

## Kompetencije ravnatelja neophodne za uspješno obavljanje uloge menadžera u suvremenoj školi

Marija Karačić

**SAŽETAK:** Suvremeni svijet nalazi se u stalnom kretanju gdje se događaju nagle i skokovite promjene na polju svih vidova ljudske djelatnosti. Progres na polju znanosti, umjetnosti, tehnologije i elektronike koji je uslijedio u 20. stoljeću, a kulminirao na kraju dvadesetog i ulaska u 21. stoljeće, zahtjeva od svih pripadnika društvene zajednice da budu osposobljeni za doček tih promjena, za adaptaciju na njih i korištenje iskustava koje ona donose u svrhu dobrobiti čovječanstva. Pred suvremenu školu postavljaju se ciljevi i zadaci odgoja koji prate ove društvene tokove i promjene. Traže se nove uloge i kompetencije koje trebaju posjedovati učitelji, nastavnici i drugi odgajatelji koji se bave profesionalno odgojno-obrazovnom djelatnošću.

U radu su razrađene kompetencije koje treba posjedovati ravnatelj, menadžer škole, kako bi uspješno obavljao svoje profesionalne uloge i kako bi doprinio da se ciljevi i zadaci odgoja i obrazovanja realiziraju u potpunosti i na najefikasniji način. Razrađene su ključne kompetencije za uspješnost obavljanja funkcije ravnatelja: osobna, razvojna, stručna, socijalna i akcijska kompetencija. Pored toga analizirane su osobine ličnosti ravnatelja neophodne za uspješno obavljanje poslova i radnih zadataka koje pred menadžment škole postavlja društvena zajednica. Ravnatelji škole, odnosno, školski menadžeri, danas igraju ključnu ulogu u organiziranju i provođenju odgojno-obrazovne djelatnosti u školama kao najorganiziranim odgojno-obrazovnim ustanovama. Samo ravnatelji visokih moralnih kvaliteta, emocionalno zrele i stabilne ličnosti i visoko kompetentni, moći će uspješno obavljati uspješno svoju profesionalnu ulogu u suvremenoj školi i doprinosti realizaciji ciljeva obrazovanja.

**Ključne riječi:** *kompetencije, ravnatelj, osobine ličnosti, savremena škola, ciljevi obrazovanja*

## Principal Competence Required to Successful Conducting of The Role of Managers in the Modern School

**ABSTRACT:** The modern world is in constant movement, where the sudden and abrupt changes occur in the field of all types of human activity. Progress in the field of science, art, technology and electronics that took place in the 20th century and culminated at the end of the 20th and in the beginning of 21st century requires all community members to be able to welcome such a change, to adapt to them and to exploit the experience. Contemporary educational system must face the goals and tasks that accompany these social trends and changes. Teachers, professors and other educators, seek new roles and competencies to adapt.

This paper elaborated the competence which principals and school managers must obtain in order to successfully perform their professional roles and to contribute to the goals and tasks of education to be implemented fully and in the most efficient manner. The paper also elaborated core competencies for a successful performance of functions of the principal: personal, development, professional, social and action competencies. In addition to that, I analyzed personality traits a principal needed to efficiently perform its duties and tasks that the community sets before school management. School principals, i.e., school managers, today play a key role in the organization and implementation of educational-correctional activities in schools. Only principals with high moral standards and competence, fully grown and emotionally stable will be able to perform their professional role in contemporary school by contributing to the realisation of education purposes.

**Keywords:** *competence, Director, personality traits, modern schools, education goals*

### UVOD

Jedan duži vremenski period smatrano je da uspjeh pojedinca u obavljanju određene profesionalne djelatnosti ovisi od njegove osposobljenosti (sposobnosti, znanja i prethodnog iskustva), od motivacije i uvjeta u kojima se obavlja posao. Savremena gledišta sve više naglašavaju važnost osobina ličnosti, znanja i vještina. Objašnjenje se nalazi

u obrazloženju da se stručna znanja i vještine mogu steći, dok su individualne osobine (stabilne crte ličnosti) konstantne determinante profesionalnog razvoja u različitim zanimanjima. Sve se više traže interakcijsko-komunikacijske vještine, fleksibilnost, sposobnost timskog rada, emocionalna i kulturna inteligencija, inicijativa, inovativnost, analitičke vještine i slično (Pehar, 2007, str. 138).

