

## ВОСПИТНАТА ФУНКЦИЈА НА ДИРЕКТОРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Славе Панов,<sup>1</sup> Емилија Петрова Ѓорѓева<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Студент, магистерски студии, Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип  
[slave.214339@student.ugd.edu.mk](mailto:slave.214339@student.ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Факултет за образовни науки, Универзитет Гоце Делчев Штип  
[emilija.petrova@ugd.edu.mk](mailto:emilija.petrova@ugd.edu.mk)

**Апстракт:** Факт е дека воспитно-образовните работници се клучни субјекти, кои што директно влијаат на остварувањето на целите на воспитно-образовните активности, како на ниво на училиште, така и на национално ниво. На директорот на училиштето му е доверена улогата да ги води, да ги поттикнува и да ги насочува нивните активности, како и усогласување на сите други училишни потенцијали и одговорност за воспитно-образовните процеси и резултати. Директорот е клучна личност, чии способности и вештини зависат од процесот на развојот и квалитетот на работата на училиштето, што на крајот, се рефлектира преку постигањата на учениците. Неговите компетенции се клучни за квалитетното остварување на визијата, мисијата и целите на училиштето, а со тоа и на целокупното национално образование.

**Клучни зборови:** директор, современо училиште, воспитна функција.

## THE EDUCATIONAL FUNCTION OF THE PRINCIPAL IN THE MODERN SCHOOL

Slave Panov,<sup>1</sup> Emilija Petrova Gjorgjeva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Student, master studies, Faculty of Educational Sciences, Goce Delcev University Stip  
[slave.214339@student.ugd.edu.mk](mailto:slave.214339@student.ugd.edu.mk)

<sup>2</sup>Full Professor, Faculty of Educational Sciences, Goce Delcev University Stip  
[emilija.petrova@ugd.edu.mk](mailto:emilija.petrova@ugd.edu.mk)

**Abstract:** The fact is that educational workers are key subjects that directly influence the achievement of the goals of educational activities, both at the school level and at the national level. The director of the school is entrusted with the role of leading, encouraging and directing their activities, as well as harmonizing all other school potentials and responsibility for educational processes and results.

The director is a key person, whose abilities and skills depend on the development process and the quality of the school's work, which is ultimately reflected in the students' achievements. His competences are crucial for the quality realization of the vision, mission and goals of the school, and thus of the overall national education.

**Keywords:** principal, modern school, educational function.

### Вовед

Директорот на училиштето е во бројни улоги, извршувајќи различни и сè попробирливи задачи секој ден. Сите предмети, вклучени во образовниот процес и секојдневниот училишен живот, бараат директорот целосно да ги разбере и да постапи според нивните очекувања. Од директорот се очекува да даде решение за досегашни, сегашни и идни проблеми.

Директорот има многу важна улога, бидејќи токму тој во водењето во голем мера го одредува успехот на училиштето. Муспави го споредува постоењето на директор на некое училиште, како капетан на брод. Тој е контролор и „патоказ“ каде бродот ќе треба да оди и ќе се закотви<sup>1</sup>. Исто така, во секое училиште, директорот е контролор и одлучувач за тоа, кои цели ќе се постигнат и во кој правец ќе се движи

---

<sup>1</sup> Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20 (2), Juli 2020, pp.402-409. DOI 0.33087/jiubj.v20i2.938. ISSN 1411-8939 (Online) | ISSN 2549-4236 (Print).

училиштето со кое тој раководи. Исмајани и др. истакнува дека директорот е движечката сила, која ја одредува насоката на политиката кон училиштата и образованието во целина<sup>2</sup>

Училиштето како образовна институција и заедница на ученици, наставници и други чинители во општественото опкружување едноставно ја одредува личноста на директорот. Кои се директорите, зошто се одлучуваат да се справат со ваков работен предизвик, што е суштински и надворешно пресудно за нив, како и за конкретните нивни улоги, задачи и позиција, се дискутира со години и ќе продолжи да бидат повод за дискусија и во иднина. Директорот на училиштето има примарна улога во преземањето одговорност, да донесува одлуки согласно законот на секојдневно ниво, со постојано чувство, дека сè што прави влијае на животот на учениците и неговите вработени. Професионално не може да се изолира од непредвидливите настани, како и од разните човечки судбини, со кои секојдневно се среќава и живее во најтесниот и најширок контекст. Токму оттука произлегува и најголемата одговорност и најконкретната задача одговорно, професионално и храбро да се врши задачата директор, креирајќи и водејќи ја образовната политика на образовната институција. Доживотното учење и професионалното усовршување се приоритет, бидејќи знаеме дека првенствено се учи со пример, а директорот на училиштето е пример за секој сегмент од својата надлежност, секоја краткорочна и долгорочна визија и мисија на училиштето и планот за развој и стратегија што всушност сам себе си ја поставува во Годишниот план и програма на училиштето и училишната програма<sup>3</sup>. Директорите се успешни тогаш кога го разбираат постоењето на училиштето како комплексна и единствена организација и се способни да ја извршуваат улогата на директор како надзорник на кој му е дадена одговорност да го води училиштето.

