

ОПШТИНА ШТИП  
КОМИСИЈА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, СОВЕТ НА ОПШТИНА ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ ШТИП



СОВРЕМЕНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ  
- СОСТОЈБИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ-

Штип, 2017

**ОПШТИНА ШТИП**  
**КОМИСИЈА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, СОВЕТ НА ОПШТИНА ШТИП**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ**

**СОВРЕМЕНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ**  
*-состојби, предизвици и перспективи-*

**2017, Штип**

**MUNICIPALITY OF STIP**  
**COMMITTEE ON EDUCATION, COUNCIL OF THE MUNICIPALITY OF**  
**STIP**  
**FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES**

**CONTEMPORARY EDUCATION**  
**- CONDITIONS, CHALLENGES AND**  
**PERSPECTIVES -**

**2017, STIP**

**Издава**  
Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

**За издавачот**  
Блажо Боев

**Организационен одбор**  
Снежана Мирасчиева–претседател

**Членови**

Соња Петровска, Емилија Петрова Ѓорѓева, Никола Смилков, Снежана Јованова Митковска, Даниела Коцева, Весна Ничева, Елена Ташкова, Јовче Арсов, Соња Николовска, Атанас Крстовски, Цветанка Красиќ, Снежана Санева, Илија Митров, Трајан Коцев, Јордан Митков, Данче Николовска Вратеовска, Димитар Љуботенски, Зоран Костовски, Вања Цамбазова Николовска, Јане Миланов, Ирена Китанова, Верица Јосимовска, Оливер Цацков

**главен и одговорен уредник**  
Снежана Мирасчиева

**уредник**  
Соња Петровска

**уредувачки одбор**  
Снежана Мирасчиева (Македонија), Димитар Димитров (Бугарија), Младен Вилотијевиќ (Србија), Нина Биједиќ (Босна и Херцеговина), Лилјана Тодорова (Бугарија), Татјана Атанасова Пачемска (Македонија), Кристинка Селаковиќ (Србија), Јосип Милат (Хрватска), Емилија Петрова Ѓорѓева (Македонија), Трајан Попкочев (Бугарија), Крстивоје Шпијуновиќ (Србија)

**лектура на македонски јазик**  
Весна Ристова

**лектура на англиски јазик**  
Снежана Кирова

**дизајн на корица**  
Никола Смилков

**техничка поддршка**  
Даниела Коцева, Верица Јосимовска

Тираж 100  
Печати  
Фотомакпринт, Штип

**ISBN: 978-608-244-472-7**



Факултет за образовни науки



**СОБРАНИЕ НА ОПШТИНА ШТИП, ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ**

**ПЕТТА НАУЧНО - СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА СО МЕЃУНАРОДЕН  
КАРАКТЕР НА ТЕМА:  
СОВРЕМЕНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ  
- СОСТОЈБИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ-**

**17 мај Голема сала Собрание на Општина Штип**



## СОДРЖИНА

Предговор.....	10
Марина Гацова, Вишна Гацова Тимовска, Габриела Димова ЗДРАВСТВЕНО ВОСПИТУВАЊЕ И ЗДРАВСТВЕНО ОБРАЗОВАНИЕ .....	11
Снежана Мирасчиева, Татјана Хосл ЗА НЕКОИ ЕЛЕМЕНТИ ВО КОНЦЕПТИТЕ НА МАКЕДОНСКИОТ СИСТЕМ НА ПРЕДУЧИЛИШНО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ И ВАЛДОРФ ГРАДИНКИТЕ ВО ГЕРМАНИЈА .....	16.
Елизабета Симоновска МЕСТОТО НА ВОСПИТУВАЧОТ ДЕНЕС .....	22
Маја Белташева ЕДНО СОНЦЕ ЗА СИТЕ .....	24
Ксенија Маказлиева Трајчева ПЕЧАТОТ ЗА ДЕЦА ВО СОВРЕМЕНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ВОСПИТАНИЕ...29	
Деспина Сивевска ЗДРАВСТВЕНО ВОСПИТАНИЕ ВО ПРЕДУЧИЛИШНАТА УСТАНОВА .....	38
Снежана Јованова-Митковска ИГРАТА ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА ПОЧЕТНИ МАТЕМАТИЧКИ ПОИМИ	46
Емилија Бошковска, Даниела Тасевска, Снежана Мирасчиева МОТИВИРАЊЕ НА НАСТАВНИЦИТЕ (ПЕДАГОШКИТЕ СПЕЦИЈАЛИСТИ).....	55
Славица Танева Анева КАКО ДА СЕ БИДЕ НАСТАВНИК ПО „МЕРКА“ НА УЧЕНИЦИТЕ? .....	60
Нада Арсова, Весна Ничева ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА НАСТАВНИКОТ- КЛУЧ ЗА КВАЛИТЕТНА НАСТАВА .....	68
Наталија Панова ОБРАЗОВНАТА ПОЛИТИКА КАКО ДЕЛ ОД СОЦИЈАЛНАТА ПОЛИТИКА.	77
Жаклина Ѓорѓиоска, Лилјана Макаријоска МЕТОДИ ЗА ЗБОГАТУВАЊЕ НА РЕЧНИКОТ И ЈАЗИЧНИОТ ИЗРАЗ НА УЧЕНИЦИТЕ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....	83
Јованка Денкова ХУМОРОТ ВО КНИЖЕВНОСТА ЗА ДЕЦА ПРЕКУ СЛИКА НА ЕДНО ДЕТСТВО	91

