

## ДИРЕКТОРИ ШКОЛА И ОБРАЗОВНИ МЕНАЏМЕНТ

*Весна М. Срдих<sup>1</sup>*

*Сажетак.* Основне одлике управљања и организације школом укључују планирање, одлучивање, руковођење, вођење и комуникацију. Истраживања сугеришу да успешно управљање школом захтева развијене не само менаџерске, већ и лидерске функције, а високе социјалне вештине представљају њихову кључну компетенцију. У сложенем друштвеном систему, добро вођење постаје темељна компонента успешне организације или установе. Иако се теоретичари и практичари већ дуго баве објашњењем појма вођење, још увек је отворено много питања из области менаџерства и вођења у школству. У складу са Законом о основама система образовања и васпитања, особа која може бити изабрана за директора треба да поседује одговарајуће образовање, компетенције, лиценцу и искуство у васпитно-образовном раду. Прописаним условима могуће је обезбедити ефикасну обуку, али чињеница да личне предиспозиције могу бити препрека или предност у стицању потребних знања и вештина директора, указује на неопходност укључивања селекције у стандардну процедуру за избор директора. Демократизација и децентрализација образовног система претпоставља низ структурних, системских и функционалних промена које се рефлектују на управљање школом и улогу коју обавља директор школе. У овом раду ће се размотрити дужности и компетенције директора у прописима и школској пракси, да ли је директор школе менаџер или лидер и какве су могућности за обезбеђивање професионалних ресурса за управљање школом.

*Кључне речи :* образовни менаџмент, школски менаџмент, лидерство, менаџмент, управљање, директори.

---

<sup>1</sup> suzvesna@gmail.com, Висока школа струковних студија за образовање васпитача, Кикинда

## 1. ПОТРЕБА ЗА ОБРАЗОВАЊЕМ ДИРЕКТОРА КАО МЕНАѢРА

О образовању менаѢера постоје веома противречна схватања. Наиме, у литератури се углавном могу наћи два супротстављена мишљења. Једни истичу пресудан значај формалног образовања менаѢера, а други то негирају. На исти начин се мишљења разилазе и по питању потребе за високим образовањем у односу на профил менаѢера као специјалисте или универзалца. Слично је и са знањима које менаѢери одређеног нивоа треба да имају. Зато је и образовање менаѢера у свету веома разнолико. И поред свих разилажења и супротстављених мишљења у погледу образовања менаѢера, ипак се може констатовати да нико у потпуности не искључује формално високо образовање менаѢера, и нико потпуно не негира значај таквог образовања. У ствари, сва разилажења се углавном односе на наставне програме, који су преобимни и који тако конципирани не пружају довољно практичног знања које се може прилагодити и применити одговарајућим нивоима менаѢера или појединим активностима менаѢмент процеса. Зато је нужно и неминовно образовне програме мењати у складу са друштвеним променама и технолошким потребама, а стечено знање добијено формалним образовањем перманентно иновирати и ажурирати, као и обогативати менаѢерска знања и искуства новим и другим искуствима. МенаѢер треба своја знања да стиче на високошколским институцијама, мора да поседује значајно опште образовање и културу, али и да има специјалистичко знање из конкретне области којом се бави.

### 1.1 НИВО ЗНАЊА НОВИХ ДИРЕКТОРА – СИСТЕМАТСКО И ФУНКЦИОНАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ

Ширина знања је веома значајна за обављање менаѢерског посла. То значи да менаѢер мора у одређеној мери да познаје технологију и средства рада, да познаје психологију личности да би могао да разуме осећања и мотивацију оних са којима ради, да познаје основна начела и принципе економије и финансија како би се на најбољи начин снашао у сложеним економским и финансијским токовима, и да познаје законодавство. Наравно, треба да има знања из свих оних области које ће му омогућити да буде успешан у свом послу. При томе, менаѢери морају развијати своје стваралачке способности, способности комуницирања, способности у области људских ресурса, способности за тимски рад, као и способности у области система одлучивања и решавања проблема. Наравно, менаѢери морају познавати укупно друштвено-политичко, економско и културно окружење, како би се у

