

Универзитет “Гоце Делчев” – Штип

Факултет за образовни науки

Група: Менаџмент во образованието и образовната политика



Магистерски труд

**КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАѢИРАЊЕ
ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

Ментор :

Проф. Д-р Владо Петровски

Студент :

Димовска Благица

Индекс бр. 2142

Штип, Септември, 2012

Содржина

КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	5
ВОВЕД.....	5
1. Менаџмент во образованието и образовната политика.....	5
2. Управување и раководење (менаџмент) со образовните институции.....	6
2.1 Менаџментот како професија.....	7
2.2 Функции на менаџментот во образованието.....	8
3. Образложение за научната, уметничката и стручната оправданост на темата	8
3.1 Вештина во комуницирањето кај менаџерите	10
3.2 Комуникација и нејзиното значење.....	11
3.3 Комуникациски вештини на менаџерите во образовните институции	12
4. План за работа	14
4.1 Предмет на истражувањето	15
4.2 Цел на истражувањето.....	15
4.3 Задачи на истражувањето.....	15
4.4 Хипотеза.....	16
4.5 Варијабли на истражувањето	17
4.6 Методи, техники и инструменти на истражување	18
4.6.1 Дескриптивен метод	18
4.6.2 Техники и инструменти на истражувањето	19
4.7 Популација и примерок.....	20
4. 8 Статистичка обработка на податоците	20

4.9 Организација и тек на истражувањето.....	21
Глава 1.....	22
КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА УСПЕШНО МЕНАЏИРАЊЕ.....	22
1. Поим и значење на комуницирањето.....	22
2. Видови на комуникации.....	26
2.1 Вертикална, хоризонтална и дијагонална комуникација.....	27
2.2 Вербална и невербална комуникација.....	28
2.3 Формална наспроти неформална комуникација.....	29
3. Улогата на комуникациите во менаџирањето.....	30
3.1 Ефективна наспроти неефективна комуникација.....	30
3.2 Комуникација лице в лице (тет а тет).....	32
3.3 Комуникациски вештини на менаџерите.....	33
3.3.1 Менаџирање (раководење) со група , тим и др.....	34
3.4 Менаџерите и комуницирањето.....	35
Глава 2.....	38
ПРОЦЕС НА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	38
1. Училишно управување - области на одговорност и степен на автономија.....	38
1.1 Употреба и надзор на јавните средства.....	41
1.2 Раководење со човечки ресурси.....	42
2. Барање партнерства.....	45
3. Однос Училишен одбор- Училишен директор.....	45
3.1 Училишно менаџирање - Европски контекст.....	48
3.2 Раководна улога на директорите на училиштата во Европската Унија.....	49

3.2.1 Улогата на директорот во земјите на ЕУ.....	49
3.2.2 Задачите на директорот во ЕУ.....	52
Глава 3.....	57
ПРИМЕНА НА КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	57
1. <i>Анализа на образовниот сектор во Македонија.....</i>	<i>58</i>
2. <i>Образованието и политичкото влијание</i>	<i>60</i>
3. <i>Разгледување на образованието од економски аспект.....</i>	<i>62</i>
4. <i>Човечки ресурси во образованието во Република Македонија</i>	<i>65</i>
4.1 <i>Наставнички кадар</i>	<i>65</i>
4.2 <i>Раководен кадар</i>	<i>69</i>
4.3 <i>Директорот како менаџер во училиштето</i>	<i>71</i>
4.4 <i>Менаџмент во основните училишта.....</i>	<i>73</i>
Училишен одбор.....	74
Директор на училиште.....	74
Наставнички совет	75
Одделенски совет.....	76
Одделенски раководител.....	76
Стручен актив.....	77
4.5 <i>Менаџмент со средните училишта.....</i>	<i>77</i>
Училишен одбор.....	77
Директор.....	78
Наставнички совет	79
Совет на годината	80
Стручен актив.....	80

Одбор на родители.....	80
Раководител на паралелката.....	81
4.6 Менаџмент со високото образование	81
Универзитетски сенат	82
Ректор.....	83
Универзитетска управа	84
Научно – наставен совет	85
Декан.....	86
Деканатска управа	87
4.3 Инвестирање во човечки капитал со цел подобрување и модернизација на образованието.....	87
4.4 Европски интеграции во образованието	89
4.5 Процес на комуницирање во образовните институции.....	91
4.5.1 План за комуницирање	92
4.5.2 Внатрешна и надворешна комуникација.....	93
4.5.3 Состаноците како начин на воспоставување на ефикасна комуникација во образовните институции	94
Глава 4.....	99
ИСТРАЖУВАЊЕ НА ТЕМА „КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАѢИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ“	99
1. Методологија на истражување	99
1.1 Примарно истражување	100
2. Анализа на податоците од анкетниот прашалник	101
3. Толкување на резултатите од истражувањето.....	119
Прилог бр.1 Анкетен прашалник.....	122
Користена литература	128

КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

ВОВЕД

1. Менаџмент во образованието и образовната политика

Што е менаџмент?

Менаџмент е планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели.

Карактеристики на менаџерот:

- организациска способност како ефикасно и ефективно да ги користи ресурсите за да се остварат организациските цели;

- ефикасност- колку добро или колку продуктивно се користат ресурсите за остварување на целта;

- ефективност- е мерило за соодветноста на целите кои менаџерите одбрале да ги извршуваат за организацијата и степенот до кој организацијата ги остварува тие.

- Теорија за организација на образованието

Се занимава со проучувањето и отворањето на процесите и перспективите кои овозможуваат целесообразен и ефикасен педагошко - професионален систем, со нови решенија во организациско - структурниот модел на училиштето и универзитетот, посовремена организација на трудот, поефикасно управување со воспитно - образовните процеси и попривратливи социјални односи во процесот.

2. Управување и раководење (менаџмент) со образовните институции

Со оглед на сеопфатноста на активностите на менаџментот, тој денес станува универзална активност која не го одминува ниту универзитетот, ниту факултетите, ниту училиштата, напротив тој мора да стане нивна определба.

Имено, новиот деловен човек- менаџер, подразбира пред се поседување на следните особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето и објективност во проценувањето. Покрај овие особини е неопходно и “поседување стручни знаења и искуство.

Улога на менаџментот во воспитно – образовните институции станува се поголем поради:

- Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во системот така и за оние со окружувањето;*
- Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;*
- Менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата така и со оние кои се надвор од неа;*
- Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја преставува пред пошироката јавност;*
- Менаџерот овозможува прибирање на информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;*
- Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата;*

- Менаџерот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за компетентно одлучување во организацијата;
- Менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- Менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата или институцијата;
- Менаџерот одлучува за алокација на расположливите ресурси;
- Менаџерот се јавува во улога на партнер и преговарач со институциите со кои развиваат деловни односи и сл.
-

2.1 Менаџментот како професија

Менаџментот е дејност која во последно време е се повеќе популарна и кон која се стремат голем број на кадри во образованието да ја усовршат. Кон тоа се стремат со цел да се биде во чекор со времето и со промените кои тоа ги носи. Со менаџмент се занимаваат поединци специјалисти школувани и едуцирани за таа дејност. Тие мора да знаат да ги задоволуваат општествените потреби бидејќи се водат процеси на планирање, организирање, координирање, мотивирање, контролирање и сл. Тие се наоѓаат на врвот на пирамидата во наградувањето поради нивниот придонес во работата. За менаџерска професија постојат редовни студии, курсеви, семинари , предавања и сл.

Менаџментот е професија и треба да биде извршувана од професионалци, од кого се бара да располагаат со знаења, способности и ставови без разлика дали тие раководат со образовни и нституции, големи компании и сл.

2.2 Функции на менаџментот во образованието

Потребата од определување на функциите на менаџментот во образованието има практична природа бидејќи менаџерот извршува разни работни задачи и активности . Всушност врши определена функција на менаџментот која пак претставува разни настани кои го движат субјектот кон остварување на неговите однапред поставени цели.

Секогаш прифатени и неопходни функции се: планирањето, организирањето и контролирањето. Ова се неопходни функции бидејќи менаџментот без нив не може да се замисли. Меѓутоа современиот менаџмент има поширока листа на функции. Имено освен планирање, организирање и контролирање, други функции кои ги извршува се : насочување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, насочување, раководење и влијание.

Само со правилно спроведување и извршување на овие функции, резултатите во раководењето би биле на врвно ниво.

3. Образложение за научната, уметничката и стручната оправданост на темата

Комуникацијата е поделба на информации меѓу две или повеќе индивидуи или групи, за остварување на взаемно и меѓусебно разбирање. Предизвик на менаџерот истакнува некои значајни аспекти на оваа дефиниција. Прво и најважно е дека без оглед колку и да е електронски базирана, комуникацијата е човечки напор и ги вклучува поединците и групите. Второ, комуникацијата не се остварува, се додека не се постигне взаемно разбирање. Кога менаџерите комуницираат лице в лице тие не само што остваруваат предност во комуницирањето, туку можат да ги интерпретираат сите други сигнали, како што се изразите на лицето и јазикот на телото.

Многу битно е да се истакне дека не комуницирањето не е можно. Кога две лица се наоѓаат на ист простор и можат да се видат не е можно да не комуницираат. И кога молчат, кога си вртат грб и кога го симнуваат погледот, таквото однесување содржи одредена порака: не сакам да го продолжам разговорот или не сакам да го започнам разговорот.

Секоја комуникација се состои од два аспекта: содржина и однос кон соговорникот. Тука се разликува она што фактички е соопштено и нашиот однос кон соопштеното. Начинот на кој зборуваме за некоја тема, или начинот на кој го гледаме лицето на кое му зборуваме, го дефинира нашиот однос кон темата или лицето. Од односот кон соговорникот, ќе влијае колку одредена содржина, сугестија, или критика ќе ја прифатиме.

Комуникацијата секогаш се одвива вербално или невербално. Вербална комуникација се однесува на размена на пораки по пат на говор, односно зборови, а невербалната по пат на мимики, гестови, изрази на лицето (смеешење, муртење), став на телото, стилот на облекување. Комуникацијата е составен дел од животот и без комуницирање животот би бил бесмислен т.е. невозможен. Таа се смета за привилегиран клуч за толкување на целата историја на човечкиот род (Гоцини, 2001).








Прва задача на секој интелектуалец е постојано развивање на свест за јазикот и неговата првенствена функција како во рамките на разбирање меѓу луѓето, така и во изразувањето на секој поединец. Јазичната компетентност може да му обезбеди на поединецот дополнителни предности во секое комуницирање, како што и недоволноста на оваа компетенција ќе му отежни во општеството да се експонира и чувствува како “риба во вода”. Јазикот како посебна и природна способност на секој човек истовремено е и негово орудје да се искаже оптимални кон околината, но и да добие потребни информации од таа околина. Развивањето на свеста за големото значење на јазикот и говорот, пред се во функција на комуникацијата, потоа развивање на љубов кон него и создавање на навик на култивираниот говор се постојани задачи на секој човек. Меѓутоа, за да

може тој во секојдневната работа да ги реализира овие сложени и одговорни задачи, треба пред се сам да поседува развиена свест за јазикот, љубов кон него и во сето да го реализира култивисаниот говор. Секој разговор или писмо се и проверка за посебната реализација на култивираниот говор. Бидејќи, важно е да се истакне дека секој човек мора да биде не само декларативно за овие барања, туку и преку својата работа постојано да ги потенцира и практично реализира.

3.1 Вештина во комуницирањето кај менаџерите

Формула за успех во комуникацијата кај менаџерите, покажува дека во комуникацијата пред се постојат елементи кои зависат од квалитетот на личноста, од нејзината спремност да учи, од меѓусебното почитување, способност за тимска работа и од групната динамика и структура.

Така во описот на квалитетот на личноста може да се задржиме на елементите кои ќе овозможат една личност квалитетно да се развива, а како таква во комуникацијата да покажува моќ без загрозување на туѓиот интегритет:

-  Целовитост
-  Уредност
-  Стабилност
-  Отвореност
-  Интегритет
-  Еволутивност
-  Автономија

Вештината во комуникацијата кај менаџерите ќе биде евидентно подобра ако посебно ги издвоиме основните комуниколошки поими и во врска со нив вежбање и учиме што е еден од најглавните предуслови во добрата комуникација. Квалитетот на комуникацијата, според Џудит Р. Гордон (Judith R. Gordon), е резултат на: “сет на правила, структурата на

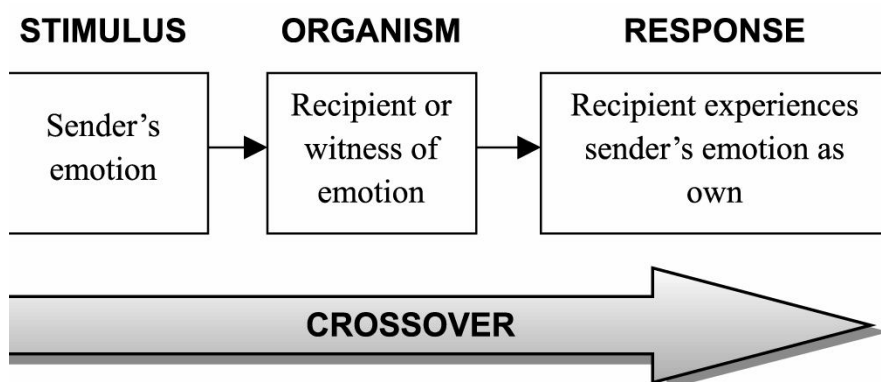
организацјата; интерперсоналната релација помеѓу испраќачот и примачот; природата на фидбекот; пречките при комуникацијата; употребата на јазикот; вештините за слушање; однесувањето на учесниците; невербалната комуникација и степенот на сензибилност на културната различност“ (Gordon, 1991).

3.2 Комуникација и нејзиното значење

Комуникацијата претставува функционално неминовен предуслов за секој општествен систем и најзначаен базичен општествен процес. Без комуникација не може да постои ниту едно општество, ниту пак можат да се конституираат и одржуваат општествените структури. Комуникацијата во современиот општествен живот станува еден од најсуштинските и најзначајните фактори за развој на општеството во сите негови сегменти и воопшто како целина. Таа е универзално препознатлива вредност која, независно од начинот, формите и облиците по коишто се одвива, има улога на своевиден индикатор според кој се мери прогресот и достигнувањето на едно општество. Нејзината ефикасност на индивидуално, интерперсонално ниво, групно, организациско, општествено и глобално ниво, односно нејзиното практикување и успешната изведба (со прием којшто соодветствува на намерата на испраќачот, со повратен фидбек како неопходност за нејзиното функционирање), се предуслов за успехот на индивидуата, групата, организацјата, општеството.

Постојат теории кои го застапуваат гледиштето дека нема комуницирање доколку кај примачот на пораката не дошло до соодветен одговор, односно ефект. Тоа е според теоријата S-O-R (Stimulus-Organism- Response – Стимул-Организам-Одговор), која подразбира емоции кај испраќачот како стимулант за пораката - реципиент (примач) како сведок на емоциите – доживување на емоциите на испраќачот како свои (од страна на реципиентот).

Слика 1. Теорија S-O-R



Според Донели, Гибсон и Иванчевиќ (J. H. Donnelly, J. L. Gibson и J.M. Ivancevich) "комуникацијата претставува трансмисија (пренос) на заемно разбирање преку користење на симболи" (Donnelly, Gibson & Ivancevich 1992). За Хајнц Вихрик (Heinz Wehrich) и Харолд Конц (Harold Koontz), "комуницирањето е трансфер на информации од испраќачот до примателот така што информацијата да биде разбрана од примателот" (Wehrich, Koontz 1988). Даниел А. Врен (Daniel A. Wreen) и Дон Воич (Don Voich) комуникацијата ја дефинираат како процес во кој информацијата и разбирањето се пренесуваат од едно лице на друго. Тие истакнуваат: "Нема комуникација ако пренесената информација не се прими и не се разбере. Значи, комуницирањето подразбира испраќање, примање и разбирање" (Wreen & Voich, 1984).

3.3 Комуникациски вештини на менаџерите во образовните институции

Менаџерот на образовната институција претставува столб кој раководи со целото училиштето во кое е назначен и има одговорност да ја организира целокупната работа почнувајќи од стручните соработници (наставниците) па се до училишната администрација. Колку таа образовна организација ќе биде успешна во своето работење зависи колку менаџерот си ја познава својата работа, колку се труди и каков однос има со вработените т.е како восопставува добра комуникација. За тоа да го постигне тој треба да испраќа јасни и целосни пораки до вработените а

исто така да биде вешт и во примањето и разбирањето на тие пораки од нивна страна во организацијата каде што работи. Пораката е јасна кога примачот може лесно да ја разбере и интерпретира, а целосна е кога ги содржи сите информации, за кои испраќачот и примачот треба да постигнат взаемно разбирање. Во настојување да се испраќаат пораки кои се јасни и целосни, менаџерите треба да научат да предвидуваат како примачите ќе ги интерпретираат тие пораки, а исто така мораат да ги приспособат пораките за да ги отстранат изворите на недоразбирање и конфузија.

Постојат бројни бариери за ефективна комуникација во организациите. За да ги надминат овие бариери и ефективно да комуницираат со другите, менаџерите мора да поседуваат или да развиваат определени комуникациски вештини. Како испраќачи на пораки менаџерите треба да испраќаат пораки кои се јасни, целосни и конкретни т.е. недвосмислени, а како примач на пораки треба да биде добар слушател и да чувствува емпатија спрема соговорникот. Друга важна комуникациска вештина кај менаџерите е разбирањето на лингвистичките стилови. Тие стилови можат да се разликуваат според географскиот регион, земјата од која потекнува или културата која ја има стекнато. Кога не се разбрани овие разлики може да настане неефективна комуникација.

Повратна информација (feedback) доаѓа од примачот како реакција при процесот на комуницирање и пораката која е примена. Таа може да биде усмена и писмена и врз основа на реакцијата сваќаме дали нашата порака е сватена или не. Умешноста на праќање и примање на повратна информација бара посебна вештина која ќе овозможи повратната информација да го оствари својот максимум, а тоа е ситуацијата на доставување на пораката. Ова ги вклучува: средината, културата, обичаите, работните правила и сл.

Слабата и неефективна комуникација може да го разниша редот на работа во образовната установа. Имено менаџерот има разработено свој систем

за работа за кој смета дека би придонел во покажување на подобри резултати во образовната организација со која што тој раководи, но ако тој незнае на јасен и разбирлив начин сето тоа да им го пренесе на своите соработници и ако тие неможат да ја сватат суштината односно за каков систем станува збор и како тој систем би допринел за подобрување на ефикасноста во работата а воедно незнаат на кој начин да го пренесат досегашниот тек на работа и кои се придобивките а кои негативните работи во моменталниот систем, тогаш би настанал хаос и би се јавиле многу грешки во работењето.

4. План за работа

Ова истражување како и секое друго истражување го следи општиот тек на научно истражувачка работа и тоа : прво се избира предмет на истражување, потоа цел, карактер и задачи на истражувањето, се формулираат хипотези, варијабли, методи, техники и инструменти за собирање податоци, се одредува популација и примерок, начин на обработка на податоци, анализа, интерпретација на податоци, заклучок и на крај пишување извештај.

Подготовката и обработка на податоци ќе се вршат на едно место додека интервјуирањето и анкетирањето ќе се врши во просториите на основните и средните училишта. Истото ќе се одвива во неколку фази од кои во првата фаза ќе изработам пилот проект во кој ќе бидат евидентирани сите потребни активности кои ќе предходат на реализацијата на истражувањето т.е ќе се реализира етапа на подготовка

:

4.1 Предмет на истражувањето

За успешната воспитна комуникација на менаџерите во образовните институции ќе се согледаат следните улоги на директорот (менаџер) :

- улога на партнер за спроведување,*
- улога на контролор на законите,*
- улога на стратешки партнер,*
- улога на партнер за развивање на инструментите,*
- улога на административен или операциски менаџер на вработените*

4.2 Цел на истражувањето

Цел на ова истражување е да се испита и утврди како и на кој начин способноста за комуникација на менаџерите влијае врз подобрувањето на работата во училиштето.

4.3 Задачи на истражувањето

- Поради потребите за напредок на училишната организација, да се испита дали и колку директорот обезбедува семинари т.е. обуки и едукација на вработените .*
- Директорот е должен да ја координира својата работа со цел поголема продуктивност на работата во образовната установа па според тоа да се испита каков комуникациски однос има тој кон вработените во таа образовна институција.*
- Да се утврди дали менаџерот има способност и комуникациски вештини за тимска работа или тој работи според свои сопствени убедувања и принципи.*

- Во одредени делови од работењето во образовната институција неопходно е набљудување на работата од страна на менаџерот со цел да се утврди начинот на кој функционира образовната организација. Така тој е потребно да поседува комуникациски вештини и да има способност да влијае на подобрување и поголема продуктивност во работењето, па според тоа да се испита начинот на неговото набљудување и делување во таа организација.

- Директорот е фактор кој што планира и одлучува за потребите од нови работни места во училишната организација па според тоа да се утврди на кој начин тој ја проценува потребата од вработување а исто така на кој начин комуницира ги избира соодветните кадри за одредени работни места.

- Да се испита дали постојат пречки во комуникацијата меѓу менаџерот и вработените.

- Способност за решавање конфликти, грижа и заштита на интересите на вработените се неопходни квалитети кои треба да ги поседува еден менаџер па според тоа да се утврди степенот на оваа комуникациска способност.

4.4 Хипотеза

Претпоставувам дека добрите комуникациски способности на менаџерот позитивно ќе влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работата на училиштето како организациски систем, како и односот меѓу самите вработени воопшто.

Помошни хипотези :

1. Се претпоставува дека стекнувањето основи на културата на говорот преку образованието, ќе бидат од особено значење за формирање добри комуникациски вештини на менаџерот.

2. Се претпоставува дека за развој, стимулирање и напредок во работата на вработените во образовната институција, неопходно е менаџерот да свикнува состаноци на кој преку сопствените комуникациски способности ќе успее да им пренесе потребни додатни знаења кои се неопходни за постигнување на подобри резултати во работењето.

3. Се претпоставува дека преку добра комуникација се овозможува мотивација на вработените која е неопходна за обезбедување на соодветна клима за ефикасно работење и остварување на организациската стратегија.

4. Се претпоставува дека наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за менаџерот кој има изградено култура на изразување и способност за квалитети комуникациски вештини.

5. Се претпоставува дека комуникацијата како алатка за менаџирање е неопходна за тимска работа.

4.5 Варијабли на истражувањето

- Независна варијабла : Способноста на менаџерот за комуницирање

- Зависна варијабла : Подобрување на работата во училиштето

Табела 1. Определување на варијаблите на истражувањето

Независна варијабла	Зависна варијабла
<i>Придонесува за развој на добри меѓучовечки односи</i>	<i>Комуникациски способности</i>

<i>Ги насочува вработените да се трудат и залагаат</i>	<i>Реализација на плановите</i>
<i>Постигнување на подобри резултати</i>	<i>Подобрување на учинокот</i>
<i>Мотивира и стимулира</i>	<i>Напредок</i>
<i>Ги познава релевантните закони</i>	<i>Решава конфликти</i>

4.6 Методи, техники и инструменти на истражување

Во рамките на ова истражување ќе се примени дескриптивната метода во облик на теориска анализа и генерализација како и експериментална метода и потоа ќе се направи анализа на влијанието на независната врз зависните варијабли.

4.6.1 Дескриптивен метод

Во овој дескриптивен метод во облика на анализа и генерализација најпрво се прави дескрипција (опис) на менаџерот како водечки столб на институцијата, неговата способност за раководење, мотивирање, организирање, култура на изразување, способност за слушање и спроведување акции како и мотивација на вработените за нивно залагање во работата, а со самото тоа и напредокот на самата организација т.е успешно остварување на организациските цели во која тој раководи.

Во насока на зголемување на веродостојноста на резултатите паралелно ќе се анализираат и исказите од наставниците и стручните соработници.

Предност на оваа метода е што се опфаќаат повеќе факти, доста е економична, релативно едноставна а може и лесно да се организира и оствари.

4.6.2 Техники и инструменти на истражувањето

За да се дојде до резултати и да се потврдат поставените хипотези, во истражувањето ќе се користат следните техники и инструменти:

Техники	Инструменти
- анкетирање	-анкетен прашалник
- скалирање	- скала на ставови
- анализа на документација	- табели

Анкетирање

Во анкетирањето ќе бидат вклучени сите директори и наставници од избраните училишта, преку пополнување на анкетни листови (прашалници) поединечно и анонимно. Тоа се врши со цел да се измери реалната состојба и влијанието на менаџерите во организацијата во која работат. Преку оваа техника и инструмент се добиваат показатели за организациската атмосфера со која управува менаџерот т.е какви комуникациски способности поседува и како тие делуваат врз вработените.

Скалирање

Скалирањето се состои од скала на ставови на која врз основа на дадени одговори се одговара со: целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, делумно не се согласувам и целосно не се согласувам.

Анализа на документација

Со овој инструмент се испитува улогата на стратешки партнер, колку придонесува во остварувањето на планираните цели за подобрување на

работата. Се бара листа на расположливи извори-документи во кој постојат релевантни докази за предметот на проучување и каде тие извори на документи (факти) се наоѓаат.

4.7 Популација и примерок

Во ова истражување е опфатена популацијата :

-Според содржината: менаџери, наставници, стручни соработници

-Според обемот: основните и средните училишта

-Според време: во учебната 2011/2012

Оваа популација може да се класифицира како конечна бидејќи може квантитативно и временски да се дефинира.

Примерокот во ова истражување ќе биде пригоден, намерен и стратифициран и тоа пригоден-бидејќи е на располагање на истражувачот, намерен-бидејќи се бира поединец во овој случај менаџерот кој најмногу допринесува во истражувањето т.е кој е цел на истражувањето и стратифициран-бидејќи се зема примерок од секоја единица од популацијата т.е од менаџерите, наставниците и стручните соработници од сите образовни институции.

Овие примероци се засноваат на теорија на веројатноста. При нивно определување се поаѓа од самиот проблем на истражувањето, поставените цели и задачи. За да се утврди валидноста (точноста) на добиените резултати треба да се води сметка за репрезентативноста, хомогеноста и величината на примерокот.

4. 8 Статистичка обработка на податоците

Секое статистичко истражување мора да помине низ 4 основни фази:

- Прибирање на податоци;

- Групирање и прикажување на податоци;

- *Анализа на податоците;*
- *Статистичко заклучување;*

Од статистичките постапки : квалитативни и квантитативни анализи.

4.9 Организација и тек на истражувањето

При оваа постапка најпрво мора да се постави:

- *Временски план т.е за колку време ќе се врши истражувањето,*
- *Кадровски план : Се формира истражувачки тим составен од лица со високо образование кои имаат соодветно теоретско знаење за изведување на истражувањето,*
- *План за средства (трошоци) во кој би биле вклучени материјалните трошоци за изработка на проектот, потрошни материјали и трошоци за компјутерска обработка на податоците.*

Во постапката за подготовка на истражувањето треба да се обезбедат неопходните услови и тоа :

- *Средба со менаџерите на кои им се објаснува целта на ова истражување.*
- *Се утврдуваат основни критериуми при избор на менаџери, наставници и стручни соработници.*
- *Се доставуваат потребните формулари и прашалници.*

Материјално-технички услови:

- *Еден програмер за анализа и компјутерска обработка на податоците.*
- *Реализација на истражувања на терен.*
- *Средување на податоци, нивна обработка, анализа, интерпретација и заклучок.*

Глава 1

КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО ОСНОВА ЗА УСПЕШНО МЕНАЏИРАЊЕ

1. Поим и значење на комуницирањето

Зборот комуникација доаѓа од латинскиот глагол communicare, што значи разговарање, договарање, советување, односно од communication - соопштување, соопштение, врска, однесување, општење, допир, сообраќај, кои се тесно поврзани со латинскиот збор communitas кој значи заедница, пријателство, поврзаност во меѓучовечки односи (Jones & George, 2008). Човечкото општество се заснова на соработка, која е невозможно без комуникација. А луѓето комуницираат за полесно да ги разменат искуствата, знаењата и информациите. Зборот комуникација буквално значи: да се направи нешто општо или заедничко. Таа обично се опишува според трите главни димензии: содржината, формата и целта. Заедно, содржината на комуникацијата и формата креираат пораки кои се испраќаат кон целта. Целта може да биде самиот човек, друга личност (во интерперсоналната комуникација) или друг ентитет како организација или група.

Комуницирањето е посебен процес на динамичка социјална интеракција која вклучува размена на идеи меѓу две или повеќе лица. Тоа, исто така ги изразува чувствата или што е уште позначајно однесувањето на луѓето. Вообичаено се вели дека секое однесување е комуникација, а секоја комуникација предизвикува однесување. (Mikalowicz & Shank, 2006).

Ние комуницираме кога праќаме порака или примаме порака од некого. Тоа се чини како едноставен процес, но всушност се работи за сложен процес на активности каде што постои голем простор за погрешно толкување.

Така значајни поими се :

1. Информацијата

Таа е всушност соопштување за некое посебно збиднување во некој систем. Разликата од настанот до случувањето е всушност правата информација за тој систем. Во врска со информацијата значајно е да се напомене дека тука разликуваме Емисар, Кодер, Канал на врската, Декодер и на крај Реципиент. Вообичаено информацијата е линеарна од типот дека таа или се одиграла или не се одиграла. Во врска со информацијата тогаш е и поделбата дека комуникацијата може да се одвива помеѓу системите, интерперсонално или интраперсонално.

2. Комуникациски стимулуси и реакција

Вака можеме комуникацијата да ја посматраме како дијада помеѓу Стимулусот и Реакцијата.

3. Порака

Во комуникациски смисол немора да има јасна граматичка функција но таа секогаш треба да има комуникативна функција. Така таа не е единица, туку таа е повеќе процес и како таква таа тогаш е функционална но непостојна целина. Со откривање на писмото, луѓето веќе биле во состојба пораките да ги “зачуваат” и така зачувани постепено низа на пораки со генерации се интегрираат во културата (Јелица Николовска, Педагошко-методички истражувања и погледи, стр.108). Пораката може да биде невербална или вербална, таа може да биде рационална или ирационална итн.

4. Интеракција-Трансакција

По Берне, трансакцијата е основната единица на комуникацијата и таа секогаш се одвива помеѓу соодветни Его состојби на две индивидуи (Берне, Истражувач во областа на комуникациите, Гоогле).Таа може да биде :

-На три нивоа: социјален,психолошки и егзистенцијален,

- Може да биде едноставна или сложена,
- Комплементарна и вкрстена,
- Директна или индиректна,
- Може да биде специјална.

5. Комуникациски склопови

Кога социјалната ситуација е дефинирана со свои правила, комуникациските склопови се повторуваат токму и во склад со тие правила. Правилата служат за управување на менаџерите во текот на пораката и тие се во главно рестриктивни. Правилата како такви можат како да го дестабилизираат така и да го стабилизираат еден комуникациски систем. Регулацијата значи е во тесна врска со правилата и таа се однесува на почетокот на комуникацијата, на поделбата на улогите, функциите и завршетокот на комуникацијата. При ваква регулација се врши избор но истовремено се врши и максимализирање или минимализирање на одреден избор со што се прави комуникациски центар.

Најуспешни фигури во новата работна сфера ќе бидат оние со најусовршени комуникациски вештини. Комуникацијата претставува размена на пораки помеѓу две или повеќе лица, т.е процес на испраќање, пренесување и примање на пораки и информации. Како главна цел на комуникацијата е пренесувањето на знаење.

Начелно процесот на комуникација се состои од пет чекори (Гафи, 2010):

- 1) Испраќачот има конкретна идеја;
- 2) Испраќачот ја кодира идејата во пораката;
- 3) Пораката патува низ канал;
- 4) Примателот ја декодира пораката;
- 5) Повратната информација патува до испраќачот.

Во последните децении евидентно е драматична промена на работната сфера. Видот на работата, алатките кои се користат, видот на управување под кое се работи, работната средина, луѓето со кои

секојдневно се остварува контакт, сите минуваат низ значителна трансформација. Многу од промените во оваа динамична средина се поврзани со обработката и размената на информации. Како резултат, најуспешните фигури во новата работна сфера ќе бидат оние со најусовршени деловни комуникациски вештини.

Значењето на комуникацијата и поседувањето одлични комуникациски вештини се илустрира преку следните деловни трендови (Гафи, 2010):

- *Намалување на нивоата на менаџмент*

За да се одржат поуспешно во битката со конкуренцијата и да ги намалат трошоците, фирмите во години ги преуредуваат слоевите во менаџментот. Ова значи на пример дека вработен како шалтерски работник ќе има се помалку менаџери во хиерархијата над него и ќе одлучува и ќе им ги пренесува одлуките на потрошувачите, на колегите и на директорите.

- *Партиципативен менаџмент*

Деновите на менаџментот со наредби и контрола се поминати. Денеска, дури и од новите вработени се очекува да ја разберат и да придонесат за генералната цел. Подобрувањето на продуктивноста и профитабилноста е сечија должност, не само на управувањето.

- *Зачестеност на самонасочени работни групи и виртуални тимови*

Денеска е честа пракса бизнисите да бидат водени од меѓуфункционални тимови на колеги при што се работи тимски во собирањето на информации, изнаоѓањето и разменувањето на решенија, воведувањето на одлуки и справувањето со конфликти. Добрите комуникациски вештини се екстремно важни за заедничка успешна работа во сите тимски средини, особено ако членовите не се среќаваат лично.

- *Зголемена глобална конкуренција*

Бидејќи компаниите се шират и кон светските пазари, се јавува можноста за интеракција со луѓе од многу различни култури. Како успешен деловен

посредник, вработениот треба да се информира за другите култури и да развие мултикултурални вештини како што се чувствителност, флексибилност, толеранција и трпение.

- *Иновативни комуникациски вештини*

Електронската пошта, инстант пораките, смс пораките, интернет мрежата, мобилните технологии, аудио-видео конференциите, компаниските интранет мрежи и гласовното препознавање се технологии кои го менуваат начинот на комуникација на работното место.

- *Нови работни средини*

Мобилните технологии и желбата за подобра рамнотежа помеѓу работата и семејството придонесуваат за флексибилни работни ангажмани, при што се комуницира исклучиво на далечина или се станува дел од виртуални тимови. Работењето од далечина или во виртуелен тим наложува потреба од поинтензивна комуникација бидејќи честата размена на пораки е неопходна за одржување на меѓусебните контакти или контактите со канцеларијата.

2. Видови на комуникации

Во зависност од тоа дали комуникацијата се одвива во рамки на една организација или надвор од организацијата (кон/од околината) се разликува:

- интерна (внатрешна) и*
- екстерна (надворешна) комуникација.*

Во рамки на интерната комуникација тековите по кои таа се одвива се делат на:

- вертикални (нагорни и надолни),*
- хоризонтални и*
- дијагонални.*

Во зависност од начинот на кој се практикува и средствата што се употребуваат во процесот на комуникација таа може да биде:

☒ вербална и невербална,

☒ формална наспроти неформална.

2.1 Вертикална, хоризонтална и дијагонална комуникација

Вертикалната комуникација се одвива меѓу хиерархиски позиционирани личности и може да вклучува и *downward* (надолно) и *upward* (нагорно) комуникациско движење. Практично, обете заедно го сочинуваат вертикалното комуницирање. Сепак, во практиката надолната комуникација е позастапена од нагорната комуникација. Надолната комуникација е најефективна ако топ менаџерите комуницираат директно со непосредните супервизори, а тие со нивните вработени.

Хоризонталната комуникација ја вклучува комуникацијата помеѓу лица кои се на исто ниво од хиерархиското скалило. Размената на информации помеѓу нив се јавува како неопходност со цел да се координира работењето. И покрај поделеноста на работните задачи согласно поделбата на областите за кои е задолжен одреден сектор или одделение, овој вид на меѓуодделенска, односно меѓусекторска комуникација е неопходна за конечниот производ или услуга. Хоризонталната комуникација се странични текови на информациите кои се појавуваат во и помеѓу одделите во една организација. Целта на хоризонталната комуникација е координација, како процес преку кој луѓето и одделите работат заедно на завршување на заедничките цели на организацијата.

Теоријата за организациско комуницирање дијагоналната комуникација ја објаснува како комуникација помеѓу менаџерите и работниците од различни функционални одделенија или сектори, односно како странична комуникација помеѓу луѓе од исто или слично организациско ниво, така што дијагоналниот проток на информации меѓу различните организациски нивоа

не се наоѓа во директна хиерархиска зависност. Од сите текови на комуницирањето дијагоналното е најмалку застапено.

2.2 Вербална и невербална комуникација

Вербалната комуникација е комуникација со зборови, која се остварува усмено или писмено. Пораката може да биде испратена лично, преку електронска пошта, преку телефон, интерфон итн. За разлика од писмената, комуникација, усмената е проследена со уште два елемента:

- вокален (глас, израз, реченица, темпо, јачина, начинот на којшто се слуша кажаното) и

- визуелен (израз на лицето, поглед, поза што ја има заземено говорникот, сето она што слушателот го гледа).

Невербалното комуницирање е комуницирање без употреба на зборови (ни изговорени, ни напишани).

Во редот на невербални пораки спаѓаат:

- физичка појава, начин на одење, облека, насмевка, климање со главата, држење на телото, гестикулација, погледот и сл.

Вербалното и невербалното комуницирање се поврзани меѓусебно бидејќи неможе да се зборува едно, а говорот на телото да кажува друго бидејќи тогаш не би се постигнал саканиот ефект на пренесување на пораката. Разликата се состои и во намерата и спонтаноста.

Најчесто се планираат зборовите, односно она што се сака да се каже. Но, кога се комуницира невербално, понекогаш работите се прават несвесно, како на пример кревањето на едната веѓа или лицето да поцрвенеа па според тоа се открива намерата т.е вистинитоста на искажувањето на пораката на соговорникот.

2.3 Формална наспроти неформална комуникација

Формалната комуникација е однапред планиран, составен, службен процес на пренос на информации, усогласен со потребите на организацијата. Таквата комуникација главно е пишана и може да се појави во повеќе форми, како извештаи, правила, упатства, меморандуми, официјални состаноци итн. До скоро вниманието на менаџерите, пред сè, од поголемите бирократски организации, и согласно главниот фокус на литературата за организациското комуницирање, беше формалната, top-down (одозгора-надолу) комуникација.

До скоро вниманието на менаџерите, пред сè, од поголемите бирократски организации, и согласно главниот фокус на литературата за организациското комуницирање, беше формалната, top-down (одозгора-надолу) комуникација.

Наспроти ова, на неформалната комуникација, генерално поврзувана со интерперсоналната, хоризонталната комуникација, најпрвин се гледаше како на потенцијална пречка за ефективна организациска изведба. Но, денес сè повеќе добива на важност on-going, динамичната, и неформалната комуникација. Уште повеќе, многу дискусии за неформалната комуникација потенцираат како да се менаџира организациската култура и клима (контекстот на неформалната комуникација) и да се превенира ситуацијата на опозициска поставеност, односно спротивставеност на неформалната и формалната комуникација.

Како предности може да се наведат:

- ➔ зголемувањето на одговорноста;
- ➔ спречувањето на самоволието, фаворизирањето и дискриминацијата;

- водењето евиденција и следењето на официјалните упатства што го отежнува отстапувањето од прифатливите стандарди на непристрасност и праведност;
- можноста повторно да се навратиме и да ја провериме пораката или информацијата;
- заштедата во време;
- можноста за дополнување на информацијата со нови детали.

Како недостатоци се посочуваат:

- изобилството од документација,
- вишокот хартија,
- помалото присуство на човечки контакти.

Неформалната комуникација вообичаено е усмена комуникација, составена од информации кои неформално се пренесуваат помеѓу вработените. Нејзините предности се тоа што не ги преплавува бироата со хартии, лесно може повторно да се провери, можат да се користат невербални средства за да се истакне она што се сака да се каже и нагласи. Сепак во секоја развиена демократија најважен елемент во процесот на комуникација во институциите на јавната, односно државната управа е пишаниот збор и печатениот документ. Кај неформалната комуникација се разликуваат повеќе начини на нејзино одвивање: директна комуникација лице во лице, комуникација по пат на телефон, состаноци, комуникација по електронски пат и сл.

3. Улогата на комуникациите во менаџирањето

3.1 Ефективна наспроти неефективна комуникација

Ефективното комуницирање претставува клучна вештина а успешно работење, независно од тоа дали се работи за образовна институција,

голема компанија или мал приватен бизнис, индивидуално или групно преговарање или пак дали таа комуникација се одвива усно, писмено или електронски. Ефективната комуникација има за цел, пораката која се пренесува да не претрпи промени (или тие да бидат минимални) при процесот на комуницирање. Предмет на комуникацијата преставува информацијата. Таа се смета за успешна само кога двете страни (испраќачот и примачот) ја разбираат информацијата на ист начин при комуницирањето. Успешното разбирање обезбедува јасно изнесување на мисли и идеи, инаку во спротивно комуницирањето ќе стане неуспешно.

Постојат бројни бариери за ефективна комуникација во организациите. За да ги надминат овие бариери и ефективно да комуницираат со другите, менаџерите мора да поседуваат или да развиваат определени комуникациски вештини. Како испраќачи на пораки, менаџерите треба да испраќаат пораки кои се јасни и целосни, да ги кодираат пораките во симболи кои примачот ги разбира, да изберат медиум соодветен на пораката, да избегнуваат филтрирање и искривување на информацијата, да обезбедат точни информации и да избегнат ширење на гласините. Комуникациските вештини на менаџерите како примачи на пораки, вклучуваат посветување внимание, да се биде добар слушател и да се чувствува емпатија. Разбирањето на лингвистичките стилови можат да се разликуваат според географскиот регион, полот и земјата или културата. Кога не се разбрани овие разлики, може да настане неефективна комуникација.

Менаџерите за да ги извршуваат нивните улоги во училишната организацијата во која работат мора постојано да комуницираат со своите внатрешни како и надворешни соработници. Тие најголем дел од своето време поминуваат во комуницирање било на состаноци, во телефонски разговори, преку е-маил или контакт лице во лице. Некои експерти проценуваат дека менаџерите поминуваат приближно 85 % од нивното време, вклучени во некаква комуникација. Ефективната комуникација е многу значајна за менаџерите и тие треба да им помогнат на подредените

да бидат исто така ефективни комуникатори, бидејќи кога сите членови на организацијата се способни ефективно да комуницираат меѓу себе и со луѓето надвор од организацијата, тогаш самата организација има поголема веројатност за повисоко извршување и остварување на конкурентска предност.

Кога менаџерите и нивните соработници се неефективни комуникатори, тогаш слабее организациското извршување и може да биде загубена конкурентската предност.

Постојат пречки од најразлична природа кои се јавуваат во комуникацијата а тоа можат да бидат:

- Физички препреки (број на информации)
- Културолошки препреки (културолошки разлики)
- Искусствени препреки (различен степен на искуство)
- Перцепциони препреки (разлики во перцепцијата, т.е запазувањето)
- Мотивациони и емоционални препреки (различни мотивациони фактори)
- Техничко-организациони препреки (препреки од техничка природа)
- Јазични препреки (неразбирање поради непознавање на јазикот) и сл.

За да се срещат опасностите од неефективна комуникација потребно соодветни обуки, семинари, симпозиуми, предавања да се усвои начинот на ефективна комуникација.

3.2 Комуникација лице в лице (тет а тет)

Комуникацијата лице в лице е најефикасен начин на комуницирање кој нуди богатство од информации кога две или повеќе лица комуницираат меѓусебно. Кога менаџерите комуницираат на ваков начин тие не само што остваруваат предност од вербалната комуникација, туку можат да го интерпретираат секој сигнал од говорот на телото. Загрижениот изглед

или збунетоста, понекогаш може да каже повеќе одколку илјадници зборови и менаџерите можат да одговорат на таквите сигнали на самото место. Комуникацијата лице в лице им овозможува на менаџерите да добијат моментална повратна спрега. На самото место можат да бидат решени моментите на конфузија, двосмисленоста или недоразбирањата, а менаџерите можат да крижат низ процесот на комуникација толку пати, колку што е потребно за да се постигне взаемно разбирање.

Во поново време интернетот поточно електронската пошта зазема замав и поголемиот дел од комуникации се одвиваат по електронски пат. Добриот менаџер не би се сложил дека овој вид на комуникација е подобра од комуникацијата лице в лице. Видео конференциите остваруваат некои од предностите на комуникацијата лице в лице (како што е пристап до израз на лице) и при тоа да заштедат време и пари, бидејќи менаџерите не треба да патуваат за да се сретнат меѓу себе. Освен овој тип на електронска комуникација или комуникација преку телефон (каде може да се слушне бојата на гласот), останатите видови на комуникациска врска не можат да го заменат преносот и примањето на информации лице в лице. Оние менаџери кои се добри во својата работа или кои настојуваат да бидат потребно да е употребуваат и менаџмент на лутање. Тоа е техника на комуникација лице в лице која е ефективна и дава големи резултати во работната организација. Наместо да закажуваат формални состаноци со вработените, менаџерите шетаат од училица до училица и гледаат како се одвива работата а притоа разговараат неформално со вработените за прашања, грижи, проблеми кои постојат и како тие да се решат.

Менаџерите треба внимателно да размислат дали е намалена комуникацијата лице в лице во образовната организација каде тие раководаат и доколку е, да преземат чекори да ја поправаат ситуацијата.

3.3 Комуникациски вештини на менаџерите

Што се однесува до комуникациските вештини на менаџерот како примач на пораки, постојат три вештини и тоа : Да знае да посвети внимание, да биде добар слушател, да не биде двосмислен туку јасен и концизен.

*- **Да знае да посвети внимание** - Поради тоа што менаџерите се столб на организацијата, тие имаат бројни улоги и задачи со кои се преотоварени т.е присилени да мислат на повеќе работи одеднаш. Меѓутоа за да бидат ефективни, менаџерите секогаш треба да посветуваат внимание на пораките што ги примаат независно колку се зафатени. Тоа значи дека тие мора да го фокусираат своето внимание на она што го читаат или слушаат во моментот, без да размислуваат на други прашања.*

*- **Да биде добар слушател** - Менаџерите можат да направат неколку работи за да бидат добри слушатели. Имено, менаџерот треба да се воздржи од прекинување на соговорникот т.е испраќачот, со цел тој да не ја загуби својата мисла а менаџерот да не донесе избрзана одлука базирана на нецелосна информација. После примањето на пораката менаџерот треба да поставува прашања за да ја разјаснат двосмисленоста или конфузијата.*

Менаџертите како и повеќето луѓе, често сакаат да се слушаат себе си како зборуваат, наместо да слушаат. Меѓутоа дел од можноста да се биде добар комуникатор е да се биде добар слушател, која е значајна комуникациска вештина за менаџерите како примачи на пораки пренесени лице в лице или по телефон.

*- **Да биде недвосмислен** – Примачите се невосмислени кога се обидуваат да разберат како испраќачот чувствува и се обидува да ја интерпретира пораката од перспектива на испраќач, наместо да ја гледаат пораката само од нивна гледна точка.*

3.3.1 Менаџирање (раководење) со група ,тим и др.

Потребата од раководење со луѓето потекнува од потребата за комуниколошки успех. Таа формула содржи во себе четири елемент значајни за непречено одвивање на протокот на информации:

- Флексибилност на личноста
- Вештина која е можно да се научи
- Почитување на соговорникот и себе
- Работа во тимови

Токму и од потребата за тимска работа, неопходно е во структурата на тимот да постои водич и соработници кои работат за заедничка цел за која е составен тимот.

Познато е дека оние луѓе кои имаат моќ (интелектуална или физичка) во состојба се да ја сменат својата волја, идеја или цел на другите луѓе. Така нивната цел, станува цел на цели групи, етнички целини па дури и цели народи (Николовска, 2007).

Тоа што овие луѓе ги издвојува од другите е **моќта**, а таа класично може да се дефинира како спрега на снага која оди од некого и снага на отпор на другиот кој е спремен да ја покаже во однос на влијанието.

3.4 Менаџерите и комуницирањето

Процесот на менаџментот ја прикажува целокупната проблематика на организацијата и истовремено ја поврзува со надворешното опкружување. Притоа акцентот се става на комуникацијата и тоа како внатре во организацијата така и со нејзиното опкружување. Предметот на комуникацијата, покрај другото е преносот на информации внатре во самата организација и во односите на организацијата со опкружувањето.

Една од класичните менаџерски дилеми е како да се избалансира притисокот за постигање резултати за кратко време со потребата да се има долгорочна престава, односно поглед како што е на пример,

решавањето на проблеми и донесувањето одлуки наспроти планирањето, предвидувањето и сл. (Jones & George, 2007). Ова значи дека треба да се развива доверба за нивната лична и професионална стручност, но во исто време и да се способни да комуницираат со други менаџери и да влијаат врз нив. Кога ќе се почувствува природата и целта на комуницирањето што менаџерите треба да го изведат, тогаш проблемот добива целосно нова димензија. Помеѓу бројните цели на комуницирањето се и следниве :

- Барање или прифаќање информации, лоцирање на вината, храбрење, контрола, давање на предлози, спротивставување;
- Зборување со различни нивоа во хиерархијата: со поединци, групи, оддели- и надворешно: со со клиенти, банки;
- Користење на формално комуницирање (состаноци, извештаи, предлози, забелешки) и неформално (консултации, совети, обраќање на други вработени)
- Работење во разни улоги: претседавач, водач на проект, аналитичар, подреден колега;
- Проценување на комуникациите : дали се тие факти, мислења, интриги, озборувања;
- Барање да се влијае врз оние врз кои немате моќ.

Една широка дефиниција за комуникација е дека тоа е активност што се презема кога е потребно успешно да се пренесе некоја порака од една на друга страна, со цел да биде разбрана. Комуникацијата вклучува борба на мислења, односно “плима и осека” од активности, реакции, прашања и одговори. Така, некои автори комуникацијата ја дефинираат и како “размена и споделување на информации, ставови, идеи и емоции”.

Менаџерите треба да бидат ефективни комуникатори за да постигнат добри резултати во денешниве организации¹. Без разлика за каков вид на комуникација станува збор, од исклучителна важност за организацијата е

¹ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Sovremen menadzment, str. 635

тоа да не биде еднонасочен процес. За да може една модерна, комплексна организација да функционира добро, комуникацијата треба да се одвива во три правци: **Прво**, не само што мора информацијата да се проследи долу до вработените и горе до топ менаџментот, туку работниците треба да комуницираат и меѓусебно. **Второ**, мора да постои хоризонтален проток на информации, помеѓу секторите. **Трето**, исто така постои потреба да се разменат информации со надворешните добавувачи, клиенти и др служби.

Менаџерите се обидуваат да ги извршуваат работите преку други луѓе. Тоа значи дека тие управуваат со луѓето и ресурсите што се потребни за да биде извршена работата. Управувањето уште се нарекува и водство. Сите менаџери имаат свој сопствен стил на водство кој влијае на начините со кои тие комуницираат со другите, особено со подредените.

Глава 2

ПРОЦЕС НА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

1. Училишно управување - области на одговорност и степен на автономија

Во насоки на приближување на македонското законодавство во целина, хармонизирање на законите, правилниците и директивите со оние на ЕУ, па оттука и на образовната легислатива и практика во овој дел од трудот ќе биде направен осврт на менаџирањето со образовните институции во рамки на земјите на Европската унија.

Иако политиката на училишната автономија сега изгледа широко распространета во Европа, ова е резултат на постепен процес на имплементација која започнува во 1980-тите години во неколку земји, а потоа следи масовно проширување во текот на 1990-тите.

Како резултат на широкото прифаќање дека училиштата треба да бидат самостојни барем во некои области од образовниот менаџмент, во многу европски земји се создадени нови училишни тела за управување. Во повеќето случаи нивните улоги и состав се задолжителни со закон, обезбедувајќи рамка за трансфер на надлежности и за административен надзор.

Во овој дел, врзан за искуството за улогата, задачите и стручниот развој во земјите на ЕУ, посочени се сумираните резултати на авторот Semjuel Banalal (Secondary Education Activity, 2001), со кои се поткрепуваат укажувањата од неопходноста од создавање ефективен модел на менаџирање на овие тела кои на училиштата, заедницата и општеството ќе им ги овозможат придобивките наведени во неговата студија.

Разликуваме четири степени на автономија кај училиштата (European Commission, 2007):

1. **Целосна автономија**- се однесува кога одредено училиште донесува одлуки во рамките на законот или општата регулаторна рамка за образование, без интервенција на надворешни тела.
2. **Ограничена автономија** има кога училиштето донесува одлуки во рамките на дадените опции предодредени од органите за образование или да добие одобрение за одлуките од повисок орган.
3. Училишта се смета дека се **без автономија**, кога тие не донесуваат одлуки во дадена област.
4. Четвртата категорија се појавува во организационите структури на некои образовни системи. Во некои земји административно тело и / или локалната власт може да избере дали да ги делегира или да не ги делегира своите овластувања за донесување одлуки во одредени области во училиштата.

Земјите како Бугарија, Данска, Естонија, Франција, Литванија и Словенија имаат задолжителни прописи за основање училишни управни и раководни тела. Актот за образование од 1980 година (European Commission, 2007) во Велика Британија ги формализира управните тела како задолжителни, а исто тоа го прави Белгија во 1997 година и Чешката Република во 2005 година. Во Исланд, Полска, Унгарија и делумно Летонија, основањето училишни управни тела е факултативно.

Составот на училишните управни тела има три различни структури:

1. Првата структура е составена од интерната заедница на училиштето. Во земјите како Белгија, Данска, Германија, Италија и

Луксембург, училишниот одбор опфаќа претставници на родителите, наставниците и учениците.

2. Вториот вид структура овозможува поширока претставеност на чинителите, вклучувајќи ги и членовите на локалната власт. Така на пример, во Чешката Република, училишните одбори се составени една третина од локалната власт, една третина од училишниот персонал и една третина од родителите и учениците.

3. Третата структура ги зема во предвид членовите на пошироката заедница, како што е деловната, како подобни членови за управните тела на училиштата.

Во повеќе случаи, училишниот одбор е одлучувачко тело со законска надлежност за одлучување за прашањата поврзани со финансиите и човечките ресурси. Во некои земји, училишниот одбор го придружуваат извесен број други училишни тела, како што се училишното собрание отворено за надворешни поддржувачи на училиштето (Белгија) и наставничкиот совет (Летонија, Франција).

Во повеќето европски земји составот на одборот го придружуваат одредби кои даваат повеќе моќна одлучување на една од групите. Во некои земји, особено таму каде што улогите на одборот се поблиску до педагошката дејност на училиштето, улогата на одлучување е во рацете на претставници на училишниот наставнички кадар и персонал. Во други земји, каде што улогите на одборот се сметаат за постратегиски и поориентирани кон заедницата, моќта на одлучување лежи повеќе во рацете на родителите.

Улогите на училишните управни тела во Европа обично покриваат финансиски активности и работи со човечки ресурси. Во повеќето случаи целото раководење со човечки ресурси му е препуштено на ова тело, додека финансискиот менаџмент е заедничка активност меѓу училишниот директор и одбор.

1.1 Употреба и надзор на јавните средства

Денешниот систем на финансирање на училиштата, особено на средните, е тешко одржлив, па затоа образовните институции мораат да изнаоѓаат разни начини (покрај јавните средства) како да “заработат” пари за да можат да опстанат.

Користење и надзор на јавните средства од страна на училишното управно тело зависи од степенот на децентрализација и училишната самостојност во образовниот систем. Обично, јавните средства се делат на три различни категории или буџетски ставки: капитални трошоци, оперативни трошоци и ИКТ (информациони и комуникациски технологии).

Во Белгија, Летонија и Шведска, училиштата имаат целосна автономија во користењето и надзорот на јавните средства во капиталните трошоци, оперативните трошоци и купувањето на ИКТ опрема. Во некои земји, локалните власти може на училиштата да им го пренесат користењето на средствата за некои од овие буџетски ставки.

Во земјите како Романија, Бугарија и Кипар, училиштата а со тоа и Училишните одбори, немаат одговорност во распределување и увид во распределбата на јавните или дополнителните средства (World Bank, 2010).

Во Франција по барање на училиштето, повисокиот авторитет може да одлучи да ја пренесе ваквата одговорност. Во случаи каде училиштата имаат некакви права и обврски за администрирање на јавните средства, тие се однесуваат на оперативните трошоци и набавки на ИКТ. Во повеќето земји, користењето и надзорот на капиталните расходи се на национално ниво, или во домен на локалната власт.

Дополнителното прибирање средства е регулирано во голема мерка. Во повеќето случаи, на училиштата им се дозволува за своите активности да

прибираат дополнителни средства од приватни извори, но немаат слобода да ги користат без одобрение од националната или локалната власт.

Исклучок од ова правило може да се најде во Белгија, Италија, Летонија и Велика Британија, каде што на училиштата им се дозволува да прибираат средства од донации и од изнајмување на објекти, и имаат слобода да ги користат како што сакаат (Jenny Jackson, Education Governance Team, 2010). Затоа, во овие земји, Училишниот одбор има силно влијание во употребата и надзорот на овие дополнителни приватни средства.

На училиштата во Белгија и Италија им се дозволува да подигаат кредити според сопствено видување, но во Словенија може тоа да го прават само со одобрение од повисок авторитет (European Commission, 2011).

Во повеќето европски земји, на училиштата им се дозволуваат да прибираат средства од приватни донации и изнајмување објекти, но се ограничени во нивното трошење. Општо, училиштата имаат поголема слобода да ги користат средствата од приватни донации и активности отколку изнајмување објекти, Училишните одбори во тој случај повеќе се ангажираат да прибираат средства од приватниот сектор отколку да дозволат користење на училишните згради и дворови. Таму каде што се дозволува прибирање средства, користењето на средствата собрани од училиштето се дозволува главно наменски.

1.2 Раководење со човечки ресурси

Идејата дека организациите “се натпреваруваат преку луѓе“ го истакнува фактот дека успехот зголемено зависи од способноста на организацијата да управува со талентот или човечкиот капитал. Терминот човечки капитал ја опишува економската вредност на знаењето, вештините и можностите на вработените. Човечкиот капитал е неопиплив и не може да се управува со него на оној начин на кој се управува

со работата, производите и технологиите. Една од причините за ова е тоа што вработените, не организацијата, го поседува целиот човечки капитал (Боландер & Шнел, 2010). Човечките ресурси претставуваат суштинска компетентност во многу организации. Како такви, тие создаваат вредност и создаваат организациски резултати што се подобри од оние на конкурентите.

На секоја современа организација и е неопходен менаџер. Во овој поглед исклучок не се ни образовните институции. Дури и во случаи кога за училиштата се грижи државата, кога нема проблеми со финансирањето, останува прашањето, на кој начин да се води институцијата, како да се соработува со луѓето и каква атмосфера да се изгради во организацијата, што ви е крајниот резултат во однос на ефикасноста и квалитетот што сте ги презеле, како и тоа дали е превземена одговорност за судбината на институцијата со која се раководи.

Промените во националните економии кон општество базирано на знаење (knowledge-based society) влијаат на перцепцијата за менаџирање на образованието (BusinessAcademy, 2012). Пред се, човечките ресурси стануваат се поважни во споредба со другите ресурси. Ова наметнува барања во поглед на тоа каков вид едукација и обука добиваат вработените. Второ, ова се случува за да се комуницира истовремено со растечките потреби во насока на ефективно и ефикасно управување. Конечно, лидерите кои работат во образование мора да бидат оперативни и на меѓународно ниво. Тие мора да ја имаат во предвид професионалната едукација на вработените, како и образовните методи во повеќе земји за подобар професионален развој.

Управувањето со човечките ресурси е дизајнирање на систем за управување за да се осигура дека човечкиот потенцијал е ефикасно искористен во насока на постигнување на целите на компанијата (Jackson, 2012).

Генерално во Европа, училиштата не се одговорни за изборот на директорот во нивното училиште.

Во раководењето со човечките ресурси Белгија, Ирска и Словенија даваат овластување на училишно ниво за избирање и дефинирање на улогите на училишниот директор (European Commission, 2007).

Шпанија, Полска и Португалија даваат овластување на Училишните одбори за избирање на училишниот директор, но неговите улоги се претходно утврдени и се следат од повисок централен авторитет .

Данска, Шведска и делумно Британија, ја ограничуваат надлежноста на училиштето на дефинирање на одговорностите на директорот, а Словачка има комбиниран модел на одлучување, каде што училишното управно тело и образовниот авторитет заеднички го избираат училишниот директор.

Во Холандија, процесот на избор може да му се делегира на училишното управно тело по претходно одобрение од релевантното повисоко ниво.

Раководењето со вработените, како менаџерска функција се пренесува во раководната одговорност на директорот со делумна вклученост на училишните управни тела.

Меѓународната практика се поврзува со училишните одбори од 80-тите како ефективна алатка за подобрување на училишната самостојност. Училишните одбори и вклучувањето на заедницата во западните земји се сметаат за ефективно средство кон подобрување на демократските процеси, негувајќи партиципативен пристап и партнерство меѓу владините институции и граѓаните. Подоцна, со засилувањето на трендот “Ефективни училишта“ и “Училишен менаџмент“ училишната самостојност и училишните одбори се споменуваат како начин да се зголеми ефективното раководење. Училишните одбори се поттикнуваат да се вклучат во внимателното планирање на самооценувањето врз стандардите и гаранцијата на квалитетот, се наметнува уверување од меѓународното опкружување дека зголемувањето на вклученоста на заедницата во училишното управување преку силни и добро воспоставени училишни одбори, може да го зголеми квалитетот на наставните и

процесите на учење, генерирајќи позитивен ефект врз степенот на успех кај учениците.

2. Барање партнерства

Образованието е повеќе димензионална активност, која вклучува многу чинители, затоа му е потребна соработка со многу институции и поддршка од сите вклучени лица. Затоа, една од главните функции на Училишниот одбор е да бара партнерства со колку што е можно повеќе јавни институции, но и со други училишта и органи:

- Наставничкиот совет има педагошка- советодавна улога.*
- Родителскиот совет има општа советодавна улога спрема Училишниот одбор, давајќи го и пренесувајќи го гласот на родителите и учениците за сите аспекти на училишниот живот.*
- Деловната заедница треба да служи како извор за поддршка на развојните работи, нудејќи нови можности за учење и обликувајќи ги студиите за идното вработување.*

3. Однос Училишен одбор- Училишен директор

Природата на работата во пост- индустриското општество се менува значително, а таа промена влијае на улогата на образованието лидер односно училишниот директор. Разбирањето на улогата и природата на подготовката за тоа мора да се базира на признавање на тоа како работата се дефинира и организира во 21-от век. Според земјите – членки

на OECD² “училишните системи и поединечните училишта експериментираат со нови пристапи на управување (менаџирање) со кои бараат училиштата да го прилагодат своето работење согласно промените кои ги наметнува 21-от век.“ (Oecd.org, 2001)

Односот на одборот со Училишниот директор е основа за градење на успехот на училиштето. Тие се меѓусебно зависни. Имено, на директорот му е потребна поддршката на одборот, придонесот на одборот и легитимноста што тој ја дава, одобрението на плановите и извештаите на директорот од страна на одборот е најголемата поткрепа што може да ја добие директорот за да успее во својата работа.

Директорот е правен застапник на училиштето во односите со родителите и јавните власти. Директорот е одговорен за (European Schools- Office of the Secretary-Generas, 2011):

- наставата и образованието во училиштето;
- одговорни за управување (менаџирање) со персоналот;
- одговорен е за буџетот и за администрацијата.

Директорот е извршната рака на одборот, тој спроведува политика утврдена од три извора: Министерството, општината и Училишниот одбор. Како таков, одборот треба да развие однос на доверба и меѓусебна почит. Членовите на одборот не треба никогаш директно да интервенираат во училиштето, туку преку знаењето и согласноста на директорот. Одборот е гласноговорник на директорот кон социјалниот контекст на училиштето, додека директорот е емисар на одборот меѓу

² OECD или Organisation for Economic Co-operation and Development (Организација за економска соработка и развој) е меѓународна организација која им помага на владите да се справат со економските, социјалните и предизвиците на владеење на глобализираната економија. Мисијата на OECD е да промовира политики кои ќе ја подобрат економската и социјалната благосостојба на луѓето во целиот свет. Денес OECD има 34 земји-членки.(oecd.com, пристапено на 19.03.2012)

училишните сивови. Претседателот на одборот треба да обезбеди докази дека училиштето се почитува во надворешните кругови.

Постоењето на силни и добро воспоставени Училишни одбори е во интерес на локалната и централната власт. Како што покажуваат гореспоменатите улоги и одговорности, да се работи како член на Училишен одбор е сериозна задача што бара многу време и енергија. Членовите на одборот често искажуваат огромно изненадување од количеството работа и залажба што се неопходни за да се биде добар член на одборот. Во случајот на родителите, ваквиот напор се прави доброволно и тие заслужуваат јавно признание. Награди, посебни настани, статии во печатот за успешни приказни, писма и дипломи од високи функционери би биле благороден и не скап начин да им се заблагодари на вклучените луѓе за нивниот придонес, како и да се привлече интересот на другите да станат дел од образовната заедница.

Предложениот пристап кон јакнењето на Училишните одбори во Република Македонија претставува важна промена во образовниот пејзаж на земјата. Предложената промена би значела да се придвижат Училишните одбори од постоечкиот слаб статус во јавноста кон посилен кој ги појаснува улогите, ги обликува односите со градоначалниците, им дава моќ на родителите, ги регулира процесите и ја подобрува отчетноста истовремено инфузирајќи попартиципативен модус на соработка.

Но, за сето тоа да се овозможи и да генерира резултати, потребен е и детален прогресивен пристап за да се гарантира спроведувањето и одржливоста на ваквите промени. Тука не смее да се изостави значењето и улогата на раководењето со образовниот процес, кој од аспект на менаџирање на одлуките и решенијата е доста важен фактор за обезбедување квалитет на образовниот процес.

3.1 Училишно менаџирање - Европски контекст

Идентификувани се голем број на генерализации за актуелните трендови за подготовката на раководење во училиштата вклучувајќи (Mulford, 2003):

- Движење од општо кон конкретно планирање на развојот на училишниот лидер;*
- Движење на промена од одржување на функциите кон активности за унапредување, подобрување на училиштето и експлицитно барање да се подигнат стандардите на достигнување, при што се става акцент на развојот на индивидуални приправници како и образовни или наставни лидерства;*
- Конвергенција на составот на наставната програма во однос на две клучни области - темата на наставата и учењето, како и личните и интерперсонални вештини на лидерството;*
- Општ движење кон оддалечување на неповрзаните "единствени прашања" или еднократни обуки кон внимателно планирани и целосно кохерентни програми;*
- Појава на нови договори за партнерства кои се формирани за дизајнирање, спроведување, следење и оценување на програмите;*
- Поврзување на теоријата и праксата во рамките на програмите;*
- Потреба да се знае повеќе за поврзувањето на методите со исходите од учењето и,*
- Потреба да се постигне подобра рамнотежа помеѓу учењето што го бара системот од поединците -лидери и она што стручните практичари го бараат од себе и од своите колеги. Се смета дека оваа рамнотежа најдобро може да се постигне од страна на групите на директори или*

професионалните колективи и сојузи кои ќе постават и достават сопствени професионални развојни агенди.

3.2 Раководна улога на директорите на училиштата во Европската Унија

Учеството во многу меѓународни проекти, контактите на директорите на училишта од различни земји, стручните расправи и размени на искуствата овозможуваат да се согледа широколикоста на областите третираани во образованието и од друга страна влијанието на државата во креирањето и реализацијата на национален курикулум, на наставните планови и програми, до статусот и законските овластувања на директорот.

Улогата и задачите на директорите на училиштата во земјите на ЕУ се посочени во сумираните резултати на авторот (Vaiput, 2004).

Авторот функцијата директор ја дефинира како: Супериорен, со супериорен однос над сите вработени во училиштето, кој е примарно овластен да: врши надзор на наставата и наставниците (во Франција), за реализирање, спроведување на упатствата и одлуките на Министерството за образование и Училишниот одбор (во Германија) на Наставничкиот совет на училиштето (во Италија), односно Училишните одбори, локални и државни образовни институции и министерството за образование (во Австрија).

3.2.1 Улогата на директорот во земјите на ЕУ

Од законските и подзаконските документи може да се заклучи раководната улога на директорите во училиштето.

Директорот е: (Northouse, 2009)

- Највлијателен реализатор на заклучоците на Училишниот одбор и одговорен за нивно ефективно спроведување во работата на училиштата (во Португалија);

- *Директен спроведувач на одлуките на Министерството (во Грција);*
- *Личност која ги убедува своите колеги, дека одлуките на министерството и училишната администрација се извршни (во Франција);*
- *Личност која се грижи за законската работа на училиштето и во работата ги почитува насоките и заклучоците на Училишниот одбор (во Словенија);*
- *Координатор на работата на училиштето (подготвува распоред, одлучува за распределбата на ученици по одделенија, обезбедува услови за работа во сите земји на ЕУ); (Еуропа.еу, 2012)*
- *Личност задолжена за соработка со надлежните органи, кои се одговорни за работата на училиштето. Соработува со Училишниот одбор, кој е задолжен за буџетот и организација на наставата, а е составен од претставници на родители и наставници (во Данска).*

Во споменатите европски држави, посебно се нагласува улогата на директорот како координатор на образованата работа на училиштето, што ја дефинира неговата улога:

- *Личност која е одговорна за ефектите на училишната функционалност (во Шведска). Директорот мора да се погрижи, покрај сите училишни активности да ги следи националните насоки и целите на воспитувањето и образованието.*
- *Улогата на директори во Белгија не е утврдена, зависи од Управните органи, одговорни за воспитание и образование.*
- *Во Финска, органите на локално ниво се согласуваат кои се одговорностите и овластувањата на директорите во одредено училиште.*
- *Во Словенија, директорот е надлежен за работата на училиштето како целина и е негов педагошки лидер. (Vaiput, 2004)*

Во сите споменати држави силно се нагласува улогата на директорот како педагошки лидер. Оваа улога нагласува дека директорот е:

- *Водечки учител во училиштето, одговорен за квалитетот на воспитно-образовни активности, евалуацијата на наставниците и образованата организација, т.е за соодветната училишна работа како целина (во Германија, каде улогата на директорите е прифатена како престижна социјална улога).*
- *Педагошки лидер на училиштето, при што педагошкото водство го фокусира на: максимални контакти со наставниците, редовни хоспитации и редовни состаноци, работа за нововработени, избор на учебници, поддршка за соработка меѓу наставниците, поттикнување на наставниците на професионален развој, водење на база на податоци за секој наставник и евиденција на хоспитациите со записи од разговори со нив, се грижи за развојот и напредокот на учениците (Белгија–фламандски дел), ја хармонизира работата на Наставничкиот совет (Белгија, Франција и Данска).*
- *Одговорен лидер за вработените, кој обезбедува насоченост на сите активности на училиштето за оставрување на националните цели (Словенија). Темелно ги планира оставрување на целите (Шведска).*
- *Пред се, на наставник. Тој е одговорно лице за контакти со централните надлежни органи на локално и на државно ниво, за сите образовни дејности при што мора да се постигне договор со наставниците и нивните здруженија (Грција).*
- *Одговорно лице за образовната работа, но не и за надзор над работата на наставниците (Франција).*
- *Личност која го води наставничкиот совет, ја усогласува работата на наставниците почитувајќи ја нивната автономија. Во случај на спор, проблемите ги решава инспекција (Италија).*
- *Личност која соработува со наставниците и другите вработени. Заедно формираат педагошки тим (Холандија).*
- *Хиреархиски надреден над наставниците и другите вработени, но не може да избир соработници во работен однос (Австрија).*

- *Лидер на наставничкиот совет на училиштето, кој ја усогласува образовната работа и учествува во изготвувањето на црти на соодветни документи, кои се однесуваат на образованата работа. Одговорен за донесување заеднички одлуки, уредува прашања кои се однесуваат на дисциплината (Португалија). (Еуропа.еу, 2012)*

3.2.2 Задачите на директорот во ЕУ

Задачите на училиштето се поврзани со различни области (Ваупоти, 2004), на следниов начин:

А) област на училишното владеење, вклучувајќи и одговорност на директорот при спроведување:

- *Директиви од Министерството (Белгија)*
- *Одлуки на управување на различни нивоа, од државно, регионално и локално ниво, кои се одговорни за училишната работа (Германија, Франција, Шпанија, Италија, Австрија и Португалија). Во Холандија и Велика Британија (со исклучок на Шкотска) директорот, заедно со училишната администрација е одговорен за општата училишна политика. Директорот во Грција има голема одговорност.*

Б) Задачи поврзани со финансирањето, што вклучуваат одговорност од директорот за финансискиот менаџмент во училиштето, која е ограничена во повеќето држави. Директорот е одговорен, согласно со насоките и законодавството, да ги распределува парите и да управува со средствата.

- *Во Белгија-фламмански регион, Данска, Шпанија, Австрија, Португалија и Шведска, директорите подготвуваат нацрт-буџет за училиштето, кој го предлагаат на Управниот одбор на училиштето. Ако буџетот се усвои, тој сосема слободно управува со училиштето.*

- Во средното образование во Франција и Италија директорот е одговорен за управување со буџетот, по прифаќање од страна на Училишниот одбор, а реализацијата ја следат и мноторираат инспекции.
- Во Грција, директорите не управуваат со финансите.
- Во Холандија со финансискиот менаџмент управуваат соодветни надворешни органи.
- Во Словенија, директорот подготвува податоци, врз основа на кои училиштето добива пари од буџетот. Кога ќе дојдат во училиштето, тој ги распоредува во согласност со законот. Парите добиени за некои дополнителни активности на училиштето им се доделуваат согласно со постоечките прописи.

В) Задачи поврзани со образованата работа во најголем дел е во надлежност на директорот. Во повеќето држави, директорот е одговорен за работата на училиштето, распоред на часови, распределба на часови, распределба на ученици по паралелки и задачите во врска со опрема и обезбедување услови кои овозможуваат педагошкиот процес да тече без проблеми. Понекогаш во овие операции соработува со други соработници или учесници во образованието (заинтересирани страни).

- Во Холандија, Педагошкиот совет дава мислења за образовни прашања;
- Во Шпанија на директорот во извршувањето на овие активности му помага Училишен одбор и наставничкиот совет;
- Во Португалија, одлуките во оваа област врз основа на предлози на директорот и поддршката на Педагошкиот совет, ги усвојува Училишниот одбор на училиштето.
- Во Словенија директорот при спроведување на образовното раководење соработува со наставничкиот совет и советот на родителите на училиштето.

- Во Белгија, Франција и Италија директорот, заедно со наставничкиот совет е задолжен за изготвување план за проекти или план за активности во училиштето.
- Директорот во Англија и Велс, по консултации со вработените избира изборни предмети и материјали за наставниците, како и наставни методи.
- Во Белгија, Италија и Шкотска директорот е одговорен за дисциплинарни мерки. Во Португалија, во смисла на драстични дисциплински мерки, одлучува Училишниот одбор, а во Словенија, соработува со Комисија која е специјално именувана за тоа.
- Во Белгија, Германија, Австрија, Англија и Велс директорот ја евалуира работата на наставниците преку хоспитации на наставните часови.
- Во Белгија (фламандски), Австрија, Шведска и Велика Британија мора да организира континуирано професионално образование за наставниците. Обезбедува помош и дава совети на наставниците. (Europa.eu, 2012)

Г) Задачи кои се поврзани со односите со јавност, во скоро сите од горенаведените земји, исклучиво се во надлежност на директорот, кој како претставник на училиште, одржува и развива односи со јавноста, соработува со родителите и институциите во окружувањето.

- И во Шведска е одговорен за пренос и развивање на меѓусебни добри односи и здрав начин на живот.
- Во Италија има одговорност за промовирање на здравјето и превенција на зависност од дрога.

Д) Други задачи и одговорности за кои е одговорен директорот, се:

- Секојдневната работа на училиштето (Холандија);
- Организација на училиштето како целина (Данска);
- Организирање, проценка и менаџирање на училиштата и обезбедување на средства за училиштето (Велика Британија);

- Координација на сите активности во училиштето и нивно менаџирање (Италија);
- Обезбедување на нормалниот тек на училиштето преку почитување на сите правила и законодавни процедури (Франција);
- Сите организирациски, финансиски, административни и образовни активности во училиштето (Шведска);
- Улогата на извршен директор при извршување колективни одлуки, донесени во училиштето (Португалија);
- Реализатор на улога, кој го утврдува на врвот на хиерархијата во училиштето, како и за работењето на училиштето. Нема влијание врз изборот и вработување на наставници (Австрија);
- Координирање на административната работа и финансиски и организациски работи. Поради начинот на именување на директор, тој е главно водач на персонал во училиштето – наставниците имаат големо влијание врз изборот на директор.
- Членство во Училишниот одбор, без право на глас (Португалија). (Еуропа.еу, 2012)

Интересни се податоците за одредени земји, за обврските на директорот да реализира настава. Директорот ги нема овие обврски во Белгија, во Франција и има само во средните училишта и во некои основни училишта во Италија, Португалија и Велика Британија. Од прегледот на клучните задачи на директорите во земјит е на ЕУ, може да се заклучи дека за исполнување на своите задачи потребно е поседување дополнителни вештини и знаења за:

- Соработка со органите кои управуваат со училиштето;
- Соработка во учеството на сите вклучени во педагошкиот процес, создавање на една заедничка политика на едукативни активности во училиштата и култура на соработка во образованата работа;
- Развивање на активности, кои не се вклучени во наставната програма, но се исто така важни за развојот на едно општество, како што

се: добри меѓусебни односи, здрав начин на живот и унапредување на здравјето и превенција од зависност од дрога;

- *Финансиски менаџмент и некои посебни знаења од областа на економијата. (Еуропа.еу, 2012)*

Глава 3

ПРИМЕНА НА КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЦИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Образовниот процес нема економска туку лична и културолошка цел, затоа што придонесува за глобален развој на човекот, т.е. за човековото оспособување во поглед на проценување на она што е, а што не, битно за неговиот сопствен живот (Галева, 2011).

Во текот на образовниот процес, всушност, човекот се стекнува со знаења и технички способности кои придонесуваат за подобрување на професионалните вештини и за подобрување на сопствената и на општата продуктивност.

Оттука, образованието може да биде сфатено како важен и примарен инструмент за инвестирање во сопствената продуктивност, од која инвестиција би се стекнале повисок личен приход и социјален статус во општеството, т.е. повисок степен на индивидуален развој.

Со години, можеби и децении се слушаат реченици од типот дека: „Образованието е двигател на развојот на општеството. Вложувањето во образованието е вложување во иднината...“. Но, дали образованието е навистина фактор на развојот во Република Македонија?

Главните императиви на еден образовен систем се претставени преку:

- 1. Подигнување на образовното ниво на граѓаните*
- 2. Унапредување на квалитетот на образовните услуги*
- 3. Создавање вработливи и конкурентни кадри*

Одговорот на прашањето : Дали образованието во нашата земја е на пат да ги исполни овие императиви не е воопшто едноставен. Тој треба да се

бара во управувањето на образовниот систем на централно, локално и институционално ниво.

Тоа што е значајно што треба да се спомене е фактот дека во последниве години образованието се анализираше преку истражување во областа на неговите потсистеми (основно, средно, високо, образование за возрасни).

1. Анализа на образовниот сектор во Македонија

Развојот на цивилизацијата се должи на проширувањето на светските ризници на знаењата. Тоа проширување не паднало од небо, туку се должи на интензивниот развој на науката и технологијата. Клучна мисија на образованието е овие знаења и искуства низ различни облици да ги доближи до луѓето кои тие знаења ќе ги користат за сопствен развој и за развој на општеството.

Процесот на глобализацијата има силно влијание врз образовните текови. Земјите кои подготвени влегоа во оваа беспопштедна конкуренција навремено го приспособија својот образовен систем.

Тоа приспособување подразбира либерализација, флексибилност и обезбедување квалитет на образовните услуги. Во овие земји промените што настануваат во образованието се резултат на промените во општеството, особено во економијата.

Во земјите во транзиција овие промени се случуваат многу побавно. Долго време во овие земји образовниот систем се градеше согласно со потребите на планската економија. Во последниве десетина години оваа дубиоза е воочена и овие земји пристапуваат кон сериозни промени во образованието во контекст на пазарната економија и демократизацијата на општеството.

Основен двигател на овие структурни промени е процесот на

децентрализацијата како своевиден антипод на централизирано водениот образовен систем. На почетокот, децентрализацијата на образованието во Македонија се доживуваше како политички императив, но со текот на времето се покажа дека таа придонесува за:

- зајакнување на одговорноста за образованието,
- подигнување на квалитетот на образовните услуги и
- ефикасно користење на ресурсите во образованието.

Инаку, до 1990 година во Република Македонија, како дел од поранешната држава, основното образование беше во надлежност на локалната самоуправа. По осамостојувањето и по комплетното рекомпонирање на државната управа, најголем дел од надлежностите, вклучително и образованието, беа преземени од централната власт.

Причината за ваквиот потег треба да се бара во консолидацијата на управата во новата држава. Што се однесува до средното образование, тоа до 2005 година беше постојано во надлежност на државата, а високото образование отсекогаш било и сè уште е во надлежност на државните образовни власти.

Во поширок општествен контекст образованието во Република Македонија никогаш немало ефективни релации со другите сектори во државата, како што се: економијата, социјалната политика, здравството, земјоделството, културата итн. Причините за ваквата состојба треба да се бараат во двете страни. Имено, образовните власти најчесто сами се занимаваат со образованието плашејќи се дека, ако во него почне да интервенира некој однадвор, ќе се наруши „континуитетот“ и ќе се отстапи од веќе зацртаното. Тоа чувство дека другите се некомпетентни го направи образовниот систем еден своевиден остров на кој луѓето си се сами на себе доволни. Затоа нема социјален дијалог, нема најавување кадровски потреби, нема разговор за квалитетот на образовните услуги итн.

Од своја страна, условно „другите“ кои патем ги плаќаат индиректно образовните услуги преку плаќањето на даноците, постојано забележуваат дека образованието не е како што би требало да биде, но никогаш не се обиделе да влијаат таквата состојба да се промени. Никогаш Стопанската комора, Лекарската комора, земјоделските производители, судиите и другите категории професионалци не го отвориле прашањето за квалитетот на кадрите во овие области, за нивната компетентност и конкурентност. Ете затоа во овој момент образованието во Република Македонија изгледа како осамен остров далеку од другата цивилизација.

Образованието е еден од клучните столбови на државата, особено на држава како што е Република Македонија, каде што еден од најголемите проблеми е токму образовната структура. За таа цел во образованието и во креирањето на образовните политики треба да се води сметка на неколку нивоа. Правата работа е да се најде начин како да се образуваат оние кои што се во категоријата на возрасни лица, а имаат основно или помалку од основно образование. Другата е како да се овозможи масовно образование за сите средношколци. Тоа е единствениот начин Македонија да добие подобра образовна структура. (Макфакс, 2011).

2. Образованието и политичкото влијание

Во земјите во транзиција, поради широкиот општествен интерес што го покрива, образованието секогаш е мета на политичко влијание. Тоа влијание поради големиот број интересни категории граѓани е клучно во обезбедувањето успех на изборите. Од друга страна, политичкото влијание врз образованието ги урива стандардните вредности и воспоставува нови системи на вредности во кои квалитетот не е на прво место.

Вака поставениот образовен систем, управуван од едно место, подложен на политички влијанија и без доволна комуникација со другите сектори едноставно не може да одговори на предизвиците на времето.

Отсуството на механизми за контрола на квалитет што го нуди образованието, како и перманентното намалување на финансиите, што предизвика драстично деградирање на образовната професија, создадоа услови образованието да е препуштено само на себе и да стане ранлив систем за појави кои по својата природа не се својствени на овој сектор.

Со политичката и, пред сè со економската трансформација на земјава се очекуваше дипломата т.е. сертификатот, како основен услов за себереализирање, пред сè, во егзистенцијалната сфера (вработувањето) да му го отстапи местото на квалитетот, т.е. вистинските компетенции кои младите и возрасните ги поседуваат. За жал, овие очекувања не се остварија. Сè уште во сферата на вработувањето дипломата има примарно место, иако полека во приватниот сектор започнува да се согледува дека побитни се стекнатите компетенции отколку стекнатата диплома.

Наместо тоа, во име на повисоките идеали, а како реакција на промените што ги предизвика постиндустрискиот период, образованието го задржа пиедесталот на „формална“ примарност, а дипломата/сертификатот сè уште е доминантната гаранција за квалитетот. Токму таквото вреднување на дипломата/сертификатот на новите кадри, а не нивната вистинска оспособеност и квалификуваност, како и образовната политика креирана по принципот на обиди и грешки, рефлектира низа негативни импликации кои се манифестираат не само на поширок општествен план, туку и во самото образование.

„Трката“ по дипломи, а не по компетенции, го направи образованието подложно на појави на корупција. Се јавија случаи кога, во желбата да се стигне што е можно полесно до диплома, се користат сите средства од учениците/студентите и од нивните родители. Од друга

страна, таквите настојувања резултираат кај оние даватели на образовни услуги (наставници, директори) кои се готови етичкиот кодекс на професијата да го жртвуваат за полесна заработувачка или за непрофесионална корист. Засега, оваа појава е реткост и е лоцирана во мал број случаи. Меѓутоа, доколку набргу не се надминат причините за оваа појава, може да се очекува нејзина ескалација. Во тој случај казнените мерки нема да бидат доволни.

3. Разгледување на образованието од економски аспект

При стратегиското планирање, образованието ретко се гледало низ призма на трошок. Веројатно за тоа придонесувала онаа добро позната реченица дека образованието во една држава не смее да се третира како трошок, туку како инвестиција во иднината. Од филозофски аспект тоа е така. Но, во реалноста секоја инвестиција во образованието чини. Чинат информатизацијата, модернизацијата, инструментите за евалуација, наставните помагала, учебниците итн.

Досега во Република Македонија не е направена ниту една сериозна анализа на финансирањето на образованието, па затоа сега во процесот на децентрализација се соочуваме со финансиски дубиози. Ваквиот некономски третман на образованието предизвика од година во година процентот на издвојување за образование од БОП да опаѓа.

Државата треба да го спречи постојаното намалување на процентот на издвојување за образование од БОП, бидејќи Македонија е единствена земја во регионот со ваков тренд на намалување.

Финансиските проблеми со кои се соочува образованието не се предизвикани само од недоволното издвојување од државниот буџет. Можеби уште поголема причина за хроничниот недостиг на пари во

образованието е нерационалното трошење на образовниот денар. Ако се направи една неутрална финансиска анализа на трошоците во образованието, ќе се откријат бројни пунктови во кои ќе има резерви кои може да се реинвестираат во подигнувањето на квалитетот и во зголемувањето на опфатот во образованието.

Пример 1. Училишните објекти во градот Скопје во грејната сезона се загреваат и за време на викендите кога училиштата не работат.

Пример 2. Во средното стручно образование има училишта со голем број професори и административно-технички кадар, а мал број ученици.

Пример 3. Во високото образование има државни високообразовни институции во кои платите на вработените се петпати поголеми од платите на вработените во други државни високообразовни институции.

Пример 4. Во руралните средини огромни средства се даваат за мали подрачни училишта во кои работат повеќе наставници од ученици.

Пример 5. Во образовната администрација по процесот на децентрализација бројот на вработени во Министерството за образование и наука не само што не се намалува, туку се зголемува, иако ингеренциите полека се трансферираат на локално ниво.

Пример 6. Во некои од ученичките домови има повеќе воспитувачи и администратори од ученици.

Ова се само дел од резервите во образованието кои во моментот не се користат за унапредување, туку само за опстојување на постојниот образовен систем во Македонија. Во моментот, освен во високото образование во кое што се појавува конкуренција, таа се појавува и во општото средно образование со неколку иницијативи. Во другите потсистеми на образование состојбата е монополизирана. Со либерализацијата на образовните услуги, освен привлекување на

приватниот капитал, ќе се постигнат и други ефекти. Имено, ќе се зголеми конкурентноста во образованието, ќе се подигне квалитетот и ќе се разбијат постојните клишеа во остварувањето на воспитно-образовната дејност.

Во Македонија треба да се либерализира пазарот на образовните услуги во сите нивоа на образованието, со цел зголемување на конкуренцијата, како и привлекување приватен капитал кој би се инвестирал во образованието.

Своевиден извор на финансии, кои би се намениле за развој на образовниот систем, е и образованието за возрасни. Во моментот пазарот на неформални и информални образовни услуги е надвор од системот. Со воведување на акредитирање и на лиценцирање во овие видови образование, ќе се овозможи дел од средствата, кои се во оптек во овој вид образование, да се реинвестираат во формалното образование.

Државата треба веднаш да воспостави систем за акредитација на понудувачи на образовни услуги од неформален тип и регистар на такви понудувачи, со што ќе се надмине веќе анархичната состојба во неформалното образование кое во иднина треба да стане еден од столбовите на доживотното учење.

Со децентрализацијата полета се менува и односот на училиштата кон средствата. Тие полета стануваат свесни дека сега ќе се води сметка за секоја чешма, за секоја печка на дрва и дека веќе никогаш тие трошоци нема да се покриваат само со праќање на фактурата „таму некаде“ во министерството. Сега образовните институции ќе треба да се навикнат на обезбедување дополнителни приходи од изнајмување простор, од продавање образовни услуги, од спонзорства и донации. Ако не е така, лошата финансиска состојба во образованието и натаму ќе се влошува.

Во моментот нашето образование сè уште не може да се

развија без надворешна финансиска поддршка. Во нејзиното обезбедување ќе треба да се пристапува организирано, со однапред утврдени приоритети за интервенција, со однапред утврдена стратегија при преговарање, со активно учество во дизајнирањето на проектите во образованието. Во спротивно, и понатаму ќе се има впечаток дека во образованието влегуваат многу донации, но ефектите се или невидливи или недоволни.

Образовните власти треба да продолжат со анимирање на донаторите за уште посериозни интервенции во образовниот сектор чиј развој во моментов не може да се потпре исклучиво врз домашни финансиски ресурси (Soros.org.mk, 2007).

Општ е впечатокот дека колку побрзо образованието во Република Македонија ќе се сфати како економска категорија, толку повеќе ќе се создаваат шанси за негово излегување од длабоката финансиска криза во која се наоѓа.

4. Човечки ресурси во образованието во Република Македонија

Човечките ресурси во образованието ги опфаќаат следниве категории: наставничкиот кадар во сите потсистеми на образование, раководниот кадар во образовните институции и вработените во образовната администрација.

4.1 Наставнички кадар

Во моментов во образовните институции работат наставници од три категории. Од првата категорија останала уште неколкумина наставници кои како иницијално педагошко образование имаат т.н. учителска школа која беше облик на средно образование. Овие школи

беа затворени во 1963 година, така што со новиот Закон за пензиско осигурување овие наставници веќе го завршиле или наскоро ќе го завршат својот работен ангажман. Општата перцепција за оваа категорија наставници кои беа ангажирани во одделенската настава е дека тие ги исполнија очекувањата. Со релативно скромното формално образование тие, може да се каже, дека мисионерски го опишнуваа населението во изминативе децении. Општи карактеристики за овој кадар се: посветеноста, сериозноста и донекаде традиционалниот пристап во реализацијата на наставата во чија основа е почитување на авторитетот на наставникот.

Втората категорија на наставници се носители на диплома од ВПШ, односно од вишите педагошки школи. Оваа категорија на наставници е профилирана во време кога овие виши школи не беа доволно привлечни за младите кои сериозно би ја вршеле просветната дејност. Таквата состојба им одеше во прилог на млади луѓе со просечни квалитети кои не беа многу заинтересирани за оваа професија. Денес, најголем процент од вработените во одделенската настава се од оваа категорија на наставници.

Третата категорија на наставници ја сочинуваат професори од предметната настава на основното образование, од гимназиското образование и општите предмети од средното стручно образование кои своето педагошко образование го стекнале на други факултети кои служат како наставни бази (Природно-математичкиот факултет, Факултетот за музичка уметност, Факултетот за ликовна уметност и Филозофскиот факултет). Од аспект на формални квалификации, оваа категорија ги исполнува најстрогите критериуми за работа во образовните институции пропишани со законите за основно и за средно образование.

Во новите измени во легислативата е предвидено во образованието како наставници да работат само кадри со академско

звање, односно со високо образование. Сега се поставува прашањето дали ова законско решение го решава проблемот на квалитетот на наставничкиот кадар. Одговорот е двоен, и да и не. Да - затоа што сега овие кадри ќе треба повеќе време да поминат во стекнување на своите квалификации. Не - затоа што со формален акт не се решаваат проблемите, ако тоа не е проследено со соодветни мерки за нивно спроведување и ефектуирање.

Имено, очигледно е дека споменатите факултети кои профилираат кадри за образовните институции не се во состојба да создаваат кадри со перформанси кои одговараат на потребите на современото образование. Наставникот во XXI век треба да биде одлично образован, флексибилен, комуникативен, информатички писмен, со солидно познавање на најмалку еден странски јазик, инвентивен и посветен на работата со млади. Тој треба да располага со следниве генерички компетенции:

- посветеност на напредокот и на постигнувањата на учениците;
- компетенција за голем број стратегии за настава/учење;
- компетенција за советување на студенти и на родители;
- знаење за предметот што треба да го предава;
- способност за ефективна комуникација со групи и со поединци;
- способност за создавање клима во која се одвива учење;
- способност за ефективно управување со времето;
- свест за потребата од континуиран професионален развој;
- способност за оценување на очекуваните резултати од учењето и на постигнувањата на учениците;
- компетенција за решавање проблеми преку соработка;
- способност да се реагира на различните потреби на учениците;
- способност да се подобри средината за настава/учење;

- способност курикулумот да се приспособи на конкретниот образовен контекст итн.

Во овој момент е неопходно да се рedefинира улогата на наставниците во општеството засновано врз знаење и да се детерминираат нови компетенции што се потребни посебно во примената на информатичката комуникациска технологија како алатка во наставниот процес, во примената на техники за развој на критичко размислување и функционално знаење помеѓу учениците и студентите.

Затоа во оваа сфера се потребни сериозни интервенции. Најпрво треба да се обнови кадарот во високообразовните институции кои служат како наставна база со кадар кој ќе треба да ги има барем истите перформанси со оние што треба да ги имаат идните наставници. Значајна интервенција треба да се случи и во модернизацијата на студиските програми преку кои се едуцираат идни наставници во согласност со препораките на Болоњската декларација. Освен радикалната интервенција во кадровска смисла, државата како своевиден работодавец за кадрите од овие факултети ќе треба да интервенира во подобрувањето на техничките и на просторните можности во овие институции.

Кариерниот развој на универзитетските наставници во Република Македонија е формален. Имено, ретко се случува еднаш избран соработник на високообразовна институција да не го достигне највисокото звање во својата кариера. Тоа во голема мера ги прави комотни вработените на универзитетите и ја задушува конкуренцијата. Единствен критериум за кариерниот развој на универзитетскиот кадар е возраста. Тоа, од своја страна, доведува и до маргинализирање на ангажманот на овој кадар во научноистражувачката дејност. Заострувањето на критериумите и селективноста во кариерниот развој во високото образование се незаменливи предуслови кои би влијаеле на подигнувањето на квалитетот на високото образование во Република Македонија.

Своевидно алиби за немотивираноста и непосветеноста на наставничкиот кадар може да се бара во нивниот крајно несоодветен социјален статус. Македонија е една од ретките земји во светот во која наставниците се со примања под или приближно до просечната плата во земјава. Исклучок се само наставниците од високото образование чии плати се во просек нешто повисоки од просечната плата. Споредено се земјите од соседството, со исклучок на Албанија, македонските наставници имаат значително пониски плати. Причината за ваквата состојба можеби лежи во фактот што социјалниот статус на наставниците во оваа држава никогаш не се поврзал со нивото на економскиот развој во Македонија.

Иако во актуелните колективни договори за образованието постојат категории на наставници чии примања зависат од постигнатото ниво во професионалната кариера, тоа во реалноста не функционира. Таквото израмнување на платите ги прави наставниците недоволно мотивирани за конкуренција. Во ова треба да се бара причината зошто наставниците своето работно време го изедначуваат со времето предвидено за настава, заборавајќи дека постојат и воннаставни активности, доброволна работа, соработка со други училишта итн. Времето на овие активности за жал одамна измина. Сега во наставата имаме социјално загрозени, недоволно мотивирани и недоволно инвентивни наставници.

4.2 Раководен кадар

Во човечки ресурси во образованието спаѓаат и раководните кадри, односно директорите на образовните институции во основното и во средното образование, како и раководниот кадар на високообразовните институции.

До пред некоја година директор на училиште се стануваше исклучиво по некакви други критериуми, вклучително и партиски. Ова беше идентификувано како сериозен проблем во образованието, па се пристапи кон негово надминување со воспоставување организиран систем за обука на директори и нивно сертифицирање преку полагање на т.н. испит за директори. Модуларизираната програма која ги зајакнува управувачките, административните, дидактичките, комуникациските и финансиските капацитети за раководењето е само првиот чекор кон подигнувањето на квалитетот во раководењето на образовните институции.

Дали треба да се размислува за соодветна институционализација на овој систем е прашање на кое треба да одговорат носителите на одлуки во образованието. Во овој момент во Република Македонија целосно е либерализиран пазарот на услуги за обука на директори. Имено, Министерството за образование и наука веќе има акредитирано пет високообразовни институции како понудувачи на ваков тип услуги. Во Словенија со години постои посебна институција „Школа за директори“ која се занимава со обука, но и со дообука и советување на раководните луѓе на образовните институции во Словенија. Во некои европски земји критериумите за раководење во образовните институции се подигнати на уште повисоко ниво. На пример, во Финска за да се раководи со образовна институција, треба да се стекне титула магистер по образовен менаџмент. Тоа значи дека во развиените земји обуката на директори прераснала во формален тип на образование.

И додека во основното и во средното образование е направен обид за воспоставување систем за обука на директори, во високото образование менаџментот како да е препуштен на своите способности за раководење со високообразовните институции. Во овој момент не е ни на повидок некаква иницијатива за обука на раководниот тим на високообразовните институции во Република Македонија.

4.3 Директорот како менаџер во училиштето

Поимот директор треба да се сфати како функција која ја извршува едно лице кое при извршувањето претставува и менаџер кој има сложена одговорност. Постапувањето на местото директор е законски чин, што не значи дека мора директорот да биде и водач во таа средина.

Директорот на училиштето е визионер кој со својата работа ги мотивира, обучува и охрабрува наставниците, работи на тоа наставниците да имаат доверба дека тоа што директорот го воведува во училиштето е за нивно добро и за напредокот на училиштето.

Директорот ги обединува сите членови на колективот преку создавање на здрава клима, а тоа го прави својата доследност, отвореност и флексибилност. Тој соработува со учениците, родителите, вработените, асоцијации, фондации и го претставува училиштето секаде каде што е потребно. Секој вработен сака водач кој ќе биде комплетен, чесен, со напредни идеи, успешен.

Карактеристики за успешен директор се:

- Стручна – Директорот во однос на другите вработени треба да има поголеми знаења и умеења во својата дејност. Треба добро да ја проучи целокупната дејност на училиштето, активно да соработува со сите релевантни субјекти и по потреба, да проследи и некоја стручна обука.*
- Кадролошка – Директорот треба да биде успешен во составување на кадарот, да воспоставува добри меѓусебни односи кај вработените, а со тоа да се постави здрава училишна клима.*
- Едукативна – Директорите треба да ги обучуваат наставниците, да водат грижа за нивниот професионален развој, да ги пренесуваат своите и туѓите искуства, да ги воведуваат вработените кон усовршување во структурата.*

- *Симболичка – Оваа карактеристика е одлика на успешните директори. Притоа, според постигнатите резултати, училиштето е афирмирано и има изградено свој имиџ. Овие директори се добри комуникатори, воспоставуваат добри односи јавноста и со медиумите, имаат излагања на конгреси, семинари и слично.*
- *Културна - Станува збор за препознатлива средина со своја традиција, со свој препознатлив производ или услуга, со систем на верувања, вредности, очекувања.*

Директорот треба да ги има следниве способности:

- *Организациски способности*
- *Интерперсонални способности*
- *Комуникациски способности*
- *Ставови*
- *Директорот како визионер*
- *Директорот како водач во училиштето*
- *Директорот како решавач на проблеми*
- *Директорот како фасцилатор на односите меѓу училиштето и заедницата*

За да ја извршува својата функција успешно, директорот треба успешно да извршува повеќе функции:

1. *Планско – програмерска функција на директорот на училиштето;*
2. *Организациска функција на директорот на училиштето;*
3. *Функција на водење на директорот на училиштето;*
4. *Евалуациска и истражувачка функција на директорот на училиштето;*
5. *Педагошко – инструктивна функција на директорот на училиштето.*

4.4 Менаџмент во основните училишта

Со донесување на Законот за изменување и дополнување на Законот за основно образование, на нов начин се регулира составот на училишните одбори во основните и средните училишта.

Децентрализацијата создава можности училиштата што подобро да е приспособат кон потребите на локалната средина, што ќе се обезбеди со вклучување на сите заинтересирани структури на органот на упатавување на училиштето. Имено, составот на училишниот одбор, освен со вработени и родители на учениците, е проширен и со претставници од локалната власт и од деловната заедница.

Современите принципи и методи на раководење и управување со образованието се неминовност и тие мора да бидат афирмирани, бидејќи отворањето на законска можност за конкуренција во оваа област ќе ги принуди институциите на тоа.

Слика бр. 2 Организацииска поставеност во основни училишта



Училишен одбор

Училишниот одбор е орган на управување во основните училишта. Бројот на членовите во училишниот одбор е определен според бројот на паралелки во училиштето.

Според Законот за основно образование на Република Манедонија, училишниот одбор ги има следните овластувања:

- донесување статут на основното училиште;*
- предлагање годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот на општината;*
- предлагање финансиски план до основачот;*
- предлагање завршна сметка до основачот;*
- објавување јавен оглас за избор на директор на основното училиште;*
- интервјуирање на кандидатите за директор;*
- давање предлог до градоначалникот на општината за избор на директор;*
- давање мислење до директорот за избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи;*
- поднесување предлог до директорот за престанок на работниот однос на наставници, стручни соработници и воспитувачи;*
- одлучување по жалби на ученици, родители на ученици;*
- разгледување други прашања кои се утврдени со статутот на основното училиште.*

Директор на училиште

Директорот на училиштето ја организира и ја раководи воспитно – образованата и друга работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со законот и актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица.

Овластувањата на Директорот опфаќаат: (Гоцевски, 2007):

- *предлагање на годишната програма за работа и преземање мерки за нејзина реализација;*
- *извршување на одлуките на училишниот одбор;*
- *избирање на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно – технички кадар според законот и актите на училиштето;*
- *распределување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно – технички кадар според законот и колективен договор;*
- *поднесување на извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно – образовната работа на училиштето до Бирото за развој на образованието, до училишниот одбор и до основачот;*
- *поднесување извештај за реализацијата на годишната програма, до основачот и до Министерството за образование и наука;*
- *поднесување извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година, до училишниот одбор и до Министерството за образование и наука.*

Наставнички совет

Наставничкиот совет