

# ПЕДАГОШКО ДРУШТВО СРБИЈЕ

## Настава и васпитање

---

UDK 37 ISSN 0547-3330 Београд  
НВ год. LV Број 3. стр. 237-372 2006.

---

### РЕДАКЦИЈА

др Љубомир Коцић  
др Драгица Тривић  
др Снежана Маринковић  
др Наташа Матовић  
др Емина Хебиб  
мр Искра Максимовић  
мр Саша Дубљанин  
Мирјана Бојанић

### ГЛАВНИ И ОДГОВОРНИ УРЕДНИК

др Гордана Зиндовић-Вукадиновић

Лектор: Татјана Догдибеговић

Преводилац за енглески језик:  
др Анђелка Игњачевић

Секретар редакције  
Милена Ђокић

Компјутерска припрема и коректура:  
Предраг Вучинић

За издавача: Соња Жарковић

Штампа: BODEX, Београд

*Настава и васпитање* не плаћа општи порез на промет. Часопис је сврстан у категорију *водећих часописа националног значаја*.

Часопис излази уз финансијску помоћ Министарства за науку и заштиту животне средине Републике Србије

*Претплата на рачун 125-456-89*

Адреса редакције: Педагошко друштво Србије, Теразије 26, 11000 Београд  
тел/факс: 011/ 2687-749  
www.pedagog.org.yu;  
e-mail: pds\_bgd@eunet.yu

# PEDAGOGICAL SOCIETY OF SERBIA

## Journal of Education

---

UDK 37 ISSN 0547-3330 Belgrade  
JE Year LV No. 3. p. 237-372 2006.

---

### EDITORIAL BOARD

Ljubomir Kocić, Ph.D.  
Dragica Trivić, Ph.D.  
Snežana Marinković, Ph.D.  
Nataša Matović, Ph.D.  
Emina Hebib, Ph.D.  
Iskra Maksimović, M.A.  
Saša Dubljanin, M.A.  
Mirjana Bojanić

### EDITOR-IN-CHIEF

Gordana Zindović-Vukadinović, Ph.D.

Language editor: Tatjana Dogdibegović

Translator:  
Anđelka Ignjačević, Ph.D.

Secretary  
Milena Đokić

Design and typeset:  
Predrag Vučinić

For the publisher: Sonja Žarković

Printing: BODEX Belgrade

*Financial Assistance:*  
Ministry of Science and Environment  
Protection  
Pedagogical Society of Serbia

*Subscriptions: account 125-456-89*

Address: Pedagogical Society of Serbia ,  
Terazije 26, 11000 Belgrade  
tel/fax: 011/ 2687-749  
www.pedagog.org.yu;  
e-mail: pds\_bgd@eunet.yu

Др Миросава Ђуришић-Бојановић  
Др Славица Максић  
Институт за педагошка истраживања  
Београд

UDK-371.11  
Изворни научни рад  
НВ. LV.2.2006  
Примљен: 31. VIII 2006.

### ДИРЕКТОР ШКОЛЕ – ЛИДЕР ИЛИ МЕНАѢЕР?

**Апстракт** Демократизација и децентрализација образовног система претпоставља низ структурних, системских и функционалних промена које се рефлектују на управљање школом и улоге које обавља директор школе. У раду се разматрају дужности и компетенције директора у прописима и школској пракси, да ли је директор школе менаѢер или лидер и какве су могућности за обезбеђивање професионалних ресурса за управљање школом. Основне компетенције управљања и организације укључују планирање, одлучивање, руковођење и комуникацију. Резултати истраживања сугеришу да успешно управљање школом захтева развијене не само менаѢерске, већ и лидерске функције, а високе социјалне вештине представљају њихову кључну компетенцију. У складу са Законом о основама система образовања и васпитања, особа која може бити изабрана за директора треба да поседује одговарајуће образовање, 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.

