

КОМПЕТЕНЦИЈЕ ДИРЕКТОРА САВРЕМЕНЕ ШКОЛЕ

Лидија Јовичић³
Бојан Видаковић⁴

Универзитет у Источном Сарајеву, Педагошки факултет у Бијељини

Апстракт: Будућност школе као васпитно-образовне установе је у њеном сталном мијењању и усавршавању. Од ње се очекује да нам пружи одговоре и понуди адекватна рјешења за многе дилеме које прате систем васпитања и образовања усљед брзих технолошких и друштвених промјена. То је услов за њен опстанак, а истовремено и одговор на промјене и захтјеве које друштво пред њу поставља. Један од услова за успјешно напредовање рада школе крије се у адекватном постојању и дјеловању менаџмента школе. Управо из тог разлога, у овом раду стављамо акценат на дужности и компетенције директора у савременој школи.

Кључне ријечи: савремена школа, директор, компетенције.

УВОД

С обзиром на то да живимо у свијету промјена – управљање и прихватање промјена је кључна вјештина данашњице, односно, кључна вјештина опстанка и развоја. Будућност школе је управо у њеном константном мијењању. Зато је важно истаћи значај директора и његових компетенција за мијењање и напредовање школе као најзначајније васпитно-образовне институције.

Директор школе је стручно лице коме је повјерено руковођење школском институцијом и који је одговоран за рад установе којом руководи. Он школу преставља у јавности, а услови које директор мора испунити и његове компетенције у подручју рада, његова права и обавезе – утврђују се Законом (Педагошки лексикон, 1996).

Оно што је битно истаћи када су у питању компетенције директора школе, јесте то да су оне дефинисане као функционално интегрисана знања, способности, вјештине и систем вриједности, који су основа за успјешно обављање послова и задатака у установама предшколског, основног и средњег образовања и васпитања (Сл. гласник РС: бр. 38, 2013). Истраживања сугеришу да успјешно управљање школом захтијева развијене не само менаџерске, већ и лидерске функције, а високе социјалне вјештине представљају њихову кључну компетенцију. У сложенем друштвеном систему, добро вођење постаје темељна компонента успјешне организације или установе. У складу са Законом о основама система образовања и васпитања, особа која може бити изабрана за директора треба да посједује одговарајуће образовање, компетенције, лиценцу и искуство у васпитно-образовном раду (Срдић, 2015).

³ lidija.gocevic@pfb.ues.rs.ba, доцент на Педагошком факултету у Бијељини

⁴ bojan96@yahoo.com, Педагошки факултет у Бијељини

Функције директора у савременој школи

Бити ефикасан директор захтијева напоран рад и одузима много времена (Meador, 2016). Као и свака друга руководећа улога, тако и улога директора школске установе изискује велику одговорност и захтијева обављање разних дужности, односно функција.

Лалић, Вилотијевић и Мандић (2011) тврде да су функције директора у савременој школи, а у оквиру положаја који обављају, следеће:

- планерско-програмерска;
- организаторска;
- управљачко-руководна;
- евалуаторска;
- истраживачка;
- иноваторска;
- педагошко-инструктивна и савјетодавна;
- правно-административна и финансијска;
- пословно-комуникацијска.

У оквиру наведених функција потребно је утврдити одговарајуће захтјеве, стандарде знања и способности, а њихове компетенције би требало дати у таквом облику да даље могу бити разрађиване и „преливане“ у одговарајући инструментариј за евалуацију и самоевалуацију (Лалић и сарадници, 2011).

Успјех директора у реализацији ових функција зависи и од способности његових стручних сарадника – педагога и психолога школе, јер, уколико ови стручњаци ваљано и зналачки обављају своје задатке; уколико проучавају свакодневну наставну праксу, припремају и планирају унапређивање педагошке дјелатности школе, онда и директору, унутар таквог концепта могу припасти поједина кључна питања, односно задаци које ће обављати у оквиру педагошке инструктивне дјелатности (Срдић, 2015).