Rezultati istraživanja koje je proveo Dunderović, Radovanović i Levi (2009) pokazali su da je jako važna kontinuirana, interdisciplinarna edukacija ravnatelja i ostalih stručnjaka koji rade u školi kao kompleksnoj odgojno-obrazovnoj organizaciji.

U okviru suvremenog razvoja tek reformiranog obrazovnog procesa u našoj zemlji koji zahtijeva sve veću fleksibilnost, interdisciplinarnost i permanentno unapređivanje, neophodna je studiozna i permanentna edukacija svih zaposlenika u školi, a posebno menadžera, kako bi stekli potrebna, suvremena znanja, koja su aktualna, kvalitetna, ali i vještine koje će im omogućiti ispunjavanje zadataka savremenog vremena koje društvo od njih traži i očekuje, kako bi doprinijeli njegovoj dobrobiti i progresu. Tu su i kompetencije, o kojima ćemo detaljnije govoriti.

## SUVREMENA ŠKOLA

Suvremeno vrijeme i društvo prate brojne i nagle promjene u gospodarstvu, znanosti, tehnologiji, kulturi i umjetnosti, koje utječu na osobni razvoj pojedinaca i njihov položaj i ulogu u društvu. Oblikuje se novo društvo sa novim potrebama i ishodima.

Život i rad u suvremenom društvu naglih promjena traži nove tipove znanja, vještina, vrijednosti i stavova, odnosno nove kompetencije pojedinaca. Ističe se razvoj inovativnosti i kreativnosti, sposobnost rješavanja problema, razvoj kritičkog mišljenja, potiče se poduzetništvo, informatička pismenost i razvoj socijalnih kompetencija. Novi zahtjevi društva neostvarivi su tradicionalnom nastavom i tradicionalnim odgojno-obrazovnim sustavom.

Prema Garrettu (2003), Evropska unija definirala je osam osnovnih kompetencija neophodnih za cjeloživotno obrazovanje. Ove se kompetencije odnose na mogućnost sporazumijevanja na materinskom i stranim jezicima, razvoju matematičke kompetencije i osnovnih kompetencija u znanosti i tehnologiji, unapređivanje digitalne kompetencije, poticanje aktivnog učenja (učiti kako učiti), izgradnji socijalnih i građanskih kompetencija, poticanje inicijativnosti i poduzetništva, vrednovanju izražavanja i kulturne svijesti.

Iz tih razloga neophodna je nova koncepcija odgojno-obrazovnog sustava, nova koncepcija suvremene škole koja će odgovoriti zahtjevima društva u vremenu koje je tu i koje će tek doći. Prema Hawley i Rollie (2002), Kinsler i Gamble (2001), osnovni uvjeti koncipiranja suvremene škole odnose se na određivanje strukture sadržaja obrazovanja, poticanje individualiteta i kreativnosti, upoznavanje i ovladavanje novim tehnologijama i afirmiranje permanentnog obrazovanja. Budućnost škole je u njenom mjenjanju i transformaciji i to je uvjet njenog opstanka i da odgovori promjenama u društvu i zahtjevima koji se pred nju postavljaju" (Kostović, 2006).

Zadaci globalnog karaktera koje karakterizira potreba temeljitijih promjena u pristupu (organizaciji i karakteru) odgoju i obrazovanju u društvu znanja, u informacijskom društvu su:

- U temelje suvremene škole utemeljivati viziju humanog društva.
- Neophodno je konstituirati sustav odgoja i obrazovanja za društvo znanja, "društvo koje uči"

gdje je potreba za permanentnim obrazovanjem osnova strategije razvoja njihove cjelokupne organizacije, sadržaja i karaktera.

- Koncept suvremene škole se još uvijek utemeljuje na njenoj tradicionalnoj osnovi koju treba postupno prevladavati.
- Sadržaje odgoja i obrazovanja ne treba više izvoditi iz tradicionalne sistematike znanstvenih disciplina, već iz dostignutih rezultata savremene znanosti koja proizvodi nova znanja, i to kao uvjet čovjekove egzistencije, gdje će mu anticipativna kreativna funkcija omogućavati predviđanje budućnosti na osnovu proučavanja i mijenjanja sadašnjosti.
- Karakter odgojno-obrazovnog procesa treba temeljiti na razvijanju sposobnosti "učenja", odnosno u funkciji stjecanja, zarađivanja, otkrivanja, kreiranja, inoviranja i "proizvodnje" a ne jednostranog prenošenja znanja.
- Snažan izazov odgoju i obrazovanju predstavlja suvremena informacijska tehnologija.
- Sudionici odgojno-obrazovnog procesa (nastavnici i učenici) su nosioci mijenjanja tog procesa.
- Razvoj savremene pedagogije integralni je dio suvremene znanosti (Pivac, 2000, str. 7–10).