**Кључне речи:** директор школе, менаѢер, лидер, социјалне компетенције, обука.

### SCHOOL PRINCIPAL – LEADER OR MANAGER?

**Abstract** Democratization and decentralization of the education system presupposes a number of structural, systemic and functional changes regarding school management and the role of the principal. The paper discusses the duties and competencies of the principal as required by various regulations and school practices: whether a principal is a manager or a leader, and how professional human resources for school management can be provided. Basic competencies for school management and organization include planning, decision making, managing, and communication. The research results suggest that for a successful school management not only managerial but also leader functions are necessary, with high social skills being regarded as a key competence. In accordance with the Bases of the Educational System Law, a person to be elected a principal should possess adequate education, licence, and experience in educational work. It is possible to provide efficient training to satisfy the regulative requirements, but there remains the fact that personal predispositions can be both an advantage and hindrance in the acquisition of necessary knowledge and skills of potential principals, implying that selection should be included in the standard procedure for the election of principals.

**Keywords:** school principal, manager, leader, social competencies, train

## Увод

Образовна политика друштва које се трансформише у демократско предвиђа промене на организационом нивоу и у садржајима курикулума. Реч је о променама које треба да репрезентују основна демократска начела. Један од циљева образовне политике јесте стварање демократског амбијента и демократске климе у школи (Ковач-Церовић и др., 2004). Будући да се демократска клима остварује путем демократских процедура и демократске комуникације, потребно је обезбедити услове и механизме за њихову примену. Познато је у области психологије интерперсоналних односа на раду да стил руковођења значајно утиче на климу у радној групи (Бојановић, 1998). Џон Хајс (Hayes, 2002) истражујући улогу социјалних компетенција на раду сматра да је оно што чини основну разлику између успешних и неуспешних менаџера управо њихова интерперсонална (социјална) компетенција. Поменута сазнања навела су нас да размотримо у којој мери и на који начин их образовна пракса уважава.

Наименовањем за директора школе особа с високом школском спремом и лиценцом за наставника, педагога или психолога улази у поље менаџерских функција. Основне менаџерске компетенције у школи тичу се управљања и организације које укључују вештину планирања, одлучивања, руковођења, комуникације. Ефикасно управљање школом захтева од директора одређен ниво поменутих вештина и знања, а његову компетентност у великој мери дефинише друштвено-економски концепт образовног система. Како друштвене промене код нас иду у правцу демократизације и децентрализације, то су истовремено два кључна критеријума у односу на које се врши процена управљачке компетентности у образовном систему. У тексту је учињен покушај да се утврди које су то особине, вештине и знања, односно компетенције које директор школе треба да поседује. Посебно се разматра улога социјалне и комуникационе компетентности у вези с природом посла и законским регулативама образовног система.

Сврха разматрање менаџерско-лидерске функције и законских одредби које се тичу надлежности директора јесте идентификација нормативног контекста у оквиру кога се позиционирају социјалне компетенције директора школе. Како се ова функција одвија у реалним условима, ослонили смо се и на резултате истраживања у свету и код нас који се, између осталог, тичу и повезаности социјалних компетенција са успешношћу директора као менаџера. Коначно остаје питање да ли директори у свом претходном искуству и образовању стичу такве компетенције, и који би били основни елементи стандардне процедуре за избор директора?

## Директор школе као менаџер – лидер

Постоји више одређења појма менаџмента и менаџера. Издвојићемо она која су по нашем мишљењу довољно сажета и односе се на кључне аспекте менаџерске функције, а применљива су на управљање школом. Дракер (Drucker, 1994) менаџера види као особу одговорну за примену знања, која у друштву знања, како назива савремено развијено постиндустријско друштво, у пракси показује да знање јесте основни ресурс. Рен и Војч (Wren and Voich, 1994) менаџмент одређују као активности помоћу којих се врше одређене функције, а с циљем да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси за постизање одређених циљева. Адиџес (1994) менаџмент дефинише као процес у коме је доминантно одлучивање и спровођење одлука.