### Дефинирање на функцијата директор

За да биде појасно на кој начин, односно преку кои работни обврски и задачи директорот може да придонесе за воспоставување на неговата воспитна функција во училиштето во кое што е вработен, важно е да се дефинира неговата функција и да се објаснат неговите должности.

Некои од дефинициите кои ја одредуваат функцијата на директорот се следните:

Според Станичиќ (1998), директор е личност која раководи со образовна институција<sup>4</sup>. Авторот подоцна (2003) ја проширува оваа дефиниција и нагласува дека директорот е деловен и педагошки раководител на училиштето<sup>5</sup>.

Силов (1993) наведува дека директорот во образовната институција е професионалец за управување и раководење (училишен менаџмент)<sup>6</sup>.

Шпиљак (2008) истакнува дека директорот, како деловен водач на училиштето, ја води финансиската и деловната политика на училиштето - ја обликува мисијата и визијата на институцијата, ја води тимската работа, управува со финансиите, квалитетот, човечките ресурси и промените, планира и донесува одлуки, и влијае на развојот на климата и културата во училиштето<sup>7</sup>. Како педагошки водач, директорот е одговорен за реализација на воспитно-образовните цели и за организација на воспитно-образовната работа, каде што се истакнуваат задачите на планирање, следење и координација, како и анализа и евалуација<sup>8</sup>. Токму тука е важна подготовката на Годишниот план и програма, училишната програма и месечното тимско планирање на часовите.

---

<sup>2</sup> Ismayani, A I, Niswaty, R, & Darwis, M (2015). Peranan kepala sekolah sebagai leader di SMA negeri 8 kabupaten Bulukumba. *Administrare*, Vol. 2 No. 2, Juli – Desember 2015. eISSN: 2541-1306.p-ISSN 2407-1765, <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/1527>. <https://doi.org/10.26858/ja.v2i2.1527>

<sup>3</sup> Grdan Z. Uloga ravnatelja škola u stvaranju europskih kompetencija, *POSLOVNI EDUKATOR*, Broj 1/2018. UDK, ISSN 1846-3916, str. 21

<sup>4</sup> Staničić, S. (1998.). *Izbor iz novije pedagoške i psihološke literature: Anotirana bibliografija*. U: Školski priručnik 1998./99. Zagreb: Znamen. 183-190.

<sup>5</sup> Staničić, S. (2002.). *Ravnatelj-pedagoški voditelj škole*, Bo: Staničić, S. i Drandić, B. (ur.) Školski priručnik 2003/2004, 183-188, Zagreb: Znamen.

<sup>6</sup> Silov, M. (1993.). оп.цит.

<sup>7</sup> Špiljak, B. (2008). *Ravnatelj – pedagoški voditelj ili menadžer*. Пристапено од: [www.azoo.hr](http://www.azoo.hr).

<sup>8</sup> Ибид.

Во истражувањето спроведено за потребите на француското Министерство за образование во 1991 година, од страна на Centre de recherche pour l'étude et l'observation des condition de vie<sup>9</sup>, директорите добиле задача со еден збор да се обидат да ги дефинираат своите функции. Директорите се изразиле со следните зборови: аниматор (678), координатор (542), раководител на училишен план и програма (425), воспитувач (373), раководител (304), лидер (197), раководител на персонал (143), арбитер (111) и наставник (39). Во истата анкета, од наставниците било побарано да го кажат своето мислење за „мешањето на директорот во педагошката област и анимацијата на наставниот тим“. При тоа 71% од наставниците ја потврдиле улогата на директорот во нивната лична работа како „многу важна“, или „доста важна“.

Очигледно е дека улогата на директорот во училиштето е многу напорна и дека активностите што ги извршува се мошне обемни. Работата на училиштето најчесто се одвива преку т.н структурирани формални групи, (одделенески оддел, одделенски совет, наставнички совет, училишен одбор итн.). Во овие групи лидерот се труди да ги исполни поставените задачи и да се грижи за членовите.

Водачот на таквите групи често не е најпопуларен. Тоа е затоа што грижата за луѓето врз основа на принципите на еднаквост и правда, не може да ги задоволи плановите, амбициите и желбите на сите членови. Можеме да заклучиме дека двете основни функции на раководење и управување на директорите, на лидерот на групата му даваат обемни и тешки задачи. Водачот на групата, т.е. директорот во своето училиште се грижи како да ги исполни овие две основни функции.

Всушност, за да се утврди врската помеѓу важноста на професионализацијата и професијата на директорот, неопходно е да се погледне сложеноста на задачите што ги извршува директор. Како значајна улога во образовните институции, секако може да се истакне позицијата директор. Станичиќ и Зекановиќ (2011) зборуваат за тоа како директорите се грижат за легалното и наменското работење на образовната институција како самата организација, со што се однесуваат како еден вид управител на наведената институција<sup>10</sup>. Тие наведуваат и дека се грижат за правилно функционирање и извршување на педагошката работа на вработените во училиштето, со што работата и постигнувањата на училиштето се одржуваат на оптимално ниво<sup>11</sup>. Директорот се дефинира како професионален, или педагошки лидер, но и деловно, или административно-технички лидер. Понатаму, директорот мора да биде свесен за можностите и просторот за развој на училиштето, мора да се надоврзува на своите квалитети и способности како лидер, мора да го определи опсегот на училишната политика, мора да ги истражи импликациите на предметите врз формирање и спроведување на соодветна политика за управување со човечки ресурси, и идентификување на потребите за обука и образование и обезбедување на нивна правилна имплементација во програмите за тимови од наставници и друг наставен кадар.