Биљана Иванова, Снежана Кирова, Драгана Кузмановска МУЛТИМЕДИУМИ ВО НАСТАВАТА ПО СТРАНСКИ ЈАЗИЦИ.....	96
Маријана Димитрова АСПЕКТ НА ПИШУВАЊЕТО КАКО ЈАЗИЧНА ПРОДУКТИВНА ВЕШТИНА НА ЧАСОВИТЕ ПО АНГЛИСКИ КАКО СТРАНСКИ ЈАЗИК.....	100
Marijana Dimitrova, Kristine Whitable AN APPROACH IN TEACHING A FOREIGN LANGUAGE THROUGH FAIRYTALES	104
Ленче Насев ТЕХНОЛОГИЈАТА ВО МУЗИЧКОТО ОБРАЗОВАНИЕ .....	108
Светлана Божиновска ИНОВАТИВНОСТ ВО УЧЕЊЕТО ПО ПРЕДМЕТОТ БИОЛОГИЈА ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ.....	112
Валентина Петрушева КОЛКУ ОЦЕНУВАЊЕТО НА УЧЕНИЦИТЕ Е ПОТРЕБНО И КАКО ТОА ВЛИЈАЕ ВРЗ РАЗВОЈОТ НА НИВНИТЕ ПОТЕНЦИЈАЛИ И КРЕАТИВНИ ИНТЕРЕСИ И ПОТРЕБИ	121
Веска Влахова МОТИВАЦИЈАТА И УЧЕЊЕТО.....	125
Данче Николовска Вратеовска (НЕ)НАУЧЕНОТО ЗА ГЛОБАЛИЗАЦИЈАТА, ФИНАНСИСКАТА ЛИБЕРАЛИЗАЦИЈА И (МИКРО И МАКРО) ЕКОНОМСКИТЕ ДИСКРЕПАНЦИ .....	130
Јадранка Јовева АСИСТИВНА ТЕХНОЛОГИЈА ЗА ДЕЦА СО ПОТЕШКОТИИ ВО ВИДОТ ..	134
Киро Јорданов УЧЕНИЦИ СО ЕПИЛЕПСИЈА ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ .....	140
Данче Николовска Вратеовска ИНВЕСТИРАЊЕТО И МЕРЕЊЕТО НА ЕКОНОМИИТЕ БАЗИРАНИ НА ЗНАЕЊЕ	150
Снежана Јованова-Митковска АКАДЕМСКО ПИШУВАЊЕ-ПОТРЕБА И ПРЕДИЗВИК .....	157
Даниела Коцева, Снежана Мирасчиева, Емилија Петрова Ѓорѓева, Ирена Китанова ОБРАЗОВАНИЕТО НА РОМИТЕ И НЕГОВИТЕ СЛАБОСТИ.....	164



Оливер Цацков ПОЗИТИВНАТА ПЕДАГОШКА КОМУНИКАЦИЈА НА НАСТАВНИКОТ ПО ИСТОРИЈА - ЗНАЕЊАТА СЕ КОРИСНИ И ТРАЈНИ.....	170
Верица Јосимовска СТРУЧНОТО УСОВРШУВАЊЕ НА НАСТАВНИКОТ ПО ИСТОРИЈА.....	176
Киро Јорданов НАДАРЕНИТЕ УЧЕНИЦИ ВО ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ .....	180
Марина Стојанова НАСТАВНИ СРЕДСТВА ВО НАСТАВАТА ПО МАТЕМАТИКА .....	190
Снежана Мирасчиева, Емилија Петрова Ѓорѓева, Даниела Коцева, Ирена Китанова ФАКТОРИ НА УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА НА МЕНАЏЕРОТ ВО УЧИЛИШТЕТО	197
Емилија Петрова Ѓорѓева, Снежана Мирасчиева, Ирена Китанова, Даниела Коцева ПРИОРИТЕТИ НА СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ ОД ВОСПИТЕН АСПЕКТ.....	205
Ирена Китанова, Емилија Петрова Ѓорѓева, Снежана Мирасчиева, Даниела Коцева АКТИВНО СЛУШАЊЕ ВО НАСТАВАТА И ПОУЧУВАЊЕТО .....	208
Емилија Попова, Данче.Николовска.Вратеовска, Слаѓана Костадиновска ЕВРОПСКИТЕ ИНВЕСТИЦИСКИ ФОНДОВИ КАКО ИНСТРУМЕНТ ЗА ХАРМОНИЗИРАН ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ВО ЕВРОПА: ОСПОСОБУВАЊЕ НА ЗЕМЈИТЕ КАНДИДАТКИ СО ИПА..	212
Данче Николовска Вратеовска НАУЧНОТО СПОЗНАНИЕ ЗА ФИНАНСИСКАТА РАЗВИЕНОСТ И ЕКОНОМСКИОТ РАСТ .....	216