Најопштије менаџерске функције су: планирање, организација, одлучивање, руковођење, контрола и евалуација. Менаџер обавља поменуте функције кроз различите улоге: комуникатора, преговарача, мотиватора, информатора, координатора. Наведене улоге захтевају развијене социјалне вештине, али не само то. У савременим истраживањима у области стратегијског менаџмента где су ефективност и ефикасност организације којом се управља видљиви критеријуми успешности, све више се говори о томе да савремени менаџери, посебно они који су на управљачким функцијама, треба да поседују и особине лидера (Burdette and Schertzer, 2005; Машић, 2002). Зашто директор школе треба да буде менаџер лидер? Оправданост овог захтева постаје разумљива у оквиру сажетог прегледа битних карактеристика менаџера, са једне, и лидера, с друге стране (табела 1).

**Табела 1. Кључне карактеристике менаџера и лидера**

<b>Менаџер</b>	<b>Лидер</b>
Практичар	Визионар
Краткорочна перспектива	Дугорочна перспектива
Одржава систем	Развија систем
Имплементатор	Креатор
Бира сигурна решења	Ризикује
Мотиватор	Инспиратор
Добар комуникатор	

Децентрализацијом образовног система директори школа добијају већу аутономију у планирању и програмирању рада школе. Од њих се очекује да прилагођавају развојне планове школе потребама локалног окружења и на тај начин остварују различите видове локалне подршке. Предузетнички дух и

способност јачања унутрашњих ресурса школе замењује досадашњу улогу имплементатора и администратора која је преовлађивала у централизованом систему образовања.

Истраживања проблема вођења и управљања школом указују на општи проблем тешкоћа директора да успешно функционишу у оквиру многих улога и да достигну жељене резултате у свакој од њих. Од савремене школе се очекују промене и и већа ефикасност и ефективност у образовању. Директори осећају недостатак неопходних вештина и знања да би могли успешно да одговоре на таква очекивања. Најзначајнија промена у области управљања школом јесте да се ниво очекивања помера са управљања и контроле према мотивисању и подстицању сарадника у њиховом професионалном развоју и ангажовању на достизању очекиваних стандарда (Mestry and Grobler, 2004).

Директор који управља школом треба да се прилагоди и одговори изазовима и потребама средине. Он више није извршилац одлука у централизованом образовном систему, већ мора бити спреман да комуницира с окружењем и да се понаша предузетнички. Ова функција захтева многе личне квалитете, као што су иницијативност, посвећеност послу и висок ниво социјалних компетенција. Дакле, директор треба да из улоге менаџера пређе у улогу лидера, или тачније, да буде менаџер - лидер. Али у било којој од ових улога, директор, пре свега, треба да поседује високе социјалне и комуникационе компетенције, који представљају први услов успешног управљања.

### **Улога директора у прописима и школској пракси**

Шта *Закон о основама система образовања и васпитања (2003, 2004)* предвиђа када је реч о директорима школа? За директора школе може да буде изабрано лице које има: високо образовање, лиценцу за наставника, педагога, психолога, савладан одговарајући акредитован програм обуке и најмање десет година искуства у васпитно-образовној области. Директор се бира за период од четири године, а о правима, обавезама и одговорностима одлучује орган управљања. Ближе услове за избор директора, врсту образовања, стандарде који се тичу вештина знања и способности, као и начин провере савладаности програма обуке, прописује министар. Аакредитован програм обуке директора је тек у иницијалној фази.

Које су формално-правне компетенције директора школе? Директор планира и организује васпитно-образовни процес, контролише његово одвијање, као и реализацију развојног плана школе, стара се о стручном усавршавању запослених, организује рад стручних органа, сарађује с родитељима и различитим организацијама; једном речју, директор је надлежан да обезбеди квалитет васпитно-образовног процеса у својој

школи. Улоге које директор обавља треба да обезбеде да се школа, њени материјални и људски ресурси организују и функционишу на оптималан начин (Martin, Mullis and Chrostowski, 2004). Питање је да ли прописаним условима и процедурама можемо да обезбедимо неопходна знања и вештине директора?