За да биде што поуспешна работата на директорот, улогата мора целосно да се реализира и функционално и компетентно, како и со дејствување на одредени области на работа<sup>12</sup>. Од наведеното е видно дека функцијата директор е напорна и дека задачите и активностите се многу обемни. Матијевиќ Шимиќ (2011) наведува дека мора да се грижат за добрата работа на училиштето. За задоволството на своите соработници, за правилно менаџирање, организација и управување со училиштето. Но, честопати нивните напори не се ценети доволно.<sup>13</sup>

### Општи компетенции на директорот

За квалитетно раководење со училиштето, директорот треба да поседува професионални компетенции кои опфаќаат знаења, вештини и професионални вредности во подрачјата на<sup>14</sup>:

- ✓ Водство;
- ✓ Раководење со човечките ресурси;
- ✓ Педагошко раководење на училиштето;

<sup>9</sup>Grellier Y. (1994), « Modemisation ! Professionnalisation ? Identité... », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, објавено онлајн на 17 април 2015 година, пристапено од: <http://journals.openedition.org/ries/4207> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.4207>

<sup>10</sup> Staničić, S., Zekanović, N. (2011). *Ravnatelj kao poslovodni i pedagoški (ruko)voditelj škole*. U B. Drandić (ur.), *Pravno-pedagoški priručnik* (str. 215-228). Zagreb: Znamen.

<sup>11</sup> Ибид.

<sup>12</sup> Staničić, S., Zekanović, N. (2011). оп. цит.

<sup>13</sup> Matijević Šimić, D. (2011). *Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja*. *Napredak*, 152 (2), 227-248. Пристапено од: <https://hrcak.srce.hr/82735>

<sup>14</sup> Ибид, чл.110, ст.1 и 2.

- ✓ Финансиско раководење; и
- ✓ Законито и административно работење на училиштето<sup>15</sup>.

Според Станичиќ (2006), успехот на директорите е определен од пет клучни компетенции: лична, развојна, професионална, социјална и акциска<sup>16</sup>. Во 1998 година, истиот автор спровел истражување чија цел била да се утврди профилот на компетентност на „идеалниот“ директор за оптимално управување со образовна институција. Со тоа истражување Станичиќ ги дефинирал споменатите пет клучни компетенции, од кои секоја дополнително ја објаснил и поддржал со шест дополнителни компетенции, многу тесно и конкретно определени. Како заклучок, авторите посочуваат дека, според резултатите од истражувањето, компетентен директор би бил: „[...]личност која има јасна визија и трајно воведува промени за да ја реализира визијата. Како да се работи со луѓе и успешно да се решаваат конфликтите кои ја попречуваат реализацијата на Училишната програма. Покрај тоа, тој да е чесен, да има доверба во своите луѓе и, интензивно посветен да е на работата. Понатаму, успешен директор на училиште треба добро ги познава принципите на кои се заснова образовниот процес во целина, како и дидактичките принципи на кои што се одвива наставата, како темелна компонента на воспитно-образовниот процес. Конечно, не може да се смета за успешен директор, ако не е отворен за соработка со луѓето и не е во состојба да им обезбеди оптимални услови за работа.“<sup>17</sup>.

*Лична компетентност:* карактеристика на искуството, однесувањето и реакцијата на директорот (искреност, доследност, комуникативност, пристапност, доверба итн.),

*Развојна компетентност:* му овозможува на директорот успешно да го води професионалниот и педагошкиот развој и работењето на училиштето; (јасност на развојната визија на училиштето, воведување иновации во педагошката работа, примена на информатичка технологија и сл.),

*Професионална компетентност:* опфаќа педагошки, дидактички и други стручни знаења неопходни за оптимално управување со воспитно-образовниот процес; (познавање на Програмата за дидактички принципи на работа, познавање на планирањето и програмирањето, разбирање на организацијата на педагошката работа, знаење за вреднување на достигнувањата на наставниците, итн.),

*Социјална компетентност:* се однесува на знаењата и способностите на директорот во областа на меѓучовечките односи (познавање на законитоста на меѓучовечките односи, способност за мотивирање на вработените, учество во разрешување конфликти, способност за демократско водење итн.),

*Акциска компетентност:* првенствено се однесува на практичните дејствија, (активности) на директорот во училиштето и неговото опкружување; (отвореност во работата со наставниците и колегите, слушање и советодавно помагање во работата, создавање услови и отстранување на пречки, истакнување на резултатите на вредни поединци итн.).

### Педагошки компетенции на директорот

Станичиќ (1991) наведува 10 компетенции кои му припаѓаат на педагошкиот дел од работата на директорот, а меѓу нив се комуникацијата, воведувањето иновации и следењето и унапредувањето на наставата<sup>18</sup>. Станичиќ и Зеќановиќ (2011), исто така, го споменуваат и следењето на наставата како дел од функцијата - грижа за човечкиот потенцијал, а како дел од развојната компетентност, го споменуваат и воведувањето иновации во педагошката работа<sup>19</sup>.

