успешно руковођење потребне три врсте способности и знања: 1. Концептуалне (организационе и стваралачке) вештине и знања; 2. Вештине и знања за рад са људима; 3. Техничка стручна знања и вештине. Важност унутар ове три врсте компетенција варира зависно од нивоа руковођења (највиши (стратешки), средњи и непосредни." (Д. Вујић Д:2009.стр. 178.)

Према истраживањима како особине личности утичу на руковођење, формирана је листа особина, које би личност требало да поседује или развије код себе да би успешно руководила школом. То су: интелигенција, самопоуздање, целовитост и друштвеност. Овој листи се додаје и емоционална интелигенција, чији се утицај огледа у успешности руковођења. (Према Хитрец, С. Јурчев, А. Ђоковић, О. Вођење одгојно – образовних установа, стр. 37. Зборник радова, Равнатељ школе – управљање – вођење) ISSLP (International Successful School Leadership Project) је јединствени истраживачки пројекат у Аустралији од 2001 – 2006. године чији је циљ био идентификовање квалитета, карактеристика и компетенција успешних руководилаца (директора) спроведен је у 8 земаља у основним средњим школама у различитим социо- економским условима. Резултати истраживања су показали да "успјешни равнатељи имају сталне тензије (између водитељског и менаџерског приступа) и дилеме (развој или отпуштање радника који не раде добро), а ваља истакнути да су сви увек оријентисани на људе, те да подржавају следеће вредности: особна посвећеност и организацијска посвећеност визији (преданост); интегритет (доследност у свим активностима); уважавање ситуацијског контекста, прилагодљивост, равнотежа између укључивања сарадника и самосталних акција, континуиран развој свих радника, рефлексивност и саморазвој." (Исто, стр. 44.)

2.2. Компетенцијски стандарди за директора школе

Компетенције се дефинишу као карактеристике, квалификације, својства, особине, способности, знања, вештине, квалитети..., док се компетенције директора дефинишу као одлике, знања и способности потребних директору да би оптимално остварио циљеве школе. "Да би успешно остварио руководне функције у административном и педагошком подручју рада школе, равнатељ треба имати одговарајуће компетенције. Те се компетенције у другим државама обично именују као стандарди за равнатеље, компетенцијски стандарди или компетенцијски профил равнатеља. Стандарди углавном настају као резултат анализе циљева просветне политике, наједној страни, и емпијским истраживањем равнатеља у функцији остваривања тих циљева у пракси, на другој страни. Обично се утврђују на националној разини и представљају основ за избор, оспособљавање и праћење и (само) вредновање равнатеља." (Станичић С: 2006. стр. 143)

Тасманијски институт за директоре у Аустралији израдио је компетенцијски профил директора где се наводи да "компетенција није задатак, то је оно што омогућава особи да изврши задатак." У 6 група компетенција укључен је 31 елемент којим су те компетенције одређене. "То су: 1. Одгојно – образовно вођење; 2. Планирање и обавезе; 3. Међуљудски односи; 4. Културно и етичко вођење; 5. Компетенције у политичком вођењу; 6. Особна ефикасност." (Станичић С: 2006. стр. 153.)

Један од најпознатијих компетенцијских стандарда за директоре је ISLLC Standards развијен у САД и укључује следећа подручја стандарда: Директор је руководилац образовно- васпитног процеса, који се

залаже за успех свих ученика: Подстицањем развоја ученика, усмеравањем, усклађивањем и спровођењем заједничке визије учења, а подржано од стране школске заједнице; Стварањем, подржавањем и неговањем такве школске културе и програма, који доприносе унапређењу учења ученика и развоја наставног и ненаставног особља; Руковођењем, организацијом, њеним функционисањем и ресурсима, који осигуравају поуздан и сврсисходан амбијент за учење; Сарадњом са родитељима и друштвеном заједницом уважавањем различитих интереса и потреба; Поузданим, искреним и етичким деловањем на школску средину. Сваки од ових стандарда разрађен је тако да су специфицирана знања, уверења и понашања, којима се доказује његово испуњавање. (Станичић, С: 2006. стр. 153.)

2.3. Компетенције директора школе

Имајући у виду чињеницу да је директор школе педагошко – инструктивни организатор образовно – васпитног процеса и лице које води рачуна о законитости у раду школе, он, осим стручне (професионалне) компетенције одређене стручном спремом, коју поседује, треба да поседује и одређене личне квалитете. Особине које истичу директора као личност сврставају се у следеће групе: "педагошке одлике (искуство у руковођењу школом; способност организовања послова и ангажовања колектива, посебно наставника на сталном унапређењу наставно – васпитног рада); рад у стручним, педагошким и друштвеним организацијама; поседовање опште културе, стручног и педагошког образовања, стваралаштво, уредност и др.)", "психолошки квалитети" се испољавају у познавању психологије, посебно дечје психологије и психологије адолесцентног периода, како би разрешио различите ситуације у понашању запослених и ученика; "моралне особине у које се сврставају: лично поштење, правичност, одсустволних слабости према каријеризму и полтронству, лична одговорност, стварање и одржавање добрих међуљудских односа." (Марковић, Ђ : 2005. стр.48.)