Glavna karakteristika savremene škole bila bi prilagodba učenicima, te uvažavanje učenikovih interesa i sklonosti. Već je bilo vrijeme da se izbaciti tzv. "strah iz školskih učionica", usvajanja nepotrebni informacija i pustiti djecu da izraze svoju kreativnost kroz slobodan i partnerski odnos u radu.

Suvremena škola treba biti fleksibilna. Pod pojmom "fleksibilna škola" podrazumijevamo sposobnosti odgojno-obrazovne organizacije da svoje organizacione, mehaničke, nastavničke, materijalne i sve druge potencijale mijenja u skladu s razvojem društva, u prvom redu znanosti, tehnologije i socijalnog područja, trajno inovirajući kurikulum i nastavnu tehnologiju s ciljem da poboljšava znanja i sposobnosti svojih učenika i podiže vlastiti rejting" (Ratković, 2002, str. 25).

Zdrava klima i zdrava pedagoška komunikacija sudionika odgojno-obrazovnog procesa, jamče pozitivan ishod. Najveći problem u primjeni koncepta suvremene škole je u tome što veliki broj kadra primjenjuje tradicionalne principe i metode. Kreativnost i inovativnost učenika jako je zanemarena, sputava se sloboda učenika, učenici doživljavaju nastavu bez radosti više kao prisilu, ne osposobljavaju se da primjenjuju metode i tehnike aktivnog učenja, da eksperimentiraju, istražuju, pitaju i da se uče kako učiti. "Prema Kafki i Stanimiroviću učenje učenika u nastavi treba poštovati, zahtijeva se da učenik istražujući uči i učenjem istražuje" (Stevanović, 2000, str. 10).

Također, nužno je veću pažnju u odgojno-obrazovnom radu posvetiti učeničkoj aktivnosti i kreativnosti, njihovoj emotivnoj strani, čime bi se s jedne strane akcentirao stavio na samoučenje, samoodgoj a ujedno pristupajući njima sa s povjerenjem, doći ćemo do informacija što je to što im uistinu treba, ili im predstavlja problem, te u konačnici koći u daljem radu i razvoju. "Danas ići u školu znači provoditi kreativan život dostojan mladog čovjeka...."

Nova paradigma školske edukacije je škola kao životna zajednica. Razdoblje učenikova života u školi treb iskoristiti za razvoj svih fizičkih i psihičkih potencijala učenika" (Selimović i Tomić, 2011, str. 348–349). Odgojni proces u školi treba učeniku omogućiti razvoj njegovog osobnog identiteta.

### CILJEVI I ZADATCI ODGOJA

Promjene u znanosti i tehnologiji uvjetuju drugačije ciljeve i zadatke odgoja. Oni su u današnjem vremenu često podložni promjeni. Dosadašnji odgoj više je bio okrenut kognitivnoj komponenti, odnosno razvijanju intelektualne strane odgajaničeve ličnosti, dok je zanemarivana afektivna, odnosno emocionalna komponenta. Upravo ovdje učinjena je greška jer stavljajući akcenat na polje znanja, a zanemarujuć emociju, ostalo je neotkriveno široko područje odgojničeve nutrine. Cilj i zadatci odgoja imaju svoju vremensku i prostornu dimenziju. Postoji i nešto zajedničko u odgojnom cilju u vremenu i prostoru što čovjeka povezuje kroz generacije. Ovdje se radi o postojanju određenog odgojnog ideala koji u sebi uključuje svaki cilj odgoja. Ovdje se prvenstveno misli na harmonijski razvoj ličnosti što se nalazi u svim povijesnim razdobljima. Na određivanje cilja odgoja utjecala su i demokratska kretanja, Konvencija o pravima čovjeka i građanina (1789), Deklaracija o pravima čovjeka iz (1948). U Konvenciji su proklamovana temeljna građanska, politička, ekonomska, socijalna i kulturna prava čovjeka i njegove slobode. "Cilj odgoja odražavao je povijesne intencije čovječanstva u izgrađivanju slobodnog čovjeka koji u sebi spaja tjelesnu skladnost, ljepotu i zdravlje, duhovno bogatstvo i samostalnost, moralnu snagu i dobrotu, kulturu rada i tehničku kulturu" (Dervišbegović, 1998, str. 35). Konkretnije možemo kazati da je cilj odgoja "odgoj slobodne, mnogostrano razvijene, demokratske, kreativne, kulturne, stvaralačke, tolerantne i patriotski usmjerene ličnosti" (Ibidem, 35). Odgoj mladih naraštaja treba formirati obrazovne, kulturne, svjesne i aktivne učesnike demokratskog društva.