Понатаму, Ресман (2001), особено ја нагласува мотивацијата како суштинска компетентност што треба да ја има секој директор<sup>20</sup>, а Buchberger (2016) посочува дека компетенциите за воведување иновации, работа со луѓе и развивање на соработнички односи, се од суштинско значење за успешно водење на училиште<sup>21</sup>.

<sup>15</sup> Ибид, Чл. 111, ст.1.

<sup>16</sup> Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada

<sup>17</sup> Stančić, S. (2001) Kompetencijski profil ravnatelja. U: Stančić, S., Drandić, B. ur. Školski priručnik. Zagreb: Znamen, стр.184

<sup>18</sup> Staničić, S. (1991) Ravnatelj – pedagoški voditelj škole. Napredak. 132 (4), str. 446- 454

<sup>19</sup> Staničić, S., Zečkanović, N. (2011) Ravnatelj kao poslovni i pedagoški (ruko)voditelj škole. Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole. Zagreb: Znamen, str. 215-228.

<sup>20</sup> Resman, M. (2001) Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za sudjelovanje. U: Silov, M., ur., Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Velika Gorica: Persona, str. 51-80.

<sup>21</sup> Buchberger, I. (2016) Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole. Napredak. 157 (1-2), str. 165-186.

Покрај овие теоретски трудови, постојат и неколку студии, кои се занимавале со овие компетенции. Пеко и сор. (2009) ја оценуваат ефективноста на лидерството преку неколку лидерски димензии, меѓу кои може да се најдат мотивацијата, комуникацијата и меѓучовечките односи<sup>22</sup>.

За гореспоменатите компетенции, пишува и Блажевиќ (2014), но во своето истражување, таа нагласува уште една компетентност, а тоа е воведување промени и иновации<sup>23</sup>. Слунски (2016) посветува цела книга на промените, односно како да се искористат тие за да се допре до компетентна заедница за учење<sup>24</sup>, а истиот автор во (2018), наведува дека: „една од клучните улоги на директорот е, постојано да поттикнува развојот на стручноста на персоналот и зајакнување на нивната мотивација за учење и работа“<sup>25</sup>.

На крајот, Slunjski (2018) ја нагласува важноста на меѓучовечките односи, квалитетната комуникација и унапредувањето на практиката со цел да се постигне педагошко управување со институцијата<sup>26</sup>.

Од овој краток осврт може да се види дека авторите истражуваат и пишуваат за многу различни компетенции што треба да ги поседуваат директорите, за да можат успешно да го извршуваат педагошкиот дел од работата на директорот. Овој труд ги класифицира овие компетенции во 5 категории следејќи ги примерите на тие автори и ги нарекува „педагошки“ компетенции, бидејќи директно влијаат на педагошката работа на директорот. Категориите на педагошките компетенции се:

- ✓ мотивација;
- ✓ комуникација;
- ✓ меѓучовечки односи;
- ✓ воведување иновации и промени и
- ✓ следење и унапредување на наставата<sup>27</sup>.

#### **Мотивацијата како вид на педагошка компетенција**

За да може менаџерот, (во овој случај директорот на училиштето,) да ги мотивира своите вработени, тој мора да прави работи што ќе ги задоволат потребите и барањата на вработените и ќе ги поттикнат да се однесуваат на прифатлив и пожелен начин. Бахтијаревиќ – Шибер (1999), наведува 3 причини зошто мотивацијата е исклучително важна во секоја организација, вклучително и во училиштата<sup>28</sup>. Првата причина е подобрувањето на работната ефикасност и креативноста. Ова е важно, бидејќи индивидуите кои се внатрешно, или надворешно мотивирани за работа, ќе ја вршат својата работа поефикасно од оние, кои што не се и ќе користат различни креативни пристапи, кои ќе им помогнат на учениците да постигнат подобар училишен успех. Другата причина е подобрувањето на квалитетот на работниот живот во училиштето. Училиште во кое вработените немаат мотивација за работа, ќе изгледа многу полошо, односно ќе постигнат полоши резултати од училиштето каде што сите вработени совесно и доброволно ја извршуваат својата работа. Работната атмосфера и добрите односи во колективот се од исклучителна важност за здравјето на секое училиште, нешто што не е можно доколку луѓето не се способни да се мотивираат, или ако нема друг човек кој ќе го направи тоа за нив. Последната причина за важноста на мотивацијата е зајакнувањето на конкурентската способност и перформансите на компанијата<sup>29</sup>. Поубаво е секој директор да го вработи, но и потоа и да работи со тој човек кој што со задоволство си ја работи работата. Кој не се плаши да ја оспори постоечката ситуација и да додаде нешто свое во воспитно-образовната практика на училиштето, отколку со личност која вложува минимален труд во својата работа, само колку да не добие отказ.

Важно е да се напомене и тоа дека, иако наставниците и стручните соработници имаат законска обврска стручно да се усворуваат - директорот е личноста која што тоа мора да го поттикне и да го

<sup>22</sup> Peko, A., Varga, R., Vican, D. (2016) Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kultura škole. Zadar: Sveučilište u Zadru

<sup>23</sup> Blažević, I. (2014) Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. Školski vjesnik. 63 (1-2), str. 7- 21.