Формалне услове за обављање улоге директора школе допунићемо резултатима истраживања (Максић и Ђуришић-Бојановић, 2005). Подаци су прикупљени у оквиру међународног испитивања постигнућа ученика на крају основне школе и контекста у ком су остварена (TIMSS 2003). Примењен је стандардни Упитник за директоре, где је улога директора описана преко следећих послова: руковођење; односи с јавношћу и прикупљање средстава; планирање, организовање, реализација наставног програма и педагошко-инструктивни увид у наставу; административни послови (као што су запошљавање новог особља, планирање буџета, прављење распореда); надгледање и оцењивање рада наставника и других запослених у школи; остали послови.

**Табела 2: Директорова процена послова које обавља у школи (t-тест)**

	Srbija		Meђунар		просек	
Врсте послова	M	SD	M	SD	t	p
Руковођење	26,27	10,59	22,71	11,61	3,65	0,00
Односи с јавношћу и прикупљање средстава	18,08	12,73	11,38	8,06	9,72	0,00
Настава	16,60	12,49	9,30	11,31	7,65	0,00
Админ. послови	16,16	8,74	28,48	16,05	-9,18	0,00
Надгледање и оцењивање	14,39	6,62	19,55	10,85	-5,68	0,00
Остали послови	9,23	6,03	8,85	10,06	0,45	0,65

Наши директори се најчешће баве руковођењем; у нешто мањој мери окупирани су односима с јавношћу и прикупљањем средстава, затим реализацијом наставе и административним пословима, а најмање надгледањем и процењивањем рада сарадника. У односу на своје колеге у другим земљама, наши директори се знатно више баве односима с јавношћу, наставом и руковођењем, а мање административним пословима, надгледањем и оцењивањем (вредности t-теста и ниво значајности дати су у табели 2). Објашњење разлика ограничено је тиме што се ради о компаративној студији у којој испитаници говоре о себи. Могуће је да су директори из различитих образовних система и култура на различите

начине тумачили понуђене одговоре: на пример, шта су административни послови, а шта руковођење.

### **Директор школе из угла сопственог професионалног искуства**

Процеси демократизације и децентрализације образовног система носе одређене захтеве и консеквенце који се тичу свих аспеката образовања, али и свих интересних група. То су истовремено кључни критеријуми у односу на које се врши процена управљачке компетентности у образовном систему. Друштвени контекст у коме доминантну улогу има процес демократизације артикулише демократске облике руковођења и комуникације као пожељне. Повећана аутономија школа поставља пред директора школе нове захтеве. Он мора да буде предузетник и да проналази средства и начине не само да одржава, већ и да унапређује материјалне и људске ресурсе школе; да доприноси развоју и стварању идентитета школе, а то изискује виши ниво знања о стратегијском менаџменту, планирању, тимском раду, интерперсоналним вештинама и комуникацији. Како се менаџерски посао односи на *вршење* различитих активности, пре свега на комуникацију (Ђуришић, 1996), постаје јасно зашто су социјалне компетенције од посебног значаја за обављање менаџерског посла.

Међутим, директор није само менаџер у школи; он је и особа која доприноси и на различите начине учествује у процесима социјализације који се одвијају у школи. Један од начина може бити, на пример, демократски стил руковођења и комуникације. Познато је да руководилац знатно утиче на стварање интерперсоналне климе и тако, посредно, доприноси стварању социјализационих образаца, у овом случају, демократског функционисања ученика. Како је реч о једном од најопштијих циљева васпитања за друштво које претендује да буде демократско, отвара се питање да ли је могуће научити демократско руковођење и комуникацију. Али пре него што размотримо овај проблем, направимо краћи увид о томе како директори школа опажају свој посао, односно које су то потребне компетенције које перципирају као неопходне за успешно вршење свог посла. Шта показују истраживања у свету и код нас?

Занимљиви су резултати интернационалне студије о директорима почетницима, које је добио Вокер са сарадницима (Walker *et al.*, 2003). Најинтересантнији налази тичу се следећих тема: а) најмање очекивана искуства с којима су се срели при обављању послова директора школе у првој години, б) процена директора почетника о припремљености за обављање овог посла, односно шта је то најважније што особа може очекивати када почне да се бави управљањем школом и у чему би требало да се обучи,

в) који су то конститутивни фактори и утицаји који, по мишљењу нових директора, значајно доприносе успешности руковођења школом.