Компетенцијски профил директора савремене школе

Бројне компетенције којима би требало сваки директор да располаже све више се у многим државама спомињу као компетенцијски стандарди или компетенцијски профил директора (Срдић, 2015). Најпознатији стандарди за руководиоце образовних установа су амерички *Interstate School Leaders Licensure Consttrium ISLLC*, који истичу директоре као вође васпитно-образовног процеса, а према њиховим стандардима најкомпетентнији су директори који имају овакав профил (Derrington, 2005):

1. директор је водитељ васпитно-образовног процеса који се залаже за успјех свих ученика подстицањем развоја, те усклађивањем, усмјеравањем и провођењем заједничке визије учења коју подржава школска заједница;
2. директор је водитељ васпитно-образовног процеса који се залаже за успјех свих ученика стварањем, подржавањем и његовањем такве школске културе и програма што унапријеђују учење ученика и професионални развој школског особља;
3. директор је водитељ васпитно-образовног процеса који се залаже за успјех свих ученика руковођењем, организацијом, њеним функционисањем и ресурсима који осигуравају поуздан, успјешан и ефикасан амбијент за учење;
4. директор је водитељ васпитно-образовног процеса који се залаже за успјех свих ученика сарадњом са родитељима и друштвеном заједницом, уважавањем различитих интереса и потреба;
5. Директор је водитељ васпитно-образовног процеса који се залаже за успјех свих ученика, а дјелује поуздано, искрено и етично.

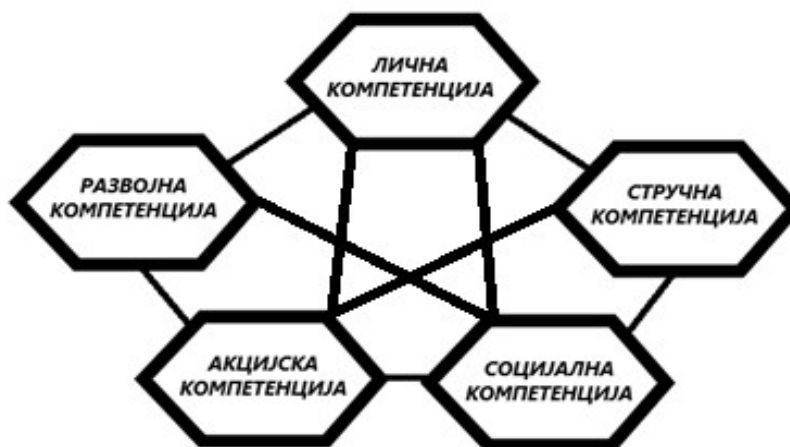
Лалић и сарадници (2011) истичу да се компетенције директора темеље на знањима и способностима. Ови аутори наводе осам компетенција директора и то: планерско-програмске компетенције; организаторске компетенције; управљачко-руководне компетенције; евалуаторске

компетенције; истраживачке компетенције; иновацијске компетенције, педагошко-инструктивне компетенције; правно-нормативне и административно-финансијске компетенције; комуникативне компетенције и емоционално-лидерске компетенције.

Према ријечима Срдићеве (2015), да би директор успјешно остварио руководећу улогу на широком пољу оперативних задатака, потребне су му и одговарајуће компетенције. Анализом и сажимањем тих модела, можемо издвојити пет основних компетенција за директоре школа као руководиоце (Срдић, 2015, стр. 8):

- *лична компетенција*, представља значај доживљавања понашања и реаговања директора. Укључује особине као што су: искреност, досљедност, комуникативност, приступачност, повјерење, марљивост, самопоуздање, радна енергија;
- *развојна компетенција* – подразумева успјешно вођење стручно-педагошког развоја и пословања школе;
- *стручна компетенција* – обухвата педагошка, дидактичка и друга стручна сазнања, неопходна за успјешно извођење и унапређивање васпитно-образовног процеса;
- *социјална компетенција* – односи се на подручје међуљудских односа као што су: познавање законитости међуљудских односа, рјешавање сукоба, мотивисање запослених, демократско вођење, као и препознавање квалитета у доприносима наставника и стручних сарадника;
- *акцијска компетенција* – усмјерава на практично дјеловање у раду директора, како у школи, тако и у окружењу. Подразумијева добру сарадњу са наставницима, активно учествовање у рјешавању проблема, савјетодавно помагање у раду итд.

