
THE DIRECTOR AND HIS MANAGERIAL FUNCTIONS IN THE SCHOOL

Aferdita Ilazi-HoxhaUniversity of Tetovo, Republic of North Macedonia, aferdita.ilazi@unite.edu.mk

Abstract: The process and fate of a generation, the new generation is determined by several factors, of which more important are: good school, relevant programs, contemporary legislation and solid educational staff. Culture, education, art, science and civilization are being developed and affirmed through the school. For building a modern, efficient and successful school, it is necessary to successfully direct, manage and organize a school. School management and leadership is a continuing problem, which is directly related to the managers and professional staff of the school itself, which is always in transition and is in line with the constant changes in society. If a school is well-managed and guided, if there is good cooperation between the teaching staff, the parents' council, the professional workers and the students themselves, then the school will be able to progress and adapt to changes and reforms in education. The aim of this paper is to study the theoretical aspect of the managerial functions of the school principal. The methods used in this qualitative research work are: theoretical analysis and synthesis, descriptive method, generalization method, method of working with text, method of induction and deduction, etc. This paper: "**The Director and his managerial functions in the school**" is divided into two parts. The first part reveals about managing and leading in education, its term, the concept and functions of management, leadership as a modern approach to management, leadership features and the right leader. The second part examines the problems of managerial functions in the school by the director. The director's work as a leader and manager has the functions of behavior, planning, organizing, guiding, pedagogical - instructional and evaluation which will be analyzed in greater detail in the paper. Throughout this paper, it can be concluded that although there are several actors in the educational process, the director's role is of great importance because he, in addition to the teacher's role, has the role of manager and leader, a role that enables him to be creative, to be a motivator, organizer and inspirer of positive changes in the school, to create a positive climate and successful cooperation among all involved in the educational process. The director can also develop and strengthen communications and connections between students and teaching staff. In a word, the principal has the main key to creating the image of the school. The result of all this will be reflected in the construction of social opinion about the school, because each parent wants the best for his child. The director should also be the bearer of activities that will create an environment in which each teacher is a leader, each director is a teacher, then every child will be a success.

Keywords: director, organizer and planner, manager, modern school.

ДИРЕКТОРОТ И НЕГОВИТЕ МЕНАџЕРСКИ ФУНКЦИИ ВО УЧИЛИШТЕТО**Афердита Илџи-Хоџа**Универзитет во Тетово, Република Северна Македонија, aferdita.ilazi@unite.edu.mk

Резиме: Процесот и судбината на една генерација, на новата генерација ја детерминираат повеќе фактори, од кои поважни се: доброто училиште, соодветните програми, современата законодавност и солидниот образовен кадар. Културата, образованието, уметноста, науките и цивилизацијата се развиваат и афирмираат преку училиштето. За градење на современо ефикасно и успешно училиште потребно е успешно менаџирање, водење и организирање на едно училиште. Менаџирање и водење на училиштето представува континуиран проблем, кој е поврзан директно со управувачите и професионалниот кадар на самото училиште кое е секогаш во транзиција и е во склоп со постојаните промени во општеството. Ако едно училиште е добро менаџирано и водено, ако постои добра соработка помеѓу наставниот кадар, советот на родители, професионалните работници и самите ученици, тогаш училиштето ќе биде во можност да напредува и да се прилагоди кон промените и реформите во образованието. Целта на овој труд е да го проучува теоретскиот аспект на менаџерските функции на директорот на училиштето. Методите кои се користени во овој квалитативен истражувачки труд се: теоретска анализа и синтеза, дескриптивна метода, метода на генерализација, метода на работа со текст, метода на индукција и дедукција и др. Овој труд: "**Директорот и неговите менаџерски функции во училиштето**", е поделен на два дела. Првиот дел обелоденува околу менаџирање и водење во образованието, поимот, концептот и функциите на менаџирање, водството како современ пристап во менаџментот, карактеристики на водството и вистинскиот водач. Вториот дел ги проучува проблемите на менаџерските функции во училиштето од страна на директорот.