<sup>24</sup> Slunjski, E. (2016) Izvan okvira 2: Promjena od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja. Zagreb: Element.

<sup>25</sup> Slunjski, E. (2018) Izvan okvira 3: Vođenje: prema kulturi promjene. Zagreb: Element, str. 37

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Sandi M. (2020). Pedagoške kompetencije ravnatelja (diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet

<sup>28</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.

<sup>29</sup> Ибид.

организира. Добриот директор, во секоја прилика ги испраќа своите вработени на професионални состаноци и семинари за вработените да останат во чекор со промените во современото образование и на тој начин да го одржат училиште на завидно ниво, или дури да го доведат до тоа ниво. Како фундаментална мисла, може да се истакне дека должност на секој директор е, заедно со вработените да ги постигне зацртаните цели, но на начин да им овозможи да дадат значаен придонес во работата на училиштето, да се учествуваат во остварувањето на зацртаните целите.

### Комуникација

Сите луѓе сакаат да бидат слушани, никој не сака да го прекинуваат среде реченица. Луѓето треба да се слушаат, нивното мислење да се земе предвид, работите да се гледаат од нивна перспектива и потоа да се разберат. Дури и тогаш, ако разбирањето на ситуацијата не е целосно, треба да поставуваме прашања и да ги слушаеме одговорите, бидејќи тие ќе ни помогнат да стекнеме објективна слика за ситуацијата.

Kostović и Oljača (2012) наведуваат 10 правила кои ќе обезбедат ефективно слушање. Правилата можеби изгледаат лесни за почитување, но во пракса потребно е многу напор да се почитуваат за време на комуникацијата. Правилата се следни<sup>30</sup>:

- 1) да се покаже на соговорникот дека се сака да биде слушан;
- 2) да се биде трпелив;
- 3) да се престане да се зборува;
- 4) да се покаже емпатија додека се слуша;
- 5) да се создаде пријателска и разговорна стимулативна атмосфера;
- 6) да се биде мирен/на и расположен/а;
- 7) да се поставуваат важни прашања;
- 8) да се презентираат критиките и аргументите полека, без дискусија или аргумент;
- 9) да се отстранат пречки;
- 10) да се обезбеди повратна информација<sup>31</sup>.

Доколку сите учесници се придржуваат до горенаведените правила на комуникација и слушање, тогаш резултатот е квалитетна комуникација, која се карактеризира со доверба, интимност и моќ. Довербата е постигната кога соговорникот е подготвен да се отвори, односно кога ќе се почувствува сигурен дека нема дополнително да се шират информациите што ќе ги каже за себе.

Интимноста значи дека соговорникот може да биде тој што е, дека не мора да се преправа, знаејќи дека ќе биде прифатен таков каков што е, додека моќта може да се дефинира како способност да се влијае на другите во посакуваната насока, односно во насоката во која се мисли дека е најдобро да оди комуникацијата за да ја постигне својата основна цел.

### Меѓучовечки односи

Како да се постигнат толку добри меѓучовечки односи? За почеток, неопходно е да се дефинира училишната атмосфера. Zabukovec (1997) ја дефинира училишната атмосфера, како спектар на односи меѓу раководството на училиштето, наставниците, учителите, учениците, стручните соработници и сите други вработени во училиштето<sup>32</sup>. Тука спаѓаат општиот однос кон училиштето, односот меѓу персоналот, начините на донесување и спроведување на одлуките, помагањето на учениците и слободата на одлучување. Се разбира, сите актери во рамките на образовната институција се одговорни за подобрување и одржување на горенаведените односи, но еден човек го носи најголемиот товар, а тоа е директорот. Peко и соработниците. (2016), посочуваат дека на директорот му е доверено исполнувањето на условите за развој на сите процеси кои водат до подобри меѓучовечки односи во установата<sup>33</sup>. Секој директор треба да се труди да стекне одредено овластување. Некои го наметнуваат со сила, некои го стекнуваат врз основа на нивната харизма или нивните способности што другите ги виделе или на некој друг начин. Директорот со практикување на овластувањата постигнува вработените во принцип да ги прифатат неговите одлуки чија

<sup>30</sup> Kostović, S., Oljača, M. (2012) *Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta*. Novi Sad: Filozofski fakultet

<sup>31</sup> Ибид.

<sup>32</sup> Zabukovec, V. (1997) *Istraživanje razrednog ozračja*. U: Bošnjak, B., Vrgoč H., ur., *Školsko i razredno nastavno ozračje – put prema kvalitetnijoj hrvatskoj školi i nastavi*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 24-32.

<sup>33</sup> Peко, A., et al. (2016). оп. цит.

цел е подобрување на работата и културата на образовната институција. Секако, за овие одлуки мора да се разговара со колегите, но предлогот на директорот секогаш ќе има поголемо влијание од предлозите на другите вработени. Доколку вработените ја прифатат неговата одлука, тоа значи дека го признаваат директорското овластување и дека директорот ја има нивната доверба. Таквото овластување не било наметнато, туку било признаено врз основа на педагошките компетенции на директорот. Педагошките компетенции се манифестираат со педагошкиот такт на директорот. Педагошкиот такт е поврзување на теоретските знаења кои директорот ги стекнал преку образованието и практичните вештини кои ги развил преку искуство за да може брзо и одговорно да носи важни одлуки за училиштето. Директорот преку својот педагошки такт воспоставува позитивна култура на меѓучовечки односи во училиштето, а прв предуслов за тоа е развивање на овие односи врз основа на почитување. Во секој состанок, или разговор со вработените, учениците или родителите, директорот треба постојано да ги штити нивните права и достоинство.