новим, сложеним и измењеним околностима могли снаћи, њима се прилагодити и успешно управљати. образовање менаџера ишло је некако паралелно са развојем науке и технологије. То је педесетих година прошлог века и условило потребу за перманентним образовањем менаџера, и то посебно оних који су радили у процесу производње. Тако је настао период перманентне обуке руководећег кадра, и то кроз кратке курсеве и одговарајуће семинаре. Ти семинари су временом прерасли у сталне облике образовања, којима су обухваћени и менаџери. Настале су прве пословне школе, па и прве школе за директоре које су имале универзитетски програм. Убрзаним развојем технологије, неминовно се наметнула потреба за прецизнијим дефинисањем нивоа образовања директора. У том смислу, образовање директора подељено је на системско и функционално образовање.

Системско образовање развија способности анализе и решавања проблема, као и способности анализе дела система у коме се јавља проблем и свих осталих делова система на које може да се утиче да би се проблем решио.

Функционално образовање директора оспособљава да исправно примени концепте планирања, организовања, мотивисања и контроле укупног менаџмент процеса. Функционално образовање директора заснива се на филозофији, теорији и методологији таквог образовања. Основни елементи филозофије образовања директора јесу: решавање проблема и сукоба путем учења и развоја, стратегија организационих промена и улога образовања кадрова у увођењу промена, концепција и организација професионалног развоја кадрова, као и менторски рад са сваким појединцем или групом у циљу развоја вештине руковођења.

Основни елементи теорије функционалног образовања директора су: дефинисање образовних потреба као андрагошке категорије и образовних потреба у односу на мотивацију запослених, теорија учења и специфичност учења одраслих, облици учења запослених и симулација ситуација у одлучивању и учењу. Елементи методике функционалног образовања директора односе се на методичко обликовање едукативних ситуација, принципе обликовања едукативних ситуација, средства потребна за трансфер знања, облике комуникација у интерној размени знања, припрему дидактичких знања, организацију и обликовање учења на раду и утврђивање индикатора и инструмената валоризације образовних резултата. Иначе, у свету се руководећи кадрови образују на неколико начина:

- информативни семинари (Informative Seminars [IS])
- основни курсеви (Basic courses [BC])
- програми за развој руководећег кадра (Executive Development Programs, [EDP])

– последи дипломске пословне студије (МБА).

Данашње образовање менаџера у будућности ће, сасвим сигурно, доживети одређене трансформације, које ће ићи упоредо са променама у окружењу и организацији, али и са променама у пословима управљања. Тако ће образовање менаџера у будућности бити примерено новим друштвеним токовима, који иду ка цивилизацији знања.

## 1.2. УЛОГА ДИРЕКТОРА У РУКОВОДЕЋИМ ФУНКЦИЈАМА ШКОЛЕ

Подручје рада директора као руководиоца на челу неке васпитно-образовне организације је веома широко, а могло би се поделити у две кључне категорије:

Брига о *административно - техничком функционисању рада* школе: У оквиру ових послова реализују се управни послови везани за праћење и примену закона и прописа, кадровска питања, здравствена заштита, административни послови са ученицима итд. Ту још, наравно спадају и финансијско пословање и послови на одржавању.

Стручно- педагошко подручје деловања:

Ово подручје је специфично за школу као организацији кључно је за руководећу функцију директора. Посао ове врсте подразумева развојно-педагошке делатности, а неке од њих су: планирање, програмирање, организовање и увођење иновација, праћење и унапређивање наставе, рад са децом са потешкоћама, професионалну оријентацију, стручно усавршавање и сл.

Директор, није увек искључивиносилац свих послова, али партиципата и координише већином послова. Његова функција у модерним школама посматра се са два аспекта. Пословно – административни аспект се посматра кроз призму менаџерства, а стручно педагошки аспект му даје карактеристику вођства и лидерства.