Работата на директорот како водач и менаџер ги има функциите на однесување, планирање, организирање, водење, педагошко-инструктивна и евалваторска кои поопширно ќе се анализираат во трудот. Од целиот овој труд може да се заклучи дека иако во воспитно-образовниот процес има неколку актери, улогата на директорот е од голема важност, бидејќи тој покрај улогата на наставник, ја има улогата на менаџер и водач, улога која му овозможува да биде креативен, да биде мотиватор, организатор и инспиратор на позитивни промени во училиштето, да створи позитивна клима и успешна соработка помеѓу сите инволвирани во образовниот процес. Директорот, исто така може да ги развие и зацврсти комуникациите и врските помеѓу учениците и наставниот кадар. Со еден збор, директорот го има главниот клуч за креирање на имиџот на училиштето. Резултатот на сето тоа ќе се рефлектира кон изградба на општественото мислење околу училиштето, затоа што секој родител го посакува најдоброто за неговото дете. Директорот исто така треба да биде носител на активности со кои ќе создаде средина во која секој наставник е водач, секој директор е учител, тогаш секое дете ќе биде успех.

Клучни зборови: директорот, организатор и планер, менаџер, современо училиште.

1. ВОВЕД

Процесот и судбината на една генерација, на новата генерација ја детерминираат повеќе фактори, од кои поважни се: доброто училиште, соодветните програми, современата законодавност и солидниот образовен кадар. За градење на современо ефикасно и успешно училиште потребно е успешно менаџирање, водење и организирање на едно училиште. Менаџирањето и водењето на училиштето е поврзано директно со управувачите и професионалниот кадар на самото училиште кое е секогаш во транзиција и е во склоп со постојаните промени во општеството. Целта на овој семинарски труд е да го проучува теоретскиот аспект на менаџерските функции на директорот на училиштето. Овој труд: **“Директорот и неговите менаџерски функции во училиштето“**, е поделен на два дела. Првиот дел обелоденува околу менаџирање и водење во образованието, поимот, концептот и функциите на менаџирање, водството како современ пристап во менаџментот, карактеристики на водството и вистинскиот водач. Вториот дел ги проучува проблемите на менаџерските функции во училиштето од страна на директорот.

2. МЕНАѢМЕНТ И ВОДСТВО ВО ОБРАЗОВАНИЕ

2.1 МенаѢмент на образование

МенаѢмент во образованието претставува усогласување на човековите, физичките и финансиските потенцијали за остварување на целите во образованието. Тоа подразбира примена на нови знаења на управување во образовната институција како една иновативна организација која учи перманентно и засекогаш. Треба да се градат принципи и методи на менаѢментот во образование кои ќе се засноваат во специфичностите на образованието како општествен процес, и да се цели кон таквиот менаѢмент кој со зголемување на ефикасноста во работата да има како последица зголемување на знаењето.

2.1.1 МенаѢмент како поим

МенаѢментот повеќе треба да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. **Тодор Кралев**, наведува некои дефиниции за менаѢментот и тоа се: МенаѢмент значи да се поттикнуваат другите да го прават она што мислиме дека е правилно; МенаѢментот е остварување на нешто што се сака да се направи преку луѓето. (Петковски и Алексова, 2004, 78) Има и други автори кои даваат различни дефиниции за менаѢментот. Следните искази ќе ги докомплетираат сознанијата за тоа што, всушност, претставува менаѢментот. **Питер Дракер:** Под менаѢмент се подразбира исто што и да се подредат одделните делови во една целина. **Армстронг:** МенаѢментот е одлучување за тоа што да се направи и притоа што на луѓето да им се нареди. **Сонер и Фримен:** МенаѢментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположљиви ресурси со цел да се постигнат поставените цели. **Кавран и Флоријанчиц:** МенаѢментот е планирање и организирање на активности и дејствија за постигнување на целите и деловната политика на организацијата со преземање одговорност за постигнатите резултати. (Петковски и Алексова, 2004, 78) **Според горенаведените дефиниции, констатираме дека менаѢментот е процес на одлучување, дизајнирање, организирање, планирање, контролирање и воедно разбирање и реализирање од страна на сите учесници на она за кое мислиме дека е правилно.**