Познато е дека наставниците работат подиректно со учениците од кој било друг вработен во училиштето, па затоа е важно директорот да воспостави таков однос со нив што резултира со поддршка за учењето на учениците. Ако директорот е непотребно строг и ако претпочита строго деловен и авторитарен однос со наставниците, постои голема можност, наставниците и учителите да мислат дека така функционира училиштето, па така и тие ќе се однесуваат кон учениците, а тоа секако не е во ничиј интерес. Однесувањето на директорот треба да биде пример за другите луѓе во институцијата и никогаш да не прави работи кои можат да им наштетат на неговите вработени или ученици. Континуирано треба да соработува со наставниците, не само во училишниот одбор, наставничкиот совет и другите комисии во училиштето, туку и во секојдневните ситуации.

### **Воведување иновации и промени**

Секоја нова учебна година, носи бројни иновации и ги соочува директорите со нови и бројни предизвици. Не е невообичаено, еден од овие предизвици, да биде промена на која директорот, персоналот и училиштето како целина мора да се прилагодат. Одговорноста за спроведување на овие измени паѓа, речиси исклучиво на директорот. Тој е оној кој мора да знае брзо да ги организира и координира човечките и материјалните ресурси, за да може што поскоро да се примени оваа „иновација“ во неговото училиште, со што и неговото училиште ќе биде во чекор со другите училишта од локалното, или поширокото подрачје. Што се однесува до вистинската имплементација на промената, менаџерот не може да знае како неговите вработени ќе реагираат на промената, освен ако не ги праша. А да ги праша е можно, дури и уште повеќе, тоа е пожелно, но за тоа треба да се искористат сите формални и неформални можности во училиштето; (од наставни совети и професионални активности до секојдневни разговори во училишниот коридор). Откако ќе се изнесат ставовите и предлозите на вработените, следен чекор за директорот е да види какви вештини и способности поседува неговиот тим од вработени. Со помош на тие информации, директорот може, во договор со вработените, да ја дизајнира стратегијата и активностите неопходни за да се случи таа промена во нивното училиште што е можно побрзо и поефикасно. Ама, пак не значи, дека директорот треба насилно и гласно да ја наметне посакуваната промена, туку дека оваа промена може да се случи кога училиштето во целина ќе е подготвено за тоа.

На ист начин, секој директор мора да се погрижи промените во неговото училиште да не се премногу чести и непромислени, односно да не се труди да промени апсолутно сè. Slunjski на тој начин предупредува дека „сите иновации подразбираат промена, но сите промени не мора да водат кон подобрување на образовната практика“<sup>34</sup>.

Според тоа, човек треба да биде свесен за своите силни страни и да го искористи она, што добро го прави. Промените треба да се поттикнуваат онаму, каде што има интерес и енергија од другите колеги, бидејќи доколку нема таква промена, многу тешко ќе дојде до промена, а доколку се случи, нема да биде соодветно применета во пракса, со оглед на тоа што стапила со сила, а не по желба на сите учесници во воспитно - образовниот процес<sup>35</sup>.

### **Следење и унапредување на наставата**

Во член 113 од Законот за основно образование, се наведени сите задачи што треба да ги извршува директорот на основно училиште. Меѓу другото, една од работните задачи е: „присуствува на часовите во

<sup>34</sup> Slunjski, E. (2016).. оп. цит. стр. 8

<sup>35</sup> Seme Stojnović, I., Hitrec, S. (2014) *Suvremeno vodenje u odgoju i obrazovanju: Priručnik za ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u sustavu odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.

наставата, согласно со планот за посета на часови од Годишната програма за работа на училиштето...<sup>36</sup>. Како што се гледа, само е дефинирано дека директорот дефинитивно треба да ги следи часовите на своите вработени, но не и колку често треба да го прави тоа. Минимумот што треба да го исполни секој директор во текот на една учебна година, се одредува според Планот и програмата за работа на директорот. Односно како што е предвидено во Годишниот план и програма за работа на училиштето. Секако, ова е само минимумот што треба да го постигнат директорите и пожелно е тие да посетуваат настава многу повеќе од тоа што е одлучено. На ист начин, понекогаш одредени ситуации во училиштето ја диктираат и потребата од присуство на директорот за време на наставата. А таквите ситуации се предизвикани од поплаки од учениците, или родителите за работата на наставникот, или можноста за напредување на некој од вработените. Затоа, главните причини за посетите на директорот на часовите се подобрување на наставниот процес, подобрување на квалитетот на работата на училиштето, поддршка на наставниците и наставничките приправници и надворешното вреднување и самоевалуација на училиштето. Пред да посети некој часовите, директорот мора да соопшти зошто го прави тоа наставата, односно која е целта на мониторингот.