Резултати који се приказују добијени су на делу узорка, у једној канадској провинцији (N=108). Најмање очекивано искуство за младе директоре је временска ангажованост која је повезана не само с организационим пословима, већ се односи и на решавање *интерперсоналних* проблема и *посредовање* између запослених. Директори су посебно изненађени што се од њих очекује да посредују у ситуацијама које нису креирали и у којима нису учествовали. Такви захтеви се, на пример, односе на решавање дисциплинских проблема.

Директори на почетку каријере изненађени су тиме колико упутстава и усмеравања траже учитељи. Неочекиване су и тешкоће у *комуникацији с родитељима*. Неки од родитеља очекују заштитнички став директора, док неки траже одговор или решење одмах. Тешко је замислити, како кажу испитаници директори, колико неке периферне ствари могу да узнемире родитеље и колико нису спремни да прво покушају да проблем реше с наставником. Посебан проблем представљају агресивни родитељи. Неочекивана искуства су код већине испитаника створила јасан доживљај о недовољној припремљености за посао директора генерално, али и у појединим доменима као што су ефикасна организација, планирање, администрирање, надзор, а посебно у области интерперсоналних вештина.

Многи од директора имају доживљај конфузије и несналажења у новим улогама које су регуларни део директорског посла. Када је реч о интерперсоналним вештинама, испитаници истичу да је потребно пуно “дипломатске” вештине и самоконтроле да би се успешно комуницирало. Када наставник постаје директор, долази до својеврсне конфузије улога и код наставника и код директора. Најопштији закључак истраживања Вокера и сарадника јесте да директори сматрају да је потребна озбиљна припрема будућих директора, односно стицање релевантних знања и вештина, при чему умеће комуникације и интерперсоналне вештине виде као једну од најзначајнијих за успешно обављање посла директора школе.

На сличне потребе указују налази испитивања спроведеног у нашој средини (Максић, Ђуришић-Бојановић, Аврамовић, 2002). У испитивање је било укључено 55 директора основних и средњих школа у Србији, који су учествовали у семинару “Управљање образовањем” током 2001. године, у организацији Института за педагошка истраживања. Анализиране су процене и ставови директора који се односе на следећа питања: развојно планирање у школи, стварање идентитета и грађење имица школе, карактеристике директора као доброг и лошег организатора посла, како

директор може постати успешан менаџер. Приказаћемо сажето најзначајније податке прикупљене у овом испитивању.

Шта одликује директора школе као доброг организатора посла? Пре свега, то је особа високе професионалне и социјалне компетентности, а што по мишљењу директора представља битан елемент менаџера - лидера; он поседује висок ниво радне енергије, информисаности, спреман је да се професионално усавршава, а радом и понашањем може бити узор сарадницима; *креатор добре комуникације*, успешан медијатор у решавању конфликта. Добар организатор остварује добру сарадњу с другима јер се његова комуникација темељи на демократским вредностима, пре свега, на уважавању других и поверењу; способен је да доноси одговарајуће одлуке; има увид у укупан процес рада; добро процењује људе и ситуације; добро предвиђа; истрајан у спровођењу одлука, јасан у захтевима; одговоран и отворен за другачија мишљења и сугестије; високог моралног интегритета.

Насупрот процена особина и понашања доброг организатора, лош организатор је онај директор који показује незаинтересованост, несигурност, неодлучност, површност, недовољну информисаност и манипулативност информацијама, не уме да планира и постави јасне циљеве; не поседује неопходне социјалне компетенције, лош је комуникатор, не уме да контролише емоције, што је често разлог лоших сарадничких односа и климе у колективу; не уважава друге, доминантан, послове делегира према нејасним критеријумима, ствара миљенике а често не придаје важност успешним сарадницима. Лошег организатора карактерише егоцентричност, ауторитарност, ригидност и нефлексибилност у односима с другима, неодговорност, непринципијелност, пристрасност, нереалност, ситничавост, критизерство, склоност корупцији и манипулацији.