2.1.2 МенаѢрски функции

Сите активности во склоп на менаѢментот може да се поделат во неколку **менаѢрски функции**. Најчесто се среќаваат следните пет функции:

1. **Планирање** – Претставува постојано барање на можности и нови решенија за работа. Станува збор за систематизиран и организиран процес за воспоставување на цели и обезбедување на насоки за секоја акција на менаџерите. (Петковски и Алексова, 2004, 79)

2. **Организирање** – Претставува премин од теорија кон пракса, организирање на простор и време, поделување на работни обврски, доделување на овластувања и одговорности и формирање на работни тимови за усогласување на работата во училиштето. (Miro Matijaš, од Web site)

3. **Екипирање** – Означува процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, ставови и навики за успешно извршување на поставените работни задачи во достигнувањето на планираните организациски цели. (Петковски и Алексова, 2004, 79)

4. **Водење** – Водство подразбира менаџер кој користи моќ, влијание, визија, уверување, комуникациски вештини како и решавање на конфликти. Исходот на функцијата водење е висок степен на мотивација и посветеност на вработените во институцијата. (Miro Matijaš, од Web site)

5. **Контролирање** – Претставува процес на следење, мерење и коригирање на остварувањата на целите на организацијата. Станува збор за проверување на ефикасноста и ефективноста на работењето. (Петковски и Алексова, 2004, 80)

2.2 Водството како современ пристап во менаџментот

Кога се зборува за водството може да се започне со една дефиниција дека **водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.** (Петковски и Алексова, 2004, 84) Водството како концепт, секако има и свои карактеристики.

2.2.1 Карактеристики во концептот на водството

Џон Адаир (John Adair), Британски автор и теоретичар за менаџмент и лидершип, во неговата книга “Ефективно водство“ (Effective Leadership), истакнал: “Водачите играат значајна улога во секој аспект на нашите модерни животи и доброто водство е уметност кое е многу ценето. Тој идентификува пет различни карактеристики во концептот на водството: **насочување, инспирација, градење на тимови, пример и примање.** Водачот во поширок смисол, за луѓето кои го опкружуваат и неговите следбеници претставува пример кој треба да се следи. Тој е убедлив кон луѓето што го опкружуваат дека треба да се следат заедничките цели. Исто така, вистински водач е тој што сите негови вредности, идеи и карактеристики ги пренесува на своите следбеници.

2.2.2 Карактеристики на вистински водач

Секој водач има многу особини или карактеристики, но како позначајни и општоприфатливи карактеристики се: **карактерот, визионерството, храброста и влијателноста.** За да станете ефективен водач, треба: да имате влијание; да работите според приоритети; да бидете чесни; да креирате и произведувате позитивни промени; да сте подготвени и способни за решавање на проблеми; да имате позитивен и правичен став; да сте способни да им помагате на другите да се развиваат; да имате визији; да бидете самодисциплиниран; да сте подготвени да работите за траен развој и просперитет на вашите соработници; и др. (Huseni & Mita, 2003, 12)

3. ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ

Директорот е личност кој може да биде избран или именуван, раководен орган, чија главна задача е организирање и раководење со работите и активностите на училиштето како образовна институција. Како раководител, директорот има можност да врши промени во насока на подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Тој е одговорен за креирање на воспитна, поттикнувачка, мотивациска и продуктивна средина за наставниот кадар и за учениците. Раководителот на училиштето е професионална личност во училиштето и заедно со сите институции кои дејствуваат во рамките на училиштето е одговорен за:

- Креирање на визија, исполнување на мисија и поставување на едно стратешко водство за училиштето;
- Коректна интерпретација на актуелната законодавност на училиштето;
- Обезбедување на висок квалитет во воспитно-образовниот процес;
- Професионален развој на самиот раководител и на наставниот кадар. (*Standardet e drejtuesit të shkollës*, 2010, 2)

Современ и успешен директор е оној кој го поттикнува присуството на тимот и делегира со претпазливост, но никогаш не заборава дека тој ја носи главната одговорност на раководењето. Тој ја цени дискусијата во тимот и мислењето на членовите на тимот, во исто време профитирајќи од нив за реализација на работата во најдобар начин од страна на тимот. Директорот на образовната институција има неколку карактеристики на однесување кои прават да биде успешен и ефикасен во неговата должност.