Треба јасно да се објасни што ќе се набљудува, зошто и дали тоа ќе влијае на иднината на вработените во таа институција. Постојат неколку различни начини за посета на часовите, така што може да се следи настава цел час, па дури и неколку часа, или може да се следи само дел од еден час (некоја активност). Исто така, директорот може да ја следи наставата сам, или заедно со еден или повеќе стручни соработници. На кој начин директорот ќе одлучи, зависи од него и од ситуацијата и природата на посетата<sup>37</sup>.

## Заклучок

Улогата на директорот добива сè поголемо значење бидејќи училиштата работат во сè покомплексни општествени услови, кои го отежнуваат остварувањето на основните задачи од областа на воспитувањето и образованието и бараат трајно изнаоѓање решенија за нови предизвици.

Во согласност со горенаведеното, од директорот на современото училиште се очекува успешно извршување на раководната функција со способност успешно да одговори на постојано менување на цели и задачи кои се поставуваат пред училиштето. За да може директорот да ги стекне и трајно да ги развива потребните компетенции, неопходно е да се подготват идните директори преку главните програми за обука и континуирано да се усовршуваат нивните вештини при извршувањето на работата на директорот.

Севкупно, резултатите од истражувањето при оценувањето на 5 категории педагошки компетенции, покажуваат дека кога мотивацијата е во прашање, директорите не само што го препознават потенцијалот во мотивирањето туку дури и вложуваат големи напори на мотивирање на своите вработени. Во поглед на комуникацијата и директорите вклучени во истражувањето, потврдуваат дека таа е исклучително битна за воспитно-образовниот процес и треба континуирано да се развива. Исто така, важно е директорот да создава таква практика во своето училиште, со која секој вработен да може во секое време да дојде кај него и да побара помош без двоумење. Самата комуникација понекогаш не треба да биде спонтана, туку треба да биде официјална и да има своја цел, а директорот да знае да води таква комуникација. Како заклучок на интерперсоналната категорија, можеме да констатираме дека топлата училишна атмосфера, резултира со добри односи во колективот. Ваквите односи, секако, носат добри резултати во сите области на воспитанието и образованието, а на директорот со своето однесување и начин на работа, придонесува за создавање на таква атмосфера. Како одговор на истражувачкото прашање за улогата на директорот во воведувањето иновации и промени во училиштето, може да се каже дека тоа е многу важен дел од работата на директорот пред сè затоа што промените се предуслов за напредок. Исто така, бидејќи промените често се однесуваат на сите актери во образовниот процес, од клучно значење, е директорот да побара од нив да се вклучат во дискусијата пред да се воведат промената, бидејќи тие се експерти во својата област и дефинитивно треба да го дадат своето мислење. Последното истражувачко прашање се однесуваше на следењето и унапредувањето на наставата и треба да се истакне дека тоа е многу важна ставка, која директорот е должен да ја практикува согласно законот. Секој директор треба да си постави за цел континуирано усовршување на работата и практиката во своето училиште, а со помош на следење на наставата може да го направи тоа.

<sup>36</sup> Чл. 113, ст.1 т.13, Закон за основно образование, Службен весник на РМ, бр, 67/2017

<sup>37</sup> Matas, V. (2015) Praćenje nastave [online]. Split: Agencija za odgoj i obrazovanje. Пристапено од: [https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/rm/Uvid\\_u\\_nastavu\\_-\\_Vlade\\_Matas\\_-\\_2015.pdf](https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/rm/Uvid_u_nastavu_-_Vlade_Matas_-_2015.pdf).