## 2. КОМПЕТЕНЦИЈЕ У РАДУ ДИРЕКТОРА

Да би директор успешно остварио руководећу улогу на широком пољу оперативних задатака потребне су му и одговарајуће компетенције. Постоје бројна разматрања и теорије око тога које су оновне компетенције и модели којима треба да се руководи директор у свом послу. Анализом и сажимањем тих модела могу се издвојити пет основних компетенција за директоре школа као руководиоце. Пре него што буду набројани потребно је рећи да се они никако не могу проматрати изоловано јер су они итекако међусобно повезани и

условљени једни другима. Успешност руководиоца, дакле, огледа се у пет прожимајућих модела, а то су: лична, развојна, стручна, социјална и акцијска компетенција. Лична компетенција је значај доживљавања понашања и реаговања директора. Укључује особине као што су: искреност, доследност, комуникативност, приступачност, поверење, марљивост, самопоуздање, радна енергија.

Развојна компетенција подразумева успешно вођење стручно-педагошког развоја и пословања школе. Овде је важна јасноћа визије, увођење бројних иновација у рад, примена нових информатичких технологија, рационално организовање пословања и сл.

Стручна компетенција обухвата педагошка, дидактичка и друга стручна сазнања неопходна за успешно извођење и унапређивање васпитно -образовног процеса. Неопходно је да директор познаје програм педагошког рада и дидактичка начела, да познаје планирање и програмирање, организацију педагошког рада, просветног законодавства као и системе вредновања.

Социјална компетенција се односи на подручје међуљудских односа као што су: познавање законитости међуљудских односа, решавање сукоба, мотивисање запослених, демократско вођење, као и препознавање квалитета у доприносима наставника и стручних сарадника.

Акцијска компетенција усмерева на практично деловање у раду директора, како у школи тако и у окружењу. Подразумева добру сарадњу са наставницима, активно учествовање у решавању проблема, саветодавно помагање у раду итд.

## 2. 1. КОМПЕТЕНЦИЈСКИ СТАНДАРДИ

Бројне компетенције којима би требало сваки директор да располаже све више се у многим државама спомињу као компетенцијски стандарди или компетенцијски профил директора. Као богати инвентар знања, способности, вештина, одлика, ставова и вредностиони су настали као резултат анализе циљева образовне политике и емпиријског истраживања директора у пракси. Они су уједно и основа за избор, оспособљавање, праћење, вредновање и самовредновање директора као руководиоца. Њима се утврђују и смер и развој директоровог професионалног развоја. Добри стандарди и њихова примена у пракси утемељени су на концептима вођства и развојно су оријентисани.

Најпознатији стандарди за руководиоце образовних установа су амерички Interstate School Leaders Licensure Constrium ISLLC, који

истичу директоре као вође васпитно –образовног процеса који према њиховим стандардима најкомпетентнији су директори који имају овакав профил:

-Залаже се за успех свих ученика подстицањем развоја, усклађивањем, усмеравањем и споровођењем заједничке визије учења коју подржава школска заједница;

-Ствара, подржава и негује такву школску културу и програм кој унапређује не само учење ученика већ и професионални развој школског особља;

-Успешно руководи организацијом, њеним функционисањем, ресурсима, који осигуравају поуздан и ефикасан амбијент за учење;

-Сарађује са родитељима и друштвеном заједницом, уважавањем различитих интереса и потреба;

-Делује поуздано, искрено и етично.

У прошлости су у директоровој пракси били доминантни управни послови, а деловање је било круто и изразито законски регулисано што је истицало претерано административну и формалну функцију његовог рада и рада школе уопште. Слојевитост компетенција савремених директора данас захтева стицање одговарајућих облика оспособљавања од којих су неки могући пре самог именовања на функцију, а други стручним усавршавањем током мандата. Садржаје које директори треба да савладају већина европских држава сматра начином да класични директори постану трансформацијски руководиоци који остварују развој своје школе. То се односи на изградњу школске визије, утврђивање циљева школе, пружање подршке креативним сарадницима, обликовање и афирмисање добре школске праксе, стварање климе високих очекивања, обликовање школске културе, подстицање и мотивисање запослених.