## ФАКТОРИ НА УСПЕШНА КОМУНИКАЦИЈА НА МЕНАџЕРОТ ВО УЧИЛИШТЕТО

Снежана Мирасчиева<sup>1</sup>, Емилија Петрова Ѓорѓева<sup>2</sup>, Даниела Коцева<sup>3</sup>, Ирена Китанова<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Факултет за образовни науки, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

### Апстракт

Образовниот систем во Република Македонија значајно се менува во последните години. На сите нивоа, од предучилишно до универзитетско, настанаа системски и структурни промени во наставниот процес, организацијата на работата на училиштето, се развива стандарди за стекнување на функционални знаења, компетенции и вештини, се воведуваат инструменти за евалуација на работата на наставниот кадар, сите во функција на зголемување на квалитетот во образованието. Доколку тенденцијата е градење систем на квалитетно образование, достапно за секое дете, одговорноста за напредување на квалитетот во исто време подразбира и јакнење на авторитетот на наставничката професија и вредностите на образованието. Улогата на менаџерот во училиштето и другите воспитно-образовни институции во промовирањето на квалитетот во образованието како цел е една од клучните претпоставки за успешна и квалитетна реализација. Во училиштето не само што се потребни стручни лица, туку повеќе од потребна е комуникација меѓу нив. Од друга страна, комуникацијата во училиштето е комплексна, а во исто време и е една од тајните на успешните училишта. Со ефикасна комуникација на менаџерот во училиштето се создаваат можности за креативна соработка и снаоѓање во сложениот контекст на современото воспитание и образование.

**Клучни зборови:** успешност, директор, образование, институција.

## FACTORS OF EFFECTIVE COMMUNICATION OF THE MANAGER IN SCHOOL

Snezana Mirascieva,<sup>1</sup> Emilija Petrova Gjorgjeva,<sup>2</sup> Daniela Koceva,<sup>3</sup> Irena Kitanova<sup>4</sup>  
<sup>1,2,3,4</sup> Faculty of Educational Sciences, University “Goce Delcev” Stip

### Abstract

The educational system in the Republic of Macedonia has been significantly changing in recent years. At all levels, from preschool to university, systematic and structural changes in the teaching process have occurred, in the organization of school work, standards for acquiring functional knowledge, competences and skills have been developed, instruments for evaluating the teaching staff's work have been introduced, all this in the function of increasing quality in education. If the tendency is to build a system of quality education available to every child, the responsibility for quality advancement at the same time implies the strengthening of the authority of the teaching profession and the values of education. The role of the school principal and other educational institutions in promoting quality in education as a goal is one of the key assumptions for a successful and qualitative realization. The school not only needs experts, but what is needed more is communication between them. On the other hand, communication in the school is complex, and at the same time it is one of the secrets of successful schools. With the effective communication of the school manager, opportunities are created for creative cooperation and learning in the complex context of contemporary upbringing and education.