На следећој слици можемо видјети шематски приказ наведених и образложених компетенција које би сваки директор школе требало да посједује:



Слика 1. Шематски приказ компетенција директора школе

На основу наведеног, можемо рећи да је директор један од водећих и кључних фактора за успјешно реформишање и унапређење васпитно-образовног система. Поред стеченог образовања, позив директора захтијева и спремност на трансформацију, рад на себи и константно стицање нових знања и вјештина, које ће му бити од користи и које ће моћи да примијени у остваривању постављених циљева школске установе.

С обзиром на брзи друштвени и технолошки напредак, школа као институција не би требало да заостаје за промјенама и друштвеним напредовањем, већ напротив – мора да постане генератор развојних, друштвених и технолошких промјена (Јалић, Вилотијевић, Мандић, 2011).

Директор и стратешки менаџмент

Стручно усавршавање директора повезано је са његовим бројним функцијама, подручјем рада и компетенцијама, и прегледније се може представити на сљедећи начин (Срдић, 2015):

- *планирање и градња визије* представља утврђивање услова, одређивање циљева, израду планова и рачунање трошкова;
- *организација рада (реализовање плана у стварност)* – организовање простора и времена, подјела радних обавеза, подјела 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 унапријеђење.

Неминовно је то да би сваки директор требало да има способност стратешког размишљања, које се односи на: давање смисла информацијама, обликовање идеја, планирање акције, познавање школе и схватање њене мисије, способност управљања у смислу доношења кључних (стратешких) одлука и одговора на промјене у околини, свијет о значају планирања и програмирања развоја школе, као и познавање методологије планирања. Директорима није довољно само знање из њихове матичне струке, јер он данас рјешава сложене проблеме различитих области, а да би успјешно објединио и педагошку и администрациону страну свога рада, мора задовољити компетенцијске профиле и стандарде које мора добро да познаје (Срдић, 2015; цитирано код Nitrec, Jurčev, Đaković, 2009; Šipljak i Modrić, 2009).

Према ријечима Стаматовићеве и Максимовићеве (2018), кључна је улога директора да као менаџер и лидер заинтересује све сараднике, испуни их позитивном енергијом и одлучно крене ка остваривању циљева и задатака. Стратешки менаџмент је техника која му омогућава напредак школе ради остварења замишљене будуће школе високог квалитета у којој ће ученици постизати високо постављене образовне стандарде, па је при томе битно укључити што већи број учитеља, ученика, родитеља и релевантних чинилаца из локалне заједнице и одговарајуће управе да што више сарађују у расправи код доношења стратешког плана развоја.

Расправа и планирање су важнији од самог плана, који је неупотребљив ако не побуди живо занимање свих заинтересованих. Ако желимо да промијенимо школство, требало би свакако да промијенимо и услове у којима се оно одвија (Андевски и Арсенијевић, 2010).

Тимски рад и сарадничко учење су предуслови стратешког менаџмента; то је низ процеса које треба правилно разумјети, увијек у новом контексту који се стално мијења. И само доношење одлука јесте процес учења. Данас знање није смјештено само у главама појединаца него и у огромним базама података који су међусобно интерактивни и производе нова знања (Стаматовић, Максимовић, 2018). Кључ успјеха школског стратешког менаџмента лежи у заједничкој комуникацији и заједничком раду, којим ће директор остварити успјех заједно са свим сарадницима (Meador, 2016).

Менаџмент и вођство (*leadership*)

Постоји много различитих дефиниција лидерства. Драгић (2018) наводи у свом раду, да лидером можемо сматрати оно лице које утиче на друге људе директно или индиректно. Такође, лидера можемо дефинисати и као лице коме је повјерен задатак вођења организације, али, у основи, оно што он чини хуманом систему, односно људима, јесте централни предмет лидерства. Лидер подразумјева лице које пружа информације такве врсте, и на такав начин, да други постаје убијеђен да ће постићи боље резултате ако се понаша онако како му је сугерисано (Драгић, 2018).