Са оваквих становишта на улогу директора, изведени су први програмски темељи садржаја њиховог оспособљавања. Већина европских земаља има организовано оспособљавање директора на факултетима као после дипломске студије, али се у многим још увек реализују разни облици стручног усавршавања у непосредном школском окружењу. У Холандији стављају акценат на садржаје који оспособљавају директоре за менаџере људских потенцијала и рефлексивног практичара. У Белгији га настоје оспособити за тимски рад и креативни приступ унапређењу педагошког рада. Могуће је уочити како се у многим државама комбинују теоријска и емпијска истраживања и у складу са њима се унапређује пракса руковођења у школама.

### 3. ДИРЕКТОР, ФУНКЦИЈЕ У САВРЕМЕНОЈ ШКОЛИ И СТРАТЕШКИ МЕНАЏМЕНТ

*Стручно усавршавање* директора повезано је са његовим бројним функцијама, подручјем рада, и компетенцијама и прегледније се може представити на следећи начин:

*Планирање и градња визије:* утврђивање услова, одређивање циљева, израда планова, рачунање трошкова;

*Организација рада* (реализовање плана у стварност): организовање простора и времена, подела радних обавеза, подела овлашћења и одговорности, формирање радних тимова, преношење информација и усклађивање рада;

*Брига за запослене:* планирање потреба, избор личности, мотивисање и награђивање, образовање и развој ;

*Вођење:* усклађивање циљева, инспирисање и подстицање, сарадња и комуникација, стварање позитивне климе, избор одговарајућег стила;

*Вредновање као утврђивање остварености циљева:* дефинисање критеријума, прикупљање података, анализа података, извођење закључака и сугестије за унапређење.

Стратегија увек обухвата целину, а не делове. Дугорочно гледање и планирање назива се стратегијом, а краткорочно планирање зовемо тактиком. Циљеви стратегије су жељена стања или исходи планирани у временском року. Дефинисани из приоритетних подручја требају бити: концизни, јасно исказани, разумљиви, мерљиви, специфични, усмерени ка квалитету учења и побољшању успеха и дефинисани укључивањем свих учесника. Стратегије су средства и начини постизања сврхе, визије и циљева, јасан правац према којем се стреми, и одређивање путева и доношење одлука како би се стигло на одређено место или постигла одређена вредност. Тактика су краћи, често мењани планови за постојање мисије, визије и циљева. Стратешко мишљење је способност разумевања садашњег тренутка у односу на прошле и будуће догађаје и способност предвиђања.

Стратешка свест је спознаја да стратегије нису фиксни и једнозначни планови, него привремени путеви које градимо, рушимо и поново изграђујемо. Стратешки менаџмент је вештина и наука о формулисању, примени и вредновању међуфункционалних одлука које омугућавају школи да усмери пут ка постизању својих циљева. То је и техника помоћу које предвиђамо будућност како бисмо усмерили и планирали економичнији, делотворнији и успешнији рад школе.

Стратешка промена може бити поступна (еволуцијска) или драматично нагла (револуционарна).

### 3. 1. УЛОГА ДИРЕКТОРА ШКОЛЕ У СТРАТЕШКОМ МЕНАЏМЕНТУ

Кључна је улога директора да као менаџер и лидер заинтересује све сараднике, испуни их позитивном енергијом и одлучно крене ка остављавању циљева и задатака. Стратешки менаџмент је техника која му омогућава напредак школе ради остварења замишљене будуће школе високог квалитетау којој ће ученици постизати високо постављене образовне стандарде. При томе је битно укључити што већи број учитеља, ученика, родитеља и релевантних чиниоцаиз локалне заједнице и одговарајуће управе да што више сарађују у расправи код доношења стратешкога плана развоја. Расправа и планирање су важнији од самога плана, који је неупотребљив, ако не побуди живо занимање свих заинтересованих. Ако желимо да променимо школство требало би свакако да променимо и услове у којима се оно одвија (Андевски и Арсенијевић, 2010, 93).