### ULOGI I KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Uloga ravnatelja koji vodi školu i koji se brine provedbu postavljenih ciljeva u odnosu na raniji period bitno se mijenja. Ukoliko pogledamo, težina ostvarenja svih ciljeva i programa te u konačnici i same kvalitete škole, najvećim dijelom ovisna je o ravnatelju, načinu na koji provodi menadžment, te njegovom stručno - pedagoškom znanju. Ravnatelj je nosilac glavne uloge profesionalnog menadžera što podrazumijeva provedbu svih aktivnosti koje uključuju: skrb za ljude, osiguravanje svih potrebnih resursa, te svih drugih čimbenika ključnih za ostvarenje postavljenih ciljeva škole.

Često se za ravnatelja kaže da je pedagoški voditelj a često i menadžer. Jedno ne može isključiti drugo, jer su to najvažnije dvije sastavnice uloge koju obnaša. Naime uloga pedagoškog voditelja odnosi se na planiranje i programiranje rada, zatim način unapređenja nastave, stručno usavršavanje kadra, proces uvođenja inovacija, dok pod pojmom ravnatelja kao menadžera misli se na poboljšanje cjelokupnih uvjeta rada škole, kvalitetan kadar, stručno usavršavanje, suradnju s okolinom i sl. Pored

navedenog, današnje promjene ili bolje rečeno novi trend koji se nameće, traži pored ostalog kvalitetno definiranje vizije i misije, cilja, njegovo planiranje i programiranje, praćenje uspješnosti organizacije, samovrednovanje postignutih rezultata, osobni rast i razvoj, stvaranje pozitivne i ugodne radne klime, otvorenost pri uvođenju inovacija i otvorenosti prema svim promjenama.

Da bi što bolje ostvario svoju ulogu menadžera ravnatelj treba vladati određenim kompetencijama. "Pojam kompetencija potiče od latinske riječi *competentia*, što znači mjerodavnost, sposobnost ili pozvanost" (Domović, Anić i Klajić, str. 714).

Kompetencije se odnose na posjedovanje sposobnosti, vještina i znanja za neki posao. Kompetentna osoba je mjerodavna, osposobljena za neki posao, formalno ili stvarno. Sposobnosti se definiraju kao "kapacitet ili moć da se djeluje fizički ili mentalno, uključujući talenat i potencijal koji se može razviti. Za razliku od sposobnosti, kompetencija je dokazana sposobnost. Dok sposobnost predstavlja mogućnost da se djeluje ili dispoziciju koja može i ne mora biti ostvarena, u slučaju kompetencije ona mora biti ostvarena" (Suzić, 2002, str. 160).

Prema Dayu (1999), kompetencije su "sposobnosti za obavljanje zadataka i uloga koje su potrebne za postizanje očekivanih standarda" (str. 57).

Ako napravimo paralelu između inteligencije, postignuća i kompetencija, vidjet ćemo da je inteligencija sposobnost, postignuće predstavlja nečiji uspjeh, a kompetencija pokazuje da je nečije postignuće zadovoljilo određeni standard, odnosno traženi nivo postignuća. "Kompetencije su opće sposobnosti djelovanja koje se temelje na znanju, iskustvima, vrijednostima i dispozicijama koje je pojedinac razvio kod uključivanja u obrazovnu praksu i one se odnose na poboljšavanje vlastitih kvaliteta i osvajanje moći koje omogućuju osobi da bude samostalna, da umije da se nosi sa problemima i da se snalazi u prirodi i društvu. Dakle, kompetencija predstavlja iskaz ličnog kvaliteta i doživljaj socijalne afirmacije" (Selimović i Tomić, 2009, str. 39-40).