**Key words:** success, principal, education, institution.

## **Вовед**

Постојат различни визии за иднината на општеството, но сите тие се согласни дека образованието има суштинско значење за натамошниот развој. Секогаш погледите се упатени кон училиштето и пред него се поставуваат бројни очекувања. Бројни реформи во образованието со себе носат бројни предизвици и дилеми од аспект на тоа кој треба да ги воведат и чии ставови и визии се основа за реформите и промените. Имено, во образованието се вклучени повеќе фактори како наставници, родители, ученици и останати, но ниту еден од нив не може да биде одлучувачки. Напротив, само со заедничко учество на сите фактори ќе се зачува единството на погледите на сегашноста и посакуваната иднина. Впрочем, смислена и одржлива промена во образованието тече бавно, но позитивните резултати се видливи по извесно време. Промените во образованието и реформските зафати се однесуваат на сите сегменти и фактори. Во последните години, образовниот систем во Република Македонија значајно се менува. Настанаа системски и структурни промени во наставниот процес, организацијата на работата на училиштето, се развиваат стандарди за стекнување на функционални знаења, компетенции и вештини, се воведуваат инструменти за евалуација на работата на воспитно-образовниот кадар во функција на зголемување на квалитетот во образованието на сите нивоа, од предучилишно до универзитетско. Доколку тенденцијата е градење систем на квалитетно образование, достапно за секое дете, одговорноста за напредување на квалитетот во исто време подразбира и јакнење на авторитетот на учителската професија и вредностите на образованието. Улогата на менаџерот во училиштето и другите воспитно-образовни институции во промовирањето на квалитетот во образованието како цел е една од клучните претпоставки за успешна и квалитетна реализација. Во училиштето не само што се потребни стручни лица, туку повеќе од потребна е комуникација меѓу нив. Од друга страна, комуникацијата во училиштето е комплексна, а во исто време и е една од тајните на успешните училишта. Со ефикасна комуникација на менаџерот во училиштето се создаваат можности за креативна соработка и снаоѓање во сложениот контекст на современото воспитание и образование. Училиштето како жив организам се развива и менува, а насоките на развој и темпото на промени е под влијание на менаџерот, односно директорот на училиштето.

## **Зошто комуникација?!**

Директорот управува и раководи со училиштето како воспитно-образовна институција. Како менаџер на училиштето го трасира патот на прогресот на институцијата и темпото на развој. Еден од факторите за успешно менаџирање е ефикасната и ефективна комуникација. Во современата литература комуникацијата се дефинира како пренос на информации од една до друга личност, кои имаат одредено значење. Поимот комуникација (лат. *communicatio*, *n*) претставува соопштување, општење, врска. Со други зборови, комуникацијата претставува процес на: размена на информации меѓу две или повеќе личности; меѓусебно поврзување во заедницата; свесна и намерна интеракција, односно процес на избирање, формирање и пренесување на симболи меѓу луѓето за да се создаде значење. Комуникацијата е процес во кој индивидуата одговара на симболичкото однесување на другата индивидуа и ја претставува суштината на социјалната интеракција. Всушност, најголем дел од социјалните интеракции се сведуваат на комуникација. Па не може да се замисли социјална интеракција без комуникација. Комуникацијата е динамичен процес на проток на дејствија и специфична форма на социјална интеракција (Мирасчиева, 2007,16). Луѓето постојано пренесуваат информации едни на други, намерно или ненамерно, за своите перцепции, мисли, чувства, намери, за својот идентитет, по пат на директен контакт или пишан збор, говор, израз на лицето, гестови или други знаци. Комуникацијата е и средство на меѓусебно влијание. Комуникацијата е основна претпоставка за човековото битисување, како од филогенетски