Тимски рад и сарадничко учење су предуслови стратешког менаџмента. То је низ процеса које треба правилно разумети, увек у новом контексту који се стално мења. И само доношење одлука је процес учења. Данас знање није смештено само у главама појединаца него и у огромним базама података који су међусобно интерактивни и производе нова знања. Кључ успеха школског стратешкога менаџмента лежи у заједничкој комуникацији и заједничком раду којим ће директор остварити успех заједно са свим сарадницима.

### 3. 2. МЕНАЏМЕНТ И ВОЂСТВО (LEADERSHIP)

Трансформација менаџмента у вођство започета је још деведесетих година прошлог века, а све је видљивија у бројним новим студијама о образовању. Расправе о разлици менаџмента и вођства још увек заокупљају теоретичаре организација. Једни тврде да су они неодвојиви, други да су то комплементарне функције, а трећи да је лидерство само једно од подручја менаџмента. Ипак, највише преовладава мишљење о пребацивању тежиштана вођство. Такав став је све прихватљивији јер је у складу са природом васпитно- образовне области.

Енглеска реч *management* (руковођење) је настала од латинског корена манус што значи рука. Ова реч се вековима користила за управљање, руковођење, првенствено стварима, мачем, складиштем



итд. У новије време означава руковођење институцијама и пословима. Убрзо је настала и синтагма руковођење људима (мен-менеджмент). Изворни смисао се почео губити јер људи нису ствари. Док се менаџмент углавном више бави неживом материјом: материјалним и финансијским ресурсима, машинама, производима, маркетингом, дотле се лидершип више бави духовном повезаношћу људи. Људима је природније да буду вођени и мотивисани него руковођени.

За вођење људи прикладнија је енглеска реч *leadership* (вођство), која је у старонорвешком језику значила водити (lead) брод на мору, учртвавањем стазе или курса којима брод плови. Сада би се рекло да је то навигатор, за разлику од кормилара или пилота. Данас се ове две функције све више диференцирају јер свака има своје посебности. Ипак, оне се у многим подручјима преклапају и поистовећују код разних аутора. Може се рећи да је менаџер особа која води свакодневне активности, док је лидер особа која има способност предвиђања и планирања курса за кретање у жељеном смеру.

*Leadership* је вештина која захтева осмишљавање будућности и често се формулише у визији према којој сви у школи усмјеравају свој рад. Да би школа постала успешна, мора имати вешт лидершип и компетентан менаџмент. Лидершип је очигледно повезан с менаџментом, али постоје и менаџери који нису лидери. Уопштено говорећи, добар је онај школски директор који више води, а мање управља. Големан је писао о емоционалној интелигенцији и начину на који се она манифестује на радна мјеста људи. Он је развио аргумент да су некогнитивне способности, као што су самопоуздање, самопоштовање и мотивација, једнако значајне као и сам IQ (Goleman, 1998). Особе са развијеном емоционалном интелигенцијом показују саосећање и у стању су да сагледају проблем из угла друге особе. То се у психологији назива емпатија. Управо то је особина коју сваки лидер мора имати. Уједно је и од кључног значаја за сваког директора школе. Из наведених тврдњи Даниела Големана, можемо закључити да лидерство заправо треба бити засновано на понашању које нам је из социологије познато под називом алтруизам. Такво понашање се заправо препоручује свим наставницима лидерима, јер промовише спремност на помагање другима без да се очекује нека посебна награда за то, што је опет и једна од полазних тачака концепта лидерства.