## KORISTENA LITERATURA:

- Bahtijareviæ-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing
- Bezinović, P., Marušić, I., Ristić Dedić, Z. (2012). Opažanje i unapređivanje školske nastave. Zagreb : Agencija za odgoj i obrazovanje.
- Blažević, I. (2014). Rukovođeća uloga ravnatelja u školi. Školski vjesnik. 63 (1-2), str. 7- 21.
- Buchberger, I. (2016). Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole. Napredak. 157 (1-2), str. 165-186.
- Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. Acta Iadertina. 14 (1): 81-98
- Burcar, Ž. (2013.): Školski menadžment i liderstvo, Uloga ravnatelja u hrvatskom školstvu, Redak, Split
- Busch, T., Burnham, J. (1994.). The Principles of Educational Management. Longman Group UK Ltd, 223-245.
- Cert, S. C. (2003.). Modern Management Adding Digital Focus-ninth edition New Jersey: PrenticeHall.
- Cingula, M. (2005.). Motivacija kao sastavnica modernog menadžmenta. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
- Evans, L. (2001.). Delving deeper into morale - job satisfaction and motivation among education professionals, Educational management and Administration. Vol.29, No 3, 291- 307
- Everard, K. B. i Morris, G. (1990.). Effective school Management. London: Paul Champan Publishing Ltd
- Grellier Y. (1994), « Modernisation ! Professionnalisation ? Identité... », *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, objaveno onlađn na 17 april 2015 godina, pristapeno od: <http://journals.openedition.org/ries/4207> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ries.4207>
- Grđan Z. Uloga ravnatelja škola u stvaranju europskih kompetencija, POSLOVNI EDUKATOR, Broj 1/2018. UDK, ISSN 1846-3916
- Ismayani, A I, Niswaty, R, & Darwis, M (2015). Peranan kepala sekolah sebagai leader di SMA negeri 8 kabupaten Bulukumba. Ad'ministrare, Vol. 2 No. 2, Juli – Desember 2015. eISSN: 2541-1306.p-ISSN 2407-1765, <https://ojs.unm.ac.id/administrare/article/view/1527>. <https://doi.org/10.26858/ja.v2i2.1527>
- Kostović, S., Oljača, M. (2012) Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta. Novi Sad: Filozofski fakultet
- Lavrnja, I. i Mušanoviæ, M. (1993.). Uspješno rukovođenje, U: Drandiæ, B. (ur.), Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova (str. 111.123). Zagreb: Znamen
- Marušia, S. (1993.). Metode i stilovi rukovođenja, U: Drandiæ, B. (ur.), Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova (str. 99-110). Zagreb: Znamen
- Matas, V. (2015) Praćenje nastave [online]. Split: Agencija za odgoj i obrazovanje. P pristapeno od [https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/rm/Uvid\\_u\\_nastavu\\_-\\_Vlade\\_Matas\\_-\\_2015.pdf](https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/rm/Uvid_u_nastavu_-_Vlade_Matas_-_2015.pdf).
- Matijević Šimić, D. (2011). Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja. Napredak, 152 (2), 227-248. P pristapeno od: <https://hrcak.srce.hr/82735>
- Muspawi, M. (2020). Strategi Menjadi Kepala Sekolah Profesional. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 20 (2), Juli 2020, pp.402-409. DOI 0.33087/jjubj.v20i2.938. ISSN 1411-8939 (Online) | ISSN 2549-4236 (Print).
- Peko, A., Varga, R., Vican, D. (2016) Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kultura škole. Zadar: Sveučilište u Zadru
- Petz, B. (1992) Psiholođijski rječnik. Zagreb: Prosvjeta.
- Resman, M. (2001) Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za sudjelovanje. Bo: Silov, M., ur., Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Velika Gorica: Persona, str. 51-80.
- Rheinberg, F. (2004.). Motivacija. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Sandi M. (2020). Pedagoške kompetencije ravnatelja (diplomski rad). Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet
- Seme Stojnović, I., Hitrec, S. (2014) Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju: Priručnik za ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u sustavu odgoja i obrazovanja. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
- Silov, M. (1993). Aktivnosti i funkcije ravnatelje, Bo: Drandić, B. (ur.) (1993.) Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova. Zagreb: Znamen.
- Slunjski, E. (2016) Izvan okvira 2: Promjena od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja. Zagreb: Element.
- Slunjski, E. (2018) Izvan okvira 3: Vođenje: prema kulturi promjene. Zagreb: Element
- Staničić, S. (1991) Ravnatelj – pedagoški voditelj škole. Napredak. 132 (4), str. 446- 454

- Staničić, S. (1998.) Izbor iz novije pedagoške i psihološke literature: Anotirana bibliografija. Bo: Školski priručnik 1998./99. Zagreb: Znamen. 183-190.
- Staničić, S. (2001.): Konceptija osposobljavanja i stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova Republike Hrvatske. Zbornik radova, ur. Silov, M., 81-98. Velika Gorica: Persona.
- Stančić, S. (2001) Kompetencijski profil ravnatelja. Bo: Stančić, S., Drandić, B. ur. Školski priručnik. Zagreb: Znamen
- Staničić, S. (2002.). Ravnatelj-pedagoški voditelj škole, Bo: Staničić, S. i Drandić, B. (ur.) Školski priručnik 2003/2004, 183-188, Zagreb: Znamen.
- Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
- Staničić, S., Puškar, S., Hiterc, S., Jurić – Mrša, B., Stilin, E., Marković, N., Galinović, L., Kapac, V., Šutalo, V., Rogač, M. (2005.) Osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola. Prijedlog programa. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa republike hrvatske. Povjerenstvo za izradu programa osposobljavanja ravnatelja osnovnih i srednjih škola
- Staničić, S., Zekanović, N. (2011). Ravnatelj kao poslovodni i pedagoški (ruko)voditelj škole. Bo: B. Drandić (ur.), Pravno-pedagoški priručnik (str. 215-228). Zagreb: Znamen.
- Tomić, Z. (2016.): Odnosi s javnošću, Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb-Sarajevo
- Vizek Vidović, V., Rijavec, M., Vlahović-Štefčić, V., Miljković, D. (2014) Psihologija obrazovanja. Drugo izdanje. Zagreb: IEP Vern'.
- Weihrich, H. i Koontz, H. (1993.). Management: A Global Perspective, McGraw-Hill
- Zabukovec, V. (1997) Istraživanje razrednog ozračja. Bo: Bošnjak, B., Vrgoč H., ur., Školsko i razredno nastavno ozračje – put prema kvalitetnijoj hrvatskoj školi i nastavi. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 24-32.
- Šimić M. D. (2011). Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja, Napredak, vol. 152 br.2 str. 227 – 248.
- Špiljak, B. (2008). Ravnatelj – pedagoški voditelj ili menadžer. Пристапено од: [www.azoo.hr](http://www.azoo.hr).
- Закон за основно училиште, Службен весник на РМ, бр.103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/ 2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/32, 145/301 и 67/2017