Према С. Станичићу, успешност директора школе одређује 5 кључних компетенција – лична, развојна, стручна, социјална и акцијска компетенција, које својом међузависношћу чине **хипотетички модел компетенције директора**. **Лична компетенција** се односи на могућност доживљавања, реаговања и понашања директора. Ту се истичу следеће особине: искреност, доследност, комуникативност, приступачност, поверење, предузимљивост. **Развојна компетенција** омогућава директору вођењем стручно – педагошког развоја школе односи се на: прецизност визије развоја школе, увођење иновација у педагошки рад, примена информационе технологије, рационална организација рада у школи. **Стручна компетенција** се односи на поседовање педагошких, психолошких, дидактичких и других стручних знања неопходних за вођење образовно – васпитног рада у школи. Њу карактеришу: познавање планирања и програмирања, способност организовања педагошког рада, способност вредновања наставника, познавање закона у области образовно – васпитне делатности. **Социјална компетенција** истиче способност директора у области међуљудских односа и обухвата: разумевање међуљудских односа, мотивисање запослених, умеће решавања конфликтних ситуација, препознавање и уважавање квалитета наставника и стручних сарадника. **Акцијска компетенција** се односи на активност директора у школи и њеном окружењу. Карактеришу је: одговорност директора у раду, стварање услова за рад, активно учествовање у решавању проблема у школи и друго.

Из наведеног следи да је **компетентан директор** школе онај ко је комуникативна особа која уме да ради са људима и решава сукобе који отежавају остваривање школског програма, која има јасну визију и трајно уноси промене са циљем да ту визију оствари, која добро познаје педагошка начела образовно – васпитног рада и дидактичка начела на којима се заснива настава и која подстиче и истиче вредна постигнућа запослених у школи.

3. ПРОФЕСИОНАЛИЗАЦИЈА ДИРЕКТОРА

3.1. Професионализација руководећих функција – професионализација директора

Захваљујући истраживањима школске праксе дошло се до компетенција идеалних директора, које су у знатном раскораку са компетенцијама постојећих директора. С тим у вези поставља се питање: Како надокнадити разлику између пожељеног и стварног? Резултати истраживања су основа и полазиште за превазилажење ових разлика путем оспособљавања, стручног усавршавања и избора директора школе, односно професионализацијом директора – процесом који траје. У нашим условима директор школе није професија, већ функција и од њега, као руководиоца се очекује остварење функција руковођења и професионално обављање посла. Професионализација директора подразумева свеукупност напора који се предузимају у циљу повећања компетенција директора за обављање руководећих функција. Већи успех у руковођењу школом имаће директори који поседују одговарајуће компетенције и улажу у лично образовање

и развој сопственог професионализма. Стога је потребно при професионализацији директора обратити пажњу на подизање нивоа компетенција оспособљавањем пре преузимања руководеће функције и усавршавањем након именовања. "Најважније одреднице оспособљавања и усавршавања равнатеља односе се на садржај (шта треба научити), начин остваривања оспособљавања (како остварити) и популацију на коју се оспособљавање односи (кога укључити)." (Станичић, С: 2006. стр. 183.)

Садржаји произилазе из улога директора школе којом остварују: визију школе, развојне циљеве школе, подршку квалитетним сарадницима, афирмацију добре педагошке праксе. Програмски садржаји су разноврсни у зависности од улоге и положаја директора у различитим земљама. Начини реализације оспособљавања директора су такође различити, а најчешће је стицање образовања на факултетима у оквиру постдипломских студија. Популација која се укључује у оспособљавање се односи на потенцијалне директоре пре именовања, а остварује се и усавршавање након именовања на функцију директора. Занимљив је пример Шведске у којој се у оквиру школског менаџмента оспособљава целокупно школско особље како би се могло активно укључити у анализирање и одлучивање о важним питањима рада школе.