така и од онтогенетски аспект. Комуникацијата ги движи процесите на индивидуализација и социјализација. Развојот на потенцијалите на единката не е можен без индивидуален продор. Низ сопствената активност, личноста го потврдува своето индивидуално суштествување. Паралелно со индивидуалното е и општественото, социјално битисување на човековата личност. Низ комуникациските дејствија, го усвојува начинот на однесување, правила и вредности, со што обезбедува успешно функционирање и обнова на општеството. Затоа, комуникацијата е врска меѓу поколенијата и столб на кој се издига социокултурниот опстанок на човештвото. Всушност, комуникацијата е природна човечка потреба. Се поставува прашањето што ги покренува луѓето да комуницираат. Шушњик говори за три претпоставки: онтолошки, гносеолошки и аксиолошки. Онтолошката поаѓа од фактот дека човекот не е совршен и му се потребни други за да се претстави потполно; гносеолошката претпоставка ја истакнува човековата потрага за вистината за себе која никогаш не е потполна. Аксиолошката претпоставка поаѓа од фактот дека суштината на интерперсоналната комуникација е желбата да се создаде нова вредност преку разговор, затоа што само преку разговор може да се дојде до вистината како една од вредностите. Комуникацијата е процес кој во својата основна структура ги опфаќа следниве елементи: комуникатор (испраќач, емитор), порака (директна/повратна информација) и реципиент (примач). Пораката (е содржина на информацијата) може да се пренесе низ три вида канали како (визуелен, аудитивен и кинестетички). Комуникацијата е процес на интеракција (заедничко дејствување, содејство). Меѓучовечката интеракција подразбира однос меѓу две личности, при што едната индивидуа влијае на однесувањето на другата (Рот, 1982,15), односно акцијата на едната личност влијае на акцијата на другата личност (тие две личности интер-реагираат). Социјалната интеракција во таа смисла претставува меѓузависност која поаѓа од сознанијата за очекувањата и мотивите на другите и антиципација на нивните акции, вклучувајќи ја во себе евалуацијата на мотивите и акциите и последиците од нивното реагирање. Суштината на интеракцијата е двостраниот активен однос кој доведува до промени во однесувањето. Интеракцијата се јавува во три видови и тоа: социјална (замен однос на учесниците), формална (однапред утврдени барања), неформална (по желба на поединецот) а според степенот на вклученост: социјална перцепција, привлечност-одбојност, групна интеракција. Успехот во комуникацијата е определен од широчината и длабочината на интеракцијата која се изразува на четири нивоа на поврзаност: физичка поврзаност, акциско-реакциска, емпатиска и интеракциска. Физичката поврзаност е најнисокото ниво и подразбира присуство на две комуникациски подрачја (извор и примач на информации). Се јавува врз база на невебалната комуникација со различен степен на внатрешна поврзаност. Физичката близина/оддалеченост е показател на степенот на блискост и наклонетост меѓу комуникаторите. Второто ниво на поврзаност (акциско-реакциска) тече преку прашања и одговори и сочинува еден синцир на алки од акции и реакции кои не се внатрешно поврзани и ја исклучуваат емоционалната димензија. Овде постои процес на информирање, а комуникацијата е вербална. Третото ниво на поврзаност е емпатичко и настапува врз основа на очекувањата за реакција на соговорникот, на пораката, имајќи ги во предвид неговите карактеристики, ставови и можни реакции. На ова ниво се очекува барем еден од субјектите емпатички да комуницира. Највисоко ниво на поврзаност е четвртото, интеракциско кое се темели на двонасочност и взаемна активност и кое поаѓа од претпоставката дека во комуникацијата подеднакво учествуваат и двата субјекти, наизменично менувајќи ги улогите на извор и примач на информација, во форма на дијалог, со меѓусебно почитување на ставовите и мислењата. Размената на пораките се врши преку канали на размена на пораки и тоа: визуелен, аудитивен и кинестетички. Комуникацијата се јавува во различни видови согласно различни критериуми како: интраперсонална, интерперсонална и масовна, вербална и невербална, според насоката на движење на информацијата на еднонасочна и двонасочна; според просторната блискост, комуникацијата

се дели на непосредна, директна и посредна, телекомуникација, а според односот меѓу комуникаторите се говори за авторитарна и демократска комуникација.

Кога говориме за комуникацијата, често пати се претставува еден одвоен акт на комуникацијата, изолиран што е тешко и сосема погрешно. Имено, комуникацијата не е серија од фотографии кои можеме да ги набљудуваме изолирано, туку е подвижна слика во која се слеваат меѓусебно поврзани слики. Од друга страна, комуникацијата не е можна без употреба на симболи, кои по својата природа се арбитрарни. Кога се во прашање зборовите како алатки на комуникацијата, арбитрарната природа се надминува со правилата и нормите на јазикот. Кога пак говориме за невербална комуникација, тогаш постојат одредени правила и конвенции за толкување на сигналите кои се културолошки условени.

### **За менаџментот во училиштето**

Соочени со големите и брзи промени денес, сведоци сме на темелни промени во пристапите при раководење и управување. И образованието како систем стои пред тие предизвици.

Иако поимот менаџмент, до неодамна се поврзуваше само со финансиите, денес тој поим има друго значење – тоа се луѓето, нивните знаења, креативниот и развоен потенцијал. Денес, менаџментот се определува како умеење за складно и рационално насочување на човечките и материјални потенцијали кон постигнување на целите, процес кој се реализира по одредени законitosti, начела, и со примена на соодветни техники. Менаџментот во образованието меѓу другото подразбира нови визии во училиштето кои бараат промени во начинот на раководење. Од друга страна раководењето се реализира преку функции и компетенции кои се тесно поврзани и меѓусебно условени: директорот планира, организира, води, вреднува. Овие функции ги определуваат улогите на директорот како планер, организатор, координатор, евалватор, информатор кои се поврзани во една целина преку комуникациските компетенции. Само ефективната комуникација на директорот-менаџер обезбедува услови за ефективни училишта и проактивни менаџери. Инструмент за создавање клима и култура во училиштето како „жив систем“ е ефективната комуникација. Комуникацијата е една од најважните вештини на менаџерот кој во голема мера го определува неговиот успех. Доколку нема развиено комуникациски вештини, ниту најдобрата стратегија за менаџирање не вреди. Ефикасната комуникација се однесува на: разбирање на луѓето и нивните стилови, разбирање на културните разлики, информираност, размислување и објективна проценка, известување на другите, одржување состаноци и учество во нив, разбирање на начинот на пренесување на информации, испраќање неформални пораки, слушање и позитивен став, флексибилност и адаптација на стилот на комуникација на другиот. Менаџерот треба перманентно да ги усовршува комуникациските вештини од аспект на: невербална комуникација, слушање, советување, говор и презентација, презентација. Процесот на комуникација е преплетен со културните фактори, па однесувањето на луѓето во текот на комуникацијата зависи од културата во средината во која живеат. Културата е основен темел на комуникацијата, па разликите во културата условуваат разлики во комуникацијата. Еве неколку од нив. Културните разлики се рефлектираат врз сфаќањето за просторната блискост/оддалеченост на соговорниците. Луѓето кои припаѓаат на индивидуалистичките култури се повеќе дистанцирани, а луѓето од колективистичките култури сакаат да работата и комуницираат во непосредна близина. Знаците на невербалната комуникација се значаен фактор во ефикасноста на комуникацискиот акт, како брзина на говор, звук и модулација на гласот, разни звуци, смеење, тишина, молк. Тишината/молкот е силен комуникатор. Може да биде начин да се каже не, да се изрази навреденост или да се очекуваат повеќе информации кои се потребни за донесување одлуки. Ефикасната комуникација и соработката се определени и од неформалното разбирање и меѓусебната доверба. Кога постои доверба меѓу комуникаторите постои и разбирање и комуникацијата е успешна. Кај вербалните интеракции, постојат