Sušтина kompetencija odnosi se na kvalifikacije ili standarde, odnosno na visoku uspješnost ili superiornost u obavljanju posla. Brojni znanstvenici razmatrali su i analizirali kompetencije neophodne za život u 21. stoljeću kod odgajaničeva. Da bi razvijao ove kompetencije kod svojih učenika, odgajaničeva, nastavnik ih sam mora posjedovati, a da bi uspješno rukovodio jednom odgojno-obrazovnom ustanovom, treba ih posjedovati i sam ravnatelj.

Kompetencije predstavljaju vlastite kvalitete koji omogućavaju samostalnost i uspješnost u aktivnostima kojima se osoba bavi. Suzić je razradio model dvadeset osam kompetencija za XXI stoljeće, gdje je iznio prijedlog kompetencija koje će mladim ljudima trebati za slobodan život u vremenu u kome žive i u kome živjeti. To su: kognitivne, emocionalne, socijalne i radno-akcione kompetencije neophodne za život u XXI stoljeću za učenike osnovne škole (Suzić, 2005). U okviru svake od kompetencija, on navodi po sedam kompetencija i to:

*Kognitivne kompetencije:* 1) izdvajanje bitnog od nebitnog, vještina odabira informacija, 2) postavljanje pitanja o gradivu kao i vlastitoj kogniciji, 3)

razumijevanje materije ili problema, 4) pamćenje, odabir informacija koje je nužno zapamtiti, 5) rukovanje informacijama, menadžment u korišćenju informacija brzo pronalaženje i korištenje informacija kao i skladištenje, 6) konvergentna i divergentna produkcija, fabrikovanje novih ideja, rješenja ili produkata, 7) evaluacija, vrednovanje efikasnosti učenja i rada kao i ostvarene koristi.

*Emocionalne kompetencije:* 1) emocionalna svijest, prepoznavanje svojih i tuđih emocija, 2) samopouzdanje, jasan osjećaj vlastitih moći i limita, 3) samokontrola, kontrola ometajućih emocija i impulsa, 4) empatija i altruizam, 5) istinoljubivost, izgradnja standarda časti i integriteta, 6) adaptabilnost, fleksibilnost u prihvatanju promjena, 7) inovacija otvorenost za nove ideje, pristupe i informacije.

*Socijalne kompetencije:* 1) razumijevanje drugih individua i grupa, tumačenje grupnih emocionalnih strujanja i snage odnosa, 2) suglasnost, usaglašenost sa ciljevima grupe ili organizacije, kolaboracija, 3) grupni menadžment: biti vođa i biti vođen, stvaranje veza, sposobnost uvjeravanja, organizacione sposobnosti, timske sposobnosti, podjela rada, 4) komunikacija: slušati otvoreno i slati uvjerljive poruke, komunikacija "oči u oči", nenasilna komunikacija, 5) podrška drugima i servilna orijentacija, senzibilitet za razvojne potrebe drugih i podržavanje njihovih sposobnosti, 6) uvažavanje različitosti, tolerancija, demokratija, 7) osjećaj pozitivne pripadnosti naciji i civilizaciji.

*Radno-akcione kompetencije:* 1) poznavanje struke ili profesionalnost, 2) opšta informatička i komunikacijska pismenost, poznavanje engleskog ili svjetskih jezika, 3) savjesnost, preuzimanje odgovornosti za lična ostvarenja, 4) perzistencija istrajavanje na ciljevima, uprkos preprekama ili neuspjesima, 5) motiv postignuća, težnja za poboljšanjem ili ostvarenjem najviših kvaliteta, inicijativa, spremnost da se iskoriste ukazane mogućnosti, 7) optimizam, unutrašnja motivisanost, volja za rad.

Svaka od ovih kompetencija prožeta je moralnom i estetskom dimenzijom. U zadnje vrijeme im se sve jače pridružuje i eko-pedagoška kompetencija, koja zahtijeva pored ostalog eko-pedagoško komuniciranje

sa drugima i sa okruženjem. Ukoliko sve navedene kompetencije posjeduje i ravnatelj škole, uspjeh u rezultatima sigurno neće izostati. Ostvarenja rukovodne funkcije škole ovisna su i od ključnih kompetencija ravnatelja.