Да би школа као установа успјешно функционисала, мора бити поткријељена добрим вођством. Медор (2016) у свом раду тврди да је директор главни лидер у школској згради. Сматра да добар вођа увијек мора бити примјер – мора бити позитиван, ентузијастичан, имати увид у свакодневне активности школе и поступати у складу са законима и захтјевима Министарства просвјете. Ефикасан лидер је на располагању наставницима, особљу, родитељима, ученицима и члановима заједнице, а у тешким ситуацијама остаје миран, увијек размисли прије него што одреагује и поставља пред себе потребе школе. Успјешни лидери треба стално да раде на себи (бити), усвајају знања и вјештине (знати) и дјелују у складу са оним што мисле да је најбоље за тим на чијем су челу (чинити). Сматра се да су „бити“, „знати“ и „чинити“ три основне компоненте успјешног лидерства (Видовић и сарадници, 2005).

Бројни су примјери улога ефикасних директора у школама. Бредсон (1985) је описао четири врсте главних стилова руковођења, односно, поставио четири модела школске управе. То су:

- *наставни вођа* – бави се техничким језгром рада и добро је упознат са наставним радом у учионици;
- *управник* – бави се добро осмишљеним и оперативним функцијама подршке школама, као што су планирање програма и буџета, пословање и др;
- *едукатор* – брине о социјалним потребама ученика, школског особља и родитеља, кроз позитивну школску климу;
- *политичар* – задужен је за преговоре и задовољава различите унутрашње и спољашње потребе и захтјеве који се тичу школе.

Када је у питању термин „*leadership*“, а на који се и односи овај сегмент рада, можемо рећи да је то вјештина која захтијева осмишљавање будућности и често се формулише у визији према којој сви у школи усмјеравају свој рад. Да би школа постала успјешна, мора имати вјешт *leadership* и компетентан менаџмент. *Leadership* је очигледно повезан са менаџментом, али постоје и менаџери који нису лидери. Уопштено говорећи, добар је онај школски директор који више води, а мање управља (Срдић, 2015).

Големан (1998) 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 коефицијент интелигенције. Особе са развијеном емоционалном интелигенцијом показују саосећање и у стању су да сагледају проблем из угла друге особе. То се у психологији назива емпатија, а управо то је

особина коју сваки лидер мора имати; уједно је и од кључног значаја за сваког директора школе (Goleman, 1998).

Директори као менаџери и лидери

Сви покушаји истраживања лидерства нису више ишли у правцу шта су лидери били, већ како и шта су они урадили – како су делегирали задатке, како су комуницирали, како су мотивисали своје подређене и како су они сами спроводили задатке (Драгић, 2018). Савремена схватања доброг руковођења у школи у први план истичу директора који се брине за људски потенцијал, као нешто што је неизоставно и доприноси квалитету и постигнућима у свим областима рада. Размишљајући у овом правцу, директор би требало да буде више лидер него менаџер, али и да добро познаје разграничење ова два појма у својим пословима (Срдић, 2015).

Такође, важно је поменути и лидерство наставника, које се дефинише као скуп способности наставника као ефикасног предавача који успут, путем ефикасне мотивације, позитивно делује и на радну праксу осталих наставника (Danielson, 2006). У данашњим школама сарадња са осталим наставницима заузима високо мјесто на списку послова сваког наставника. Радна пракса наставника је дуго времена била, а чак је то негдје и дан-данас, релативно приватна ствар (Meador, 2016).

Лидерство треба да оствари културу вођења у организацији и да покрене процес учења кроз изазове (Andevski, 2007). 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 (Стаматовић, Максимовић, 2018).