различни обрасци, како директна и линеарна комуникација, додека нетрпеливоста и инсистирањето до темата на разговорот, можат да предизвикаат забуна и тешкотии во комуникацијата. Во таа смисла, менаџерите во училиштето морат да бидат добри слушатели, советници, говорници, медијатори, презентери, со развиен позитивен однос кон другите.

### **За училиштето**

На училиштето како организација треба да се приоѓа како кон „жив систем“ организам кој постојано еволуира, односно расте, се адаптира, се развива, се менува. Неговите основни ресурси не се инфраструктурните можности, туку луѓето во него, нивните знаења, потенцијали и капацитети постојано да се менуваат и усовршуваат. Во таа смисла, не се доволни сознанијата за значењето, функциите и карактеристиките на ефективна комуникација, потребно е да се најдат патишта за нејзино практикување. Па дури и ако се има сознанија за начините за практикување тогаш не треба да се губи од вид дека не постојат готови и лесни решенија, туку дека секоја ситуација е сложена и донекаде единствена. Фулан истакнал дека ако се говори за организација во која се учи, како што е училиштето, тогаш се говори за континуирано стекнување на нови и подобро знаење. А за да одговори на барањата на реформите и промените, треба да се гради доверба, да се разменуваат ментални модели, чувства, идеи, да постои комуникација со сите.

### **Бариери во комуникацијата**

Постојат многу различни форми на бариери кои го забавуваат процесот на комуникација (ситуациски, мисловни, мотивациски, информативни). Овие бариери се особено важни, затоа разбирањето на нивната природа и значење е повеќе од потребно заради наоѓање на модели за нивна идентификација и оценка. Во литературата се говори за релативно голем вид на бариери во комуникацијата кои се поставени во различни контексти. Разбирањето на овие основни прашања претставува разбирање на природата на бариерите и создавање концепти за нивно надминување што е неопходен предуслов за развојот на подобри модели на комуникација. Со други зборови, бариерите првенствено треба да се бараат во елементите на комуникацискиот модел како: комуникаторите (изворот и примачот на информации), личноста што учествува во комуникацискиот акт (организација на човечки особини, физички квалитети, не се исклучени ниту стручните квалитети), однос и стилот на раководење; мотивираноста за комуникација; од интеракцијата и емпатијата. Всушност, бариерите се фактори кои ја попречуваат односно прекинуваат континуираната комуникација. Тие ја блокираат, изобличуваат и водат кон промена на информациите. Бариерите вклучуваат: ненаметливо однесување, задача-преокупација, лутина или фрустрација, лични предрасуди, недостаток на доверба, несоодветни приоритети, организациска структура, одвлекување на вниманието, „тунел визија“, прекини, рангирани разлики. Најчесто бариерите се поделени во две групи: надворешни и внатрешни. Надворешните како што се разлики во перцепцијата и јазикот, временска оддалеченост, недостаток на време, информации, културни разлики, не можат да се менуваат, туку комуникаторите се прилагодуваат на нив. Внатрешните бариери пак се однесуваат на комплексноста на пораката, „лошо слушање“ или „неслушање“, изборот на медиум за пренос на пораките, различен јазичен вокабулар на комуникаторите и на нив можеме да влијаеме, односно да ги менуваме. Затоа, првенствено, со идентификување на бариерите и примена на противмерки, комуникацијата може да ги надмине. Најчесто користени мерки за надминување на бариерите се: користење повратна информација, поедноставување на јазикот, активно слушање, контрола на емоциите, набљудување на невербалните знаци.