Још једна занимљива чињеница везана за лидерство налази се у резултату истраживања које су Валач, Ламбер и Копланд (Wallach, Lambert & Copland, 2005; код Agić et al., 2006) провели у неколико мањих школа 2005. године у Сијетлу. Истраживање је спроведено у циљу сагледавања и поређења неколико начина којима би се могло стећи звање лидера. Резултати њиховог истраживања су показала да

наставници који својом вољом и напретком преузму иницијативу и тако својом заслугом постану лидери, много ефикасније преузимају ову улогу и добро се сналазе. Супротно овоме, откривено је да наставници који постану лидери углавном на основу одлуке или препоруке њихових колега, много се теже сналазе у овој улози и имају потешкоћа да схвате природу додатног ауторитета и одговорности који долази уз лидерство. „Присилити некога да преузме положај вође није могуће, иако је способан за то и испуњава све увјете да буде вођа. Кад би морао на силу преузети улогу вође, не би био задовољан, па с тим у вези не би били задовољни ни сурадници. Кад се, пак, одлучи за ту улогу, он види у њој могућност и пригоду за рад и напредовање” (Agić et al., 2006:16)

Као што се види менаџмент и вођство се разликују, али су оба важни изазови којима су изложене модерне организације које подразумевају пуну реалност менаџмента, али и преданост мудрог вођењу према привлачној визији.

### 3. 3 ДИРЕКТОРИ КАО МЕНАѢЕРИ И ЛИДЕРИ

Савремена схватања доброг руковођења у школи у први план истичу директора који се брине за људски потенцијал, као нешто што је неизоставно и придноси квалитету и постигнућима у свим областима рада. Размишљајући у овом правцу директор би требало да буде више лидер него менаѢер, али и да добро познаје разграничење ова два појма у својим пословима. Лидерство наставника дефинише се као скуп способности наставника као ефикасног предавача који успут, путем ефикасне мотивације, позитивно делује и на радне праксе осталих наставника (Danielson, 2006). У данашњим школама, сарадња с осталим наставницима заузима високо место на списку послова сваког наставника. Радна пракса наставника је дуго времена била, а чак је то негде и дан данас, релативно приватна ствар. Ово заправо значи да је сваки наставник водио бригу о својој властитој радној пракси и остали нису имали никакву врсту увида у његов рад, па на тај начин нико није имао много користи од другог. Концепт лидерства наставника покушава да укине ову баријеру тако што наставнике охрабрује да своја искуства и савете дијеле с осталим радним колегама, па целокупном заједницом наставника у свету путем писања стручних радова. „Вођење у стварном (суштинском) значењу - претпоставља преокрет у организацији како би она могла остати конкурентна при сталним променама окружења. Вођење организације значи усмеревање, комуницирање са сарадницима о заједничким циљевима, мотивисање и инспирисање. Лидерство треба да оствари културу вођења у

организацији, да покрене процес учења кроз изазове”. (Андевски, 2007:79)

Директорски послови везани за менаџмент неопходни су за организацију свакодневног живота школе и односе се на планирање, анализирање, организацију и надзор, а послови везани за вођство везују се за људе, њихово понашање, стил рада, комуникацију и мотивисање. Док се менаџмент односи на ствари, вођство се односи на људе. Менаџерски стил директора је рационалан, а лидерски емоционалан. Директор менаџер често у пракси влада људима тражећи послушност, а лидера људи следе на основу његових квалитета и на основу личног избора јер он покреће емоције и распирује страсти. Менаџер одржава системе, ослања се на контролу краткорочније проматра ствари. Функција директора као менаџера је да заповеди и контролише користећи формалне процедуре и рационалне методе. За њих је карактеристично да следе прописе и пословну политику надређених.

Директор са лидерским цртама је вођа. Вођење увек карактерише утицај на људе, њихово придобијање и подстицање на активност. Он мотивише, подстиче, даје енергију, посматра ствари дугорочно и има визију, изазива постојеће стање на промену. У тимском раду покушава објаснити смер промена и придобија чланове организације учествовању у процесу тих промена. Директори- лидери увек следе личну интуицију и стално подстичу иновације.