3.1 Карактеристики на однесувањето на директорот на училиштето

Основни карактеристики на однесувањето на директорот на училиштето се:

- **Стручна** – Значи дека тој мора да има во однос на другите вработени поголеми знаења и умења од подрачјето на дејноста на организацијата во која е директор.
- **Кадролошка** – Таа од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на “вистинските“ луѓе на “вистинските“ места;
- **Едукативна** – Тоа значи дека директорите како добри стручњаци треба, да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој;
- **Симболичка** – Тоа се оние директори кои, според постигнатите резултати ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки го изградиле нејзиниот имиџ;
- **Културна** – Директорите со ваква карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку се во состојба истата да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа. (Петковски и Алексова, 2004, 212-213)

3.2 Функции на директорот на училиштето

3.2.1 Функција на планирање и програмирање на директорот на училиштето

Планирањето е менаџерска функција со која, врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период, се предвидува иднината и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. (Петковски и Алексова, 2004, 215) Со планирањето се поставува основата за организација на работата на училиштето; се определува неговата деловна политика; се врши селекција на содржините; се утврдуваат потребните методи и процедури; бараните стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и се утврдуваат временските рамки.

Во рамките на оваа функција на директорот на училиштето спаѓаат: **Изработка на долгорочни планови; Изработка на краткорочни планови** (Петковски и Алексова, 2004, 216)

Изработка на долгорочни планови представува изработка на стратешки план за развој на училиштето. Во групата на краткорочни планови, треба да ги издвоиме изработката на годишната програма за работа на училиштето и изработка на оперативните планови за работа на училиштето, познати како месечни или седмични програми. Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди унапреден квалитетот во работата на училиштето. Развојните училишни планови, Годишните програми и Годишните извештаи се документи кои помагаат во управувањето и организацијата на работата во училиштето со крајна цел унапредување на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Сите документи се меѓусобно поврзани и се надоврзуваат. Годишните програми се планираат врз основа на долгорочните Развојни училишни планови. (Петковски и Алексова, 2004, 217) Годишниот извештај од друга страна го претставува завршниот дел од Годишната програма, што во суштина е согледување за постигнувањата во текот на учебната година и тоа како се остварени, со каков квалитет, какви се резултатите и ефектите од планираните активности. Изработката на Годишната програма треба да се направи во неколку чекори. Прво, треба да се направи анализа на работењето и резултатите од претходната година. Овие податоци се основа за втората фаза, во која се утврдува идејната скица на програмската структура за работата на училиштето во следната година. Третата фаза вклучува подготовка на аналитичко-планска документација за изработка на програми на одделните единици на училиштето. Во четвртиот чекор се врши усогласување и поврзување на тие програми во една целина. Во петтата фаза се дефинираат мерките кои ќе обезбедат непречена реализација на програмата во училиштето. После сите овие чекори, доаѓа до составување на Годишната програма за работа на училиштето. Составни делови на Годишната програма се: Програма за работа на наставничкиот совет; Програма за работа на директорот на училиштето; Програма за работа на стручните соработници во училиштето; Програма за работа на стручните активи во училиштето;

- Програма за работа на советот на родители во училиштето. (Петковски и Алексова, 2004, 220)

Овие програми се усогласуваат со Годишната програма во зависност од потребите и приоритетите на училиштето за таа учебна година.

3.2.2 Функција на организирање на директорот на училиштето

Со функцијата на организирање на директорот на училиштето се подразбира обезбедување на сите извори кои се сметаат за неопходни и потребни за нормално вршење на наставно-образовниот процес во училиштето (материјални, човекови, финансиски, простори за настава, училници, енергетски извори, и др.). За да успешно ја реализира оваа функција, директорот треба да поседува определени особини кои вклучуваат: **Високо ниво на знаење; Интелигенција; Креативност; Оригиналност; Иницијативност; Истрајност; Самостојност; Одговорност; Практичност.**

Ако тој ги поседува овие особини, тогаш е голема веројатноста, директорот да биде добар организатор на работата.