## **Градење ефективна комуникација**

Комуникацијата е процес на размена на информации. Информациите се пренесуваат со зборови, тонот на гласот и јазикот на телото. Истражувањата покажуваат дека зборовите зафаќаат 7% од пренесените информации, тонот на гласот 55 % а јазикот на телото 38%. За ефективна комуникација, учесниците мора да бидат свесни за овие податоци, да умеат да ги користат ефикасно, заради надминување на пречките во процесот на комуникација. Пораката ја содржи информацијата која испраќачот сака да ја испрати до примачот. Тоа најчесто го прави вербално, но може да биде и невербално. За намалување на потенцијалните бариери, испраќачот треба да: користи вистинската терминологија, зборува јасно, избере време на испраќање на пораката кога примачот е во можност да го слуша, користи соодветна висина и јачина на гласот, биде релевантен за примачот, односно пораката да биде инклузивна и информативна (да ги содржи потребните информации неопходни за примачот). Како до успешна и ефикасна комуникација?

- со двонасочна комуникација;
- со склад меѓу вербалната и невербална комуникација;
- со недирективно однесување;
- со пермисивен/демократски однос;
- со соработка, отвореност и тимска работа;
- со активно слушање.

## **Активно слушање**

Активното слушање е „добро“ слушање (да се слушне пораката меѓу редови, да се слушне содржината, односно да се вложи напор во слушањето). Кај активното слушање, примачот се обидува да разбере што испраќачот чувствува односно што сака да „каже“ со својата порака. Во тој процес, постојано се присутни повратните информации и се поставуваат прашања, за да се избегнат бариерите и недоразбирањата. На тој начин, учесниците во комуникацијата се повикуваат на што побогата и подлабока по содржина комуникација, поотворена и емоционално поизразена сè со цел за конструктивна комуникација. Освен тоа, активното слушање е израз на довербата во компетенциите на другите учесници. Затоа е потребно, внимателно да се слуша соговорникот. Активното слушање е слушање со разбирање кое ќе ги отстрани сите бариери. Активното слушање е присутно кога постои: фокусирање на вниманието, слушање на вербалните и невербални пораки, отворен ум и отфрлање на предрасуди, проверка на она што е слушнато со повратна информација која може да биде во форма на признание како проверка, повторување и парафразирање; потврдно климање на главата; емпатичност. Затоа препораките за активно слушање како што се: не го прекинувајте соговорникот, не говорете премногу, гледајте го соговорникот во очи, поставувајте прашања, изоставете ги движењата и гестовите кои го одвлекуваат вниманието, соодветен израз на лицето со содржината на пораката постојано треба да се имаат на ум. Впрочем, ефективната интерперсонална комуникација е најзначајна личностно-професионална вештина која може да се развива.

## **Успешна комуникација на менаџерот во училиштето**

Тврдењето дека комуникацијата е најважниот дел од училиштето не е претенциозно, напротив суштинско за една институција како што е училиштето. Таа е алка на симбиоза која ги поврзува сите надворешни и внатрешни чинители. Доколку се вклучени сите фактори во комуникацискиот акт и меѓу себе разменуваат информации, дотолку се повеќе мотивирани да го развиваат квалитетот во училиштето и да соработуваат. Начесто поставувани прашања во таа смисла се: кои се целите на комуникацијата во рамките на училиштето, кои се предностите и придобивките од вертикално организираниот комуникациски систем, која е

улогата на директорот во процесот на комуникација во училиштето, како да се развива култура на комуникацијата кај различни групи на фактори, кој со кого треба да комуницира, кои се носителите во процесот на комуникација, кои се комуникациските начела, како се гради доверба во комуникацијата, кои модели на комуникација и видови на комуникациски канали се адекватни. Директорот како менаџер на училиштето е модератор на комуникацијата во целост. Важен сегмент на неговата работа е првенствено комуникацијата и соработката. Добро организирана и структурирана комуникација во училиштето е можеби најважниот елемент на раководење и управување. Директорот на училиштето е должен да организира и реализира таква структура на информирање и комуникација меѓу наставниците, учениците и сите вработени во училиштето која ќе обезбеди квалитет во училиштето. Во исто време потребна е и комуникација со надворешните фактори кои исто така имаат влијание на квалитетот на работата на училиштето. На тој начин ќе се создадат услови за развој на училиштето. Добро организираниот систем на комуникација и соработка заедно со човечката сила, мотивираност и услови за работа да го насочи развојот на учениците, а со тоа и креира иднината. Со поттикнување на ефикасна и ефективна комуникација, директорот го негува моделот на успешна комуникација во училиштето заедно со наставниците, учениците, родителите, останатите вработени во училиштето како и факторите вон училиштето, развивајќи мрежа на институции кои ќе им помогнат на учениците во нивниот личен професионален и кариерен развој, а со тоа ќе обезбедат и развој на заедницата во целост.