Uspješnost ravnatelja određena je sa pet ključnih kompetencija (Staničić, 2006):

- Osobna kompetencija: karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja ravnatelja (iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje sl.)
- Razvojna kompetencija: omogućava ravnatelju uspješno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole ( jasnoća vizije razvoja, uvođenje inovacija, promjena, primjena informatičke tehnologije...)
- Stručna kompetencija: uključuje stručna znanja potrebna za optimalno vođenje odgojno-obrazovnog procesa ( poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije, vrednovanja postignuća nastavnika sl.)
- Socijalna kompetencija odnosi se na: znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa (komunikacija, rješavanje sukoba, motiviranje, vođenje...)

Akcijska kompetencija: odnosi se na praktično djelovanje (otvorenost u radu, slušanje, savjetodavno pomaganje, stvaranje uvjeta i uklanjanje prepreka, isticanje vrijednih rezultata pojedinaca i sl.)

## KARAKTERISTIKE LIČNOSTI RAVNATELJA

Da bi uspješno obavljao sve navedene uloge ravnatelj treba posjedovati i određene kvalitete osobnosti. Posjedovanje ličnih kvaliteta kao što su: odlučnost, spretnost, energičnost, istrajnost, znanje, sposobnosti, navike, razumijevanje drugih itd. doprinose autoritetu, utječu na vođenje grupe, na njeno usmjeravanje i organizaciju prema cilju koji se želi ostvariti. Među osobinama koje se naročito ističu su: inicijativnost, samostalnost, nepristrasnost, odgovornost i druge. Proučavanjem osobina ličnosti ravnatelja bavili su se brojni znanstvenici.

**Tablica1.** Karakterne osobine i vrijednosti ravnatelja

Negativne osobine ravnatelja	Pozitivne osobine ravnatelja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• površnost</li> <li>• komandovanje</li> <li>• tutorstvo</li> <li>• sprečavanje inicijative</li> <li>• birokratizam</li> <li>• deklarativnost</li> <li>• tradicionalizam</li> <li>• autokratizam</li> <li>• menadžerstvo</li> <li>• samovolja</li> <li>• nepouzdanost</li> <li>• pragmatizam</li> <li>• karijerizam</li> <li>• zakulisnost</li> <li>• nametanje</li> <li>• anarhičnost</li> <li>• tehnokratizam</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stvaralaštvo</li> <li>• stručni autoritet</li> <li>• saradnja</li> <li>• poticanje inicijative</li> <li>• humanizam</li> <li>• povjerenje</li> <li>• the. Inoviranost</li> <li>• demokratičnost</li> <li>• samoupravno ponašanje</li> <li>• odgovornost</li> <li>• poslovnost</li> <li>• naučna aplikativnost</li> <li>• samokritičnost</li> <li>• otvorenost</li> <li>• predlaganje</li> <li>• organizacijska stabilnost</li> <li>• poštovanjeličnosti</li> </ul>

Izvor: Brekić, 1974, prema Lalić et al. (2011, str. 241).

Među ove osobine ubrajaju: "visok nivo znanja, inteligenciju, kreativnost, originalnost, inicijativnost, istrajnost, samostalnost, odgovornost i praktičnost" (Lalić, Vilotijević i Mandić, 2011, str. 239). Brekić (prema Lalić et al., 2011) je razmatrao karakterne osobine i vrijednosti ravnatelja kao organizatora, te navodi pozitivne i negativne osobine ravnatelja kao organizatora (Tablica 1).

Uspješnosti ravnatelja kao organizatora osobito doprinose: optimizam, vedrina, inicijativnost, taktičnost, tolerantnost, nepristrasnost, razumijevanje suradnika, energičnost, adaptibilnost i empatija. Istraživanja koja je provodio Malić ukazuju da djelatnici kod svojih ravnatelja posebno cijene njihove sljedeće osobine: dobro poznavanje posla, dobru organiziranost posla, dobro i pravedno postupanje s djelatnicima, savjetovanje s djelatnicima i uvažavanje njihovih mišljenja i prijedloga, samostalnost i inicijativnost u radu, ukoliko ne voli ogovaranja i tužakanja, dosljednost, spremnost da pohvali dobar rad, zanimanje za osobne teškoće djelatnika, spremnost za održavanje dobre radne discipline, sposobnost prenošenja znanja na druge, sposobnost davanja jasnih i razumljivih zadataka, društvenost i veselost, staloženost i strpljivost.