3.2.3 Функција на водење на директорот на училиштето

За разлика од владеење, кое донесува стратешки одлуки, водството донесува оперативни одлуки. Владеењето е стратегија, а водството е тактика. Една многу значајна карактеристика на водењето од страна на директорот на училиштето е набљудување на работата на сите вклучени единици во наставно-образовниот процес. Водачот е тој кој треба да поседува некои особини, а тие се:

- **Водачот треба да дозволи потребите на вработените да се совпаѓаат со потребите на организацијата.**
- **Награда за добро однесување.**
- **Развивање на моралот и тимскиот дух.**
- **Дозволи им на вработените да бидат дел од планирањето и процесот на решавање на проблемите.**
- **Направи ја работата на вработените предизвикувачка, возбудлива и значајна.** Водачот треба да ги ангажира неговите работници со значајни работи иако некогаш може да бидат непријатни и заморни. Но тоа е многу потребно за нив, бидејќи само така тие ќе се чувствуваат значајни за работата на организацијата и како резултат на тоа, ќе станат поуспешни. (Петковски и Алексова, 2004, 230-231)

3.2.4 Педагошко-инструктивна и евалuatorска функција на директорот на училиштето

Под педагошко-инструктивна работа се подразбира давање советодавна помош на наставниците во училиштето, подготовката и во реализацијата на наставата. Носителите на педагошката и инструктивната работа – директорот и педагогот мора да бидат стручни за тој вид на работа што подразбира добро познавање на теоретската но и практичната основа на наставната работа како и на тоа што се случува во пракса. Основен услов за ефикасно обавување на педагошко-инструктивната работа на директорот е неговата стручност во областа на воспитно-образовната работа. Наставниците очекуваат тој да им помогне во изборот на формите, методите на работа, постапките, пристапот кон учениците, оценувањето на постигањата на учениците. Со процесот на евалуација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите и однесувањето. За успешно спроведување на оваа функција, директорот на училиштето користи различни методи, техники и постапки и за нив подготвува соодветни инструменти (прашалници, евиденциони листи, формулари). (Петковски и Алексова, 2004, 233) Вреднувањето како процес, за да се спроведе успешно, неопходно е да се развијат соодветни процедури и да се употребуваат ефикасни инструменти, да се обучуваат наставници и директори на училишта, но и да се изготвуваат соодветни прирачници.

ЗАКЛУЧОК

Од целиот овој труд, со наслов “Директорот и неговите менаџерски функции во училиштето“, можеме да заклучиме дека иако во воспитно-образовниот процес има неколку актери, улогата на директорот е од голема важност, бидејќи тој покрај улогата на наставник, ја има улогата на менаџер и водач, улога која му овозможува да биде креативен, да биде мотиватор, организатор, инспиратор на позитивни промени во училиштето, да створи позитивна клима и успешна соработка помеѓу сите инволвирани во образовниот процес. Директорот, исто така може да ги развие и зацврсти комуникациите и врските помеѓу учениците и наставниот кадар. Со еден збор, директорот го има главниот клуч за креирање на имиџот на училиштето.

ЛИТЕРАТУРА

- Fullan, Majkëll (Michael Fullan), *Kuptimi i ri i ndryshimit në arsim*, превод од англиски на албански - E dualba, Cde, Tiranë, 2001.
- Hyseni, Halim, Mita, Nikoleta и др., *Qeverisja dhe udhëheqja në arsim*, КЕС, Prishtinë, 2003.
- Murati, Xheladin, *Ndryshimi i arsimtarit dhe ndryshimet në shkollë*, Çabej, Tetovë, 2005.
- Murati, Xheladin, *Shkolla Filllore - Problemet dhe organizimi*, Vatra, Shkup, 2001.
- Standardet e drejtuesit të shkollës*, Instituti i zhvillimit të arsimin, Tiranë, 2010.
- Петковски, Н. Константин и Алексова, А. Мирјана, *Водење на динамично училиште: организација, приоритети, предизвици и достигнувања*, Интерграфика, Скопје, 2004.

Од интернет:

- Matijaš, Miro, *Vizija moderne škole i menadžment škole*, од Web site: http://www.zbornica.com/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=1560&itemid=108, 27.02.2016.