Док се менаџмент односи на ствари, вођство се односи на људе. Директор менаџер често у пракси влада људима тражећи послушност, а лидера људи слиједе на основу његових квалитета и на основу личног избора, јер он покреће емоције и распирује страсти (Срдић, 2015). Менаџер одржава системе, ослања се на контролу и краткорочније проматра ствари. Функција директора као менаџера јесте да заповједи и контролише, користећи формалне процедуре и рационалне методе. За њих је карактеристично да слиједе прописе и пословну политику надређених. Директор са лидерским цртама је вођа (Варга, 2015).

ЗАКЉУЧАК

Квалитет школског руководства је од изузетног значаја у образовању, а како је директору повјерено руковођење школском институцијом и одговорност за рад установе којом руководи, јасно је да је директор најбитнија карика у функционисању једне такве установе. Од директора се тражи константна фокусираност и позитивна енергија, што би се у позитивном смислу одразило како на све запослене – тако и на саме ученике.

Такође, директор је кључни фактор у подстицању позитивне школске климе, јер би под својом контролом требало да има све сегменте школских активности, почев од постављених циљева у пословању, па до одвијања саме наставе. Управо из тог разлога у раду смо навели да би он требало да буде више лидер него менаџер, јер кроз истраживање закључујемо да прави лидери на неки начин постају узорни људима, сматрајући њихове одлуке исправним, а лидере потпуно компетентним за посао који обављају.

Директор, као лице на коме је велика одговорност, не може сам испунити све постављене циљеве, нити се то од њега као појединца очекује, али, уз присуство неопходних особина за овакав позив, као што су истрајност, оригиналност, одлучност, харизматичност и мотив за константним радом и усавршавањем, као и поткрепљење и подршка од стране њему најближих сарадника – резултати неће изостати.

ЛИТЕРАТУРА

1. Варга, М. (2015). *Лидерске вештине наставника и директора за друштво знања*. Ниш: Педагошки факултет.
2. Драгић, М. (2018). *Увод у менаџмент*. Приједор: Висока медицинска школа.
3. Пијановић, П. (1996). *Педагошки лексикон*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
4. Службени гласник Републике Српске (2013). *Правилник о стандардима компетенција директора установа образовања и васпитања*, бр. 38. Бања Лука.
5. Срдић, В. (2015). *Директори школа и образовни менаџмент*. Кикинда: Висока школа струковних студија за образовање васпитача.
6. Стаматовић, Ј., Максимовић, Ј. (2018). *Перцепција директора школа о развоју квалитета и инклузивности образовно-васпитног процеса као стандардима њихових компетенција*. Зборник радова. Ужице: Педагошки факултет.
7. Andevski, M. (2007). *Pedagogical competence of coaches in a learning organization*. Conference: International Student Scientific Conference "Youth of sport science and profession". Novi Sad: Filozofski fakultet.
8. Arsenijević, J., Andevski, M. (2004). *Novi mediji kao pravac razvoja kompetencija zaposlenih u predškolskom obrazovanju*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
9. Bredeson, P. (1985). *An Analysis of the Metaphorical Perspectives of School Principals*. Toledo: Ohio University.
10. Derrington, M. (2005). *Evaluation of School Principals Using Interstate School Leaders Licensure Consortium (ISLLC) Standards*. Bellingham: Western Washington University.
11. Goleman, D. (1998). *The emotional intelligence of leaders*. Pittsburgh: University of Pittsburgh.
12. Lalić, N., Vilotijević, M., Mandić, D. (2011). *Menadžment u obrazovanju*. Bijeljina: Pedagoški fakultet.
13. Meador, D. (2016). *How Do You Become a Principal? The Path From Teacher to Principal*. La Jolla: National University.

COMPETENCIES OF THE DIRECTOR OF A MODERN SCHOOL

SUMMARY

***Abstract:** The future of the school as an educational institution is in its constant change and improvement. It is expected to provide us with answers and offer adequate solutions to many dilemmas that accompany the education system due to rapid technological and social changes. It is a condition for its survival, and at the same time a response to the changes and demands that society places before it. One of the conditions for the successful progress of the school is hidden in the adequate existence and operation of the school management. It is for this reason that in this paper we place emphasis on the duties and competencies of the principal in a modern school.*

***Keywords:** modern school, director, competencies.*