### **Наместо заклучок**

Комуникацијата не е само основна човекова потреба, туку и двигател на човековиот развој и напредок. И во светот на информациско-комуникациската доминантност, комуникацијата е основа на развојот. Менаџерите на „училиштето на иднината“ ги препознаваат предизвиците зашто животот во време на Интернетот, не само што е застрашувачки и исцрпувачки, туку е и возбудлив и забавен. Активното партиципирање на менаџерите дава нов квалитет на училишната клима и култура. Затоа комуникацијата во училиштето е рефлексija на квалитетот на комуникацијата на директорот на училиштето. На крај, еве неколку правила за успешна комуникација. Frank Luntz во градењето на комуникацискиот концепт препорачува:

1. Едноставност – користете едноставни зборови. Користете едноставни и разбирливи зборови, кратки реченични форми за да се сфатат. Во пораките, не користете зборови чие значење слушателите морат да го проверат во речник, затоа што нема да го сторат тоа.
2. Користете кратки реченици. Во ефикасната комуникација, кратките зборови ги победуваат долгите, а едноставните ги победуваат комплицираните (сложените). Препораката е да не се користат реченици кога можат да се користат фрази, не четири збора кога и три се доволни.
3. Кредибилитет- луѓето мора да ви веруваат за да ја „купат“ вашата порака. Довербата ќе ја стекнете кога со своите активности, корпоративна политика и доследност ќе постигнете кредибилитет. Совет: при воспоставување на односи на доверба, уште на почетокот кажете кој сте и што работите, а потоа бидете личност за која сте кажале дека сте и работете го она што сте го кажале!
4. Доследност – повторување, повторување, повторување! Со доследноста се гради не само успешна комуникација туку и лојалност.
5. Иновација - понудете нешто ново! Длабоко во нас е потрагата по нешто ново. Изненадувањето и љубопитството се двете магични состојки на т.н. „compelling message“ - „голема порака“ која веднаш „паѓа во очи“. Пораката ќе биде во склад со правилото ако одговорот е „Зарем ова не го знаев?“.



6. Звукот и ритамот на зборовите –тоновите ги помнине подолго отколку зборовите. Пораката не мора да има рима!
7. Мотивирај со пораката! Луѓето ги помнат чувствата. Ќе заборават што сте рекле, но не и како се чувствувале.
8. Визуелизирај! Сликата вреди илјада зборови!
9. Постапувајте прашања! Прашањата како елементи во пораката го активираат и фокусираат вниманието. Дури и реторичките прашања бараат одговор, а одговарањето е интеракција. Интеракцијата ги поврзува комуникаторите во комуникацискиот акт!
10. Претставен контекст и јасна релевантност! Кога ќе се определи проблемот, (со исполнето правило број 3 – кредибилитет) и понудено решение, е обезбеден успех во комуникацијата.

### Литература

1. Brajša, B. (1995). *Sedam tajni uspješne škole*. Zagreb: Školske novine
2. Garber, P. R. (2008) . *50 Communications Activities, Icebreakers, and Exercises*. HRD Press, Inc. <https://www2.cortland.edu/dotAsset/c1a635f6-a099-4ede-8f15-79b86e315088.pdf> прочитано на 2.5.2017
3. Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*, Harvard Business Review. [http://www.deltacoach.com/Business\\_Coaching/PDF\\_files/Entries/2008/9/16\\_Leadership\\_That\\_Gets\\_Results,\\_by\\_Daniel\\_Goleman\\_files/HBR%20Leadership%20that%20gets%20results%20by%20D%20Goleman.pdf](http://www.deltacoach.com/Business_Coaching/PDF_files/Entries/2008/9/16_Leadership_That_Gets_Results,_by_Daniel_Goleman_files/HBR%20Leadership%20that%20gets%20results%20by%20D%20Goleman.pdf) прочитано на 2.5.2017
4. Đinić, E. (1978). *Nauka o komuniciranju*. Beograd: Savrmena administracija
5. Luntz, F. (2008). *Words that work*. [http:// www.mohamed rabeea.com/ books /book 1\\_10476.pdf](http://www.mohamedrabeea.com/books/book_1_10476.pdf) прочитано на 2.5.2017
6. Мирасчиева, С. (2007). *Комуникацијата меѓу наставникот и ученикот во основното училиште*. Штип: Педагошки факултет „Гоце Делчев“
7. Reardon, K. K. (1998). *Interpersonalna komunikacija*. Zagreb: Alinea