U negativne osobine ravnatelja A. Jeger (Lalić et al., 2011, str. 242) ubrajaju se: spletkarstvo, podmuklost, optuživanje, ulizivanje, laktaštvo, bolesna ambicija, šarlatanstvo i druge. Pehar (2007, str. 140) posebno naglašava, osim stručnih i tehničkih umijeća ravnatelja, važnost njegovih interakcijsko-komunikacijskih vještina: empatije, razumijevanja, poštivanja, shvaćanja rečenog i izgovorenog, jednom riječju ljudski odnos spram suradnika ) i vještinu aktivnog slušanja, te poticanje razvoja istih u organizaciji kod svojih suradnika.

## ZAKLJUČAK

Kompetencije ravnatelja neophodne za uspješno obavljanje uloge menadžera u suvremenoj školi, u vremenu u kojem živimo, bitno su izmjenile formu u odnosu na raniji period. Više nije dovoljno imati teorijsko znanje, puno je važnije osluškivati potrebe vremena u kojem se djeluje, biti otvoren na uvođenje i prihvatanje inovacija, biti prilagodljiv, susretljiv što je danas jako teška i rijetka kvaliteta osobnosti pojedinca, zaboraviti na posjed moći i na koncu težiti zadovoljnom uposleniku i zdravoj radnoj klimi. Samo zadovoljan uposlenik, onaj koji ima razvijen osjećaj pripadnosti organizaciji u kojoj djeluje, moći će ozbiljno pristupiti ostvarenju cilja i tek tada je moguće imati potpun učinak ostvarenja uloge ravnatelja kao menadžera.

Ravnatelj kao menadžer zasigurno ima određene "moći" ali jedno je sigurno, on kao jedinka ne može daleko stići, s toga težnjom ka osobnom usavršavanju, ostvarenju kvalitetnih i zdravih odnosa unutar organizacije, na koncu zasigurno ostvarujemo pozitivan ishod.

## LITERATURA

- Day (1999). Professional Development and Reflective Practice: purposes, processes and partnerships. *Pedagogy, Culture & Society*, 7(2), 221-233.
- Dervišbegović, M. (1998). *Socijalna pedagogija sa andragogijom*. Sarajevo: Studentska štamparija Univerziteta.
- Domović, Ž., Anić, Š. i Klajić, N. (2001). Rječnik stranih reči: tuđice, posuđenice, izrazi, kratice i fraze. Beograd: Evro.
- Dunđerović, V., Radovanović, I. i Levi, S. (2009). *Upravljanje razredom – Psihološko pedagoški aspekti upravljačke funkcije nastavnika*. Beograd: Učiteljski fakultet.
- Garrett, P. M. (2003). *Remaking Social Work with Child en and Families: A Critical Discussion on the 'Modernisation' of Social Care*. London: Routledge.
- Hawley, W. D., & Rollie, D. L. (2002). *The Keyes to Effective Schools – Educational Reform as Continuous Improve-ment*. California: Corin Press.
- Kinsler, K., & Gamble, M. (2001). *Reforming Schools*. London: Continuum.
- Kostović, S. (2006). Kompetencije nastavnika kao dimenzija profesionalnog razvoja nastavnika – pretpostavka pedagoškog menadžmenta. U O. Gajić (Ur.), *Evropske dimenzije promena obrazovnog sistema u Srbiji* (str. 33-41). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Lalić, N., Vilotijević, M. i Mandić, D. (2011). *Menadžment u obrazovanju*. Bijeljina: Pedagoški fakultet u Bijeljini.
- Pehar, L. (2007). *Psihološke posljedice reforme osnovne škole*. Sarajevo: JP NIO Službeni list BiH.
- Pivac, J. (2000). *Inovativnom školom u društvo znanja*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
- Ratković, M. (2002). *Ljudski resursi*. Beograd: Univerzitet BK.
- Selimović, H. i Tomić, R. (2011). *Pedagogija I*. Travnik: Edukacijski fakultet.
- Staničić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima u školstvu*. Rijeka: Odgojne znanosti.
- Stevanović, M. (2000). *Direktor, pomoćnik i pedagog u školi*. Tuzla: R&S.
- Suzić, N. (2005). *Pedagogija za 21. vijek*. Banja Luka: TT-Centar.

## INFORMACIJE O AUTORU

### Marija Karačić

Sveučilište Hercegovina, Čitluk  
e-mail: marijakaracic@hotmail.com