У истом испитивању, техником SWOT анализе, директори су идентификовали унутрашње снаге и слабости школе, с једне, и спољашње могућности и препреке, с друге стране. Као најзначајнији унутрашњи ресурс директори опажају професионалне капацитете наставника, односно потенцијал знања. Добра клима у колективу оцењује се као битно обележје унутрашње снаге школе. Највећа унутрашња слабост школе, по мишљењу већине директора, јесу лоши односи у колективу, ниска мотивација и слаба опремљеност (физички и материјални услови рада). Као најзначајније спољашње могућности у развојном планирању, директори истичу сарадњу с окружењем, а сиромаштво и неразвијеност окружења опажају као највећу препреку развоја школе.

Подаци добијени у истраживању указују на неколико чињеница значајних за истраживање социјалних компетенција директора. Директори разумеју значај социјалних компетенција неопходних за успешно

управљање школом. Такође, директори схватају да је лоша интерперсонална клима највећа слабост школе. Они повезују способност комуницирања с успешношћу у управљању и руковођењу и признају да је посебно значајан утицај директора на односе у колективу, али и да искуство и претходно школовање нису довољни за успешно функционисање у социјалним односима, нити за решавање различитих проблема у области интерперсоналних односа.

Резултати наведених и сличних истраживања указују на потребу организовања неког облика стручног усавршавања. Било да је реч о обуци, специјализацији или другом виду усавршавања, социјалне компетенције би свакако биле приоритет њихових програма. Важне теме су типови руковођења, интерперсонални односи и групна динамика, комуникационе вештине, решавање конфликта, преговарање, вођење састанака. Будући да појам социјалне компетентности обухвата одређене психолошке предиспозиције, али и знања, вештине, вредности и ставове, може се очекивати да систематско обучавање и стручно усавршававање дају позитивне резултате у испољавању и развоју неких од потребних својстава.

### **Развој компетенција – један пример**

Проблем ефикасног и ефективног менаџмента у образовању представља предмет интересовања истраживача у различитим образовним системима. Већина је сагласна у томе да постоји потреба за развијањем компетенција директора за управљање школом. Такође се слажу да при конципирању програма обуке и семинара за директоре треба идентификовати захтеве посла и пожељне личне особине, а тек потом дефинисати потребе и могуће поступке усавршавања. Тако, на пример, Мистри и Гроблер (Mestruy and Grobler, 2004) користе компетенциони приступ у предлогу модела обуке и усавршавања директора. Ослањајући се на матрични модел обуке и развоја компетенција директора да управљају школом, аутори истичу да такав процес обуке треба да се одвија у неколико фаза. Прву фазу чини идентификација најзначајнијих задатака и функција ефикасног управљања школом. У другој фази врши се идентификација компетенција које ти задаци и функције захтевају. Трећа фаза је идентификација “слабих” и “јаких” тачака претходне две листе, ради утврђивања потреба за обуком, као и компетенција које треба развијати. Четврта фаза посвећена је креирању програма обуке. Кључне аспекте у области школског менаџмента чине: управљање курикулумом, организационом структуром, *особљем* школе и финансијским и материјалним ресурсима.

Иако се компетенцијски модел односи на развој низа компетенција, он може да се примени и за развој појединих компетенција. Предложени модел полази од доминантне теоријске претпоставке у психологији међуљудских односа према којој, када се испитује ефикасност и успешност на раду, треба узети у обзир две групе варијабли: а) варијабле које се односе на личност (особине, знања, умења, вредности, ставови), и б) карактеристике и захтеви посла. Оно што овај модел занемарује јесу ситуационе варијабле, које битно могу да утичу на крајњу верзију модела обуке. Овај модел такође занемарује чињеницу да компетенције нису само нешто што се стиче, већ постоје и психолошке предиспозиције које одређују њихове домете. Због наведених разлога, јасно је да су обука и усавршавање неопходан али не и довољан услов за успешно обављање менаџерско-лидерског посла. То значи да укључивање селекције у стандардну процедуру избора директора постаје смислен, и чак неопходан поступак.