3.2. Разлози за професионализацију директора

Промене положаја и улоге директора током времена наметнуле су да се за руководиоце бирају људи који поседују радно искуство у струци, одговарајуће образовање, социјалну и емоционалну интелигенцију, лично поштење, уважавање сарадника, као и неопходно стицање нових знања и проверу у пракси онога што поседују. У нашим условима руководиоци честосматрају да поседују довољно знања о руковођењу и да им накнадна учења нису потребна. Оспособљавање директора за професионалније остварење своје улоге и превладавање организационих, садржајних и практичних слабости, оствариво је путем инвестирања у образовање и усавршавање директора. Слабости које треба превазићи код постојећих директора су: концепцијски неосмишљено образовање, стихијска организација рада, неприлагођени садржаји рада актуелној школској ситуацији, неуважавање стварних потреба наставника и стручних сарадника, инсистирање на административно – техничком подручју рада на уштрб стручно – педагошког подручја, слаба интеракција запослених, недовољна практична знања, као и информисање, уместо оспособљавања директора за руководећу функцију.

У процесу децентрализације, на путу ка аутономији школе, директор се налази у специфичној ситуацији, у тренутку када развој савременог друштва поставља пред њега захтеве које може испунити новим знањима, вештинама и компетенцијама, које треба да стиче систематичним оспособљавањем и усавршавањем. Оспособљавање и стручно усавршавање директора креће се у оквиру неограничених задатака које директор треба да оствари. Због разноликости базичног образовања на програм стручног усавршавања директора утичу њихове образовне потребе: знања из области наука везаних за образовно – васпитни процес (педагогија, психологија, дидактика...) и сазнања која проистичу из природе руковођења школом (планирање, организовање, вођење, вредновање).

3.3. Образовање и стручно усавршавање директора

Образовање и стручно усавршавање директора за школски менаџмент односи се на следеће области: 1. Основна (темељна) знања и умења – знања из области образовног менаџмента и педагошких дисциплина. Теоријска знања би била у програму припреме за долазак на функцију директора, а практична знања у програму стручног усавршавања директора и подизања нивоа компетенција директора након именовања; 2. Целоживотно учење – стално, трајно учење директора, а не само повремено учествовање на различитим скуповима и семинарима; 3. Непосредно и online учење, које пружа флексибилност у организацији учења мимо устаљених временских одредница; 4. Развој афективних и когнитивних способности – савремени програми оспособљавања обухватају когнитивне стратегије које директора уче како да управља сопственим процесима учења, памћења и мишљења и садржи вредности и ставове, које код директора развијају афективни облик руковођења у складу са усвојеним ставовима и вредностима; 5. Бављење свакодневним проблемима - теорија и пракса се повезују у смислу да теорија служи бољем разумевању праксе, а пракса је извор проблема који се систематски обликују и укључују у садржаје програма оспособљавања директора; 6. Трајна подршка – на путу професионализације директора недостаје стална помоћ и подршка директору у смислу подстицања на учење, квалификованих меродавних савета и у нашој пракси то није решено на задовољавајући начин, те се често конструктивни директори остављају усамљенима у различитим ситуацијама. 7. Јасно исказани и проверени стандарди – у великом броју држава израђени су и изложени професионални стандарди за директора у којима су садржана очекивања школа од својих руководиоца:

компетенцијски профил директора, каква треба да буде успешна школа, какви наставници и стручни сарадници, а шта се очекује од родитеља.

4. ЗАКЉУЧАК

Директори би лакше испунили захтеве за обављањем руководећих функција када би се просветна политика развијала у смеру оснаживања компетенција директора. Свим директорима, без обзира на искуство, потребни су одговарајући услови за обављање руководећих функција. При томе је неопходна изградња професионалних капацитета спровођењем програма оспособљавања и стручног усавршавања директора. На тај начин би се директори систематски упознали са специфичним особинама успешног директора, сатеријама вођења, препознали сопствени стил вођења и развијали га у складу са условима у којима се школа налази. Образовање директора треба да буде мултидисциплинарно и динамично, да се не ослања само на потребе које су актуелне данас, већ да прати промене и буде припремљен за потребе које доноси време. Професионализација директора подразумева развој његових компетенција за руковођење. Ко доноси одлуке потребно је да лакше и брже схвата процесе који се односе на област руковођења, да одлучи шта ће учити у свету у коме се свакодневно акумулирају огромне информације и знања. Оно штоје у овом тренутку тачан одговор, сутра то не мора бити. Зато је од већег значаја способност научити шта ће сутра бити потребно од онога што се данас зна. Данас бити образован значи како стално и све више учити.

ЛИТЕРАТУРА

- [1]. Вујић, Д. *Управљање људским ресурсима*, Прометеј, Нови Сад, 2009.
- [2]. Група аутора, *Педагошка енциклопедија 2. том*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1989.
- [3]. Мандић, П. и Вилотијевић, М. *Програмирање рада школе*, Београд, 1976.
- [4]. Станичић, С. *Менаџмент у образовању*, Властита наклада, Ријека, 2006.
- [5]. Зборник радова, Хитрец, С. Јурчев, А. Ђаковић, О. *Равнатељ школе – управљање – вођење*, Ријека, 2009.