## ЗАКЉУЧАК

У данашњим школама директори се налазе у многобројним улогама које су све различитије и захтевније. Сви учесници који су укључени или се дотичу васпитно-образовног процеса очекују потпуно разумевање од њега и деловање у складу са великим очекивањима. Од директора се тражи да увек има квалитетно решење, како за садашње тако и за будуће проблеме и изазове. Он има професионалну улогу која се односи на управљање, руковођење и вођење. Кроз послове директора се преплићу бројни фактори као што су брига о програму развоја школе, повезивање учесника, мотивација, стручна и техничка помоћ, финансије, веза са спољашњим институцијама, евалуација и самоевалуација и сл. Пред њега су постављени многи изазови који подразумевају стицање компетенција, од којих су неке урођене, а неке се морају усвајати кроз стална стручна усавршавања.

Директор није увек експерт за све, али треба бити истрајан, одлучан, оригиналан и отворен за промене. Није му више довољно знање из само његове матичне струке, односно темељно образовање. Он данас решава сложене проблеме који личе на проблеме великих

предузећа. Школа се мења, од установе за учење ученика, у школу која учи (Ресман, 2004: 115). У складу са тим сваки директор треба континуирано да учи и системски да се развија у подручју вођења. Његова одважност и менаџерско-лидерски приступ, као и харизматска личност требало би да у свима побуђују осећај сигурности и одлучности. Популарност менаџмента и вођења (лидершип) све више расте и постаје све привлачнија великом броју директора школа који желе повећати квалитет и успех, а самим тим и задовољство свих оних који су укључени у одређени процес деловања, а тичу се се образовања. Вођење васпитно образовних установа је сложен феномен који подразумева примену одређене врсте знања на сплет веома различитих људи, процеса и ситуација. Оваква карактеристика отвара простор за константна истраживања на пољу лидерства, његових законитости, корелација и излазних резултата. Истраживања су показала да је за успешност обављања директорског посла потребно пет кључних компетенција: лична, стручна, развојна, социјална и акцијска. У сложену процесу директор треба да подстиче креативност, да штити специфичности и развојне карактеристике ученика, да се брине о правима и одговорностима субјеката, а истовремено и да усклађује ситуацију према разним обрасцима и прописима који су мунаметнути.

#### ЛИТЕРАТУРА:

- Андевски, М. (2007). *Менаџмент образовања*. Нови Сад: Секом books.
- Андевски, М., & Арсенијевић, Ј. (2010). *Менаџмент образовања за друштво које учи*. Нови Сад: Мондограф.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership that Strengthens Professional Practice*. Association for Supervision and Curriculum Development.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Agić, H., Avdić, A., Bajrić, A., Bajrić, A., Halilović, H., Hasanović, H., . . . Kurević, J. (2006). *Vođenje u obrazovanju : Menadžment u obrazovanju = Leadership in education : menagement in education*. Gradačac: Javna biblioteka Alija Isaković.
- Ресман, М. (2004). *Трансформација вођења и трансформација школског савјетодавног рада рада*. Загреб: Напредак.

## SCHOOL DIRECTORS AND MANAGEMENT IN EDUCATION

*Abstract.* The main features of school management and organization comprise planning, decision making, management, leadership and communication. Research suggests that successful school management requires not only advanced managerial but also leadership skills, with highly developed social skills as the main competence. In a complex social system, good leadership becomes a fundamental component of a successful organization or institution. Although leadership has for a long time been of interest for theoreticians and practitioners alike, there are still numerous questions waiting to be answered in the area of management and leadership in education. According to the Law on the Basis of Educational System, the person who can be named a school director must possess appropriate education, competences, license and experience in education. Legal requirements allow the provision of effective training, but the fact that personal disposition can be both an advantage and an obstacle for acquiring necessary items of knowledge and skills, points to the necessity of including selection into the standard procedure for the election of a director. Democratization and decentralization of the educational system presupposes a series of structural, systemic and functional changes which reflect on school management and the role played by the director. This paper considers responsibilities and competences of directors, both in legislation and in school practice and addresses the question whether a school director is a manager or a leader, and what are the possibilities for the provision of professional resources for school management.

*Key terms:* management education, school management, leadership, directors, management

Примљен: 3. 2. 2015.

Прихваћен: 23. 6. 2015.