## Закључак

Стратешки циљеви образовања и обуке које је формулисала Европска унија тичу се унапређења квалитета и ефикасности система образовања (European Commission, 2002). Да би се ти циљеви остварили, неопходно је да се посебна пажња посвети управљању школом и директору школе. Обрасци на којима почива комуникација између директора и наставника постају модели понашања који учествују у процесима социјализације у школи. С друге стране, и у нашој образовној политици, односно стратешком планирању образовног система, улога директора се мења. Уместо претежно менаџерског, од директора се очекује лидерско управљање. Како у свом базичном образовању директор не стиче те вештине и компетенције потреба за обуком и стручним усавршавањем постаје неопходна.

Ослањајући се на резултате истраживања у области психологије рада и психологије међуљудских односа, као и професионалног искуства директора школа, очигледно је да проблему развијања компетенција директора за управљање школом, као и стандардима за избор, треба приступити на нешто другачији начин. Неопходно је да се организује обука будућих директора и њихово систематско стручно усавршавање у различитим доменима. Посебан значај имају области које се тичу социјалне и комуникационе компетентности, као основе успешности и менаџера и лидера. Како само обука не решава овај проблем, укључивање селекције у стандардну процедуру избора директора постаје неопходно.

*Чланак представља резултат рада на пројекту „Образовање за друштво знања“ 149001 (2006-2010), чију реализацију финансира Министарство науке и заштите животне средине Републике Србије.*

## Литература

- Адиџес, Ј. (1994): Управљање променама. Нови Сад: Прометеј.
- Бојановић, Р. (1998): Психологија међуљудских односа. Београд: Центар за примењену психологију Друштва психолога Србије.
- Burdette, M., Schertzer, K. (2005): Cultivating Leaders from Within, Educational Leadership. Dostupno na: [http:// search. epnet. com](http://search.epnet.com) (pretraživano 27.01.2006).
- Drucker, P. (1994): Razvoj društva znanja, Pregled, 267, 13-19.
- European Commission, (2002): Education and Training in Europe: diverse systems, sheared goals 2010. Dostupno na: [www.europa.eu.int/comm /dgs/education\\_culture /publ/pdf/education\\_training.pdf](http://www.europa.eu.int/comm/dgs/education_culture/publ/pdf/education_training.pdf) (pretraživano 02.08.2006).
- Hayes, J. (2002): Interpersonal Skills at Work. Routledge: London.
- Ђуришић, М. (1996): Комуникација на раду, у: Приручник за менаџере (58-76). Београд: Институт за развој предузетништва Универзитета „Браћа Карић“.
- Ковач-Церовић, Т. и др. (2004): Квалитетно образовање за све, изазови реформе у Србији. Београд: Министарство просвете и спорта.
- Максић, С., Ђуришић-Бојановић, М., Аврамовић, З. (2002): Подстицање предузетничког духа у управљању школом, Настава и васпитање, 51(1-2), 75-89.
- Максић, С., Ђуришић-Бојановић, М. (2005): Директори о контексту наставе и постигнуће ученика, у: Р. Антонијевић и Д. Јањетовић (прир.), ТИМСС 2003 у Србији (249-269). Београд: Институт за педагошка истраживања.
- Martin, M. O., Mullis, I. V. S., Chrostowski, S. J. (2004): TIMSS 2003 technical report: Findings from IEA's trends in international mathematics and science study at the fourth and eighth grades. Chestnut Hill, MA: Boston College.
- Машић, Б. (2002): Стратегијски менаџмент. Београд: Универзитет „Браћа Карић“.
- Mestry, R., Grobler, B. (2004): The Training and Development of Principals to Manage Schools Effectively Using the Competence Approach. Dostupno na: [http:// search. epnet. com](http://search.epnet.com) (pretraživano 27.01. 2006).
- Walker, K. et al. (2003): Principals in Schools, Managing Global Transitions , 1 (2), 195-215.
- Wren, D. A., Voich, D. Jr. (1994): Menadžment – proces, struktura i ponašanje. Beograd: Grmeč-Privredni pregled.
- Закон о основама система васпитања и образовања (2003), Службени гласник РС, бр. 62.
- Закон о изменама и допунама Закона о основама система васпитања и образовања (2004), Службени гласник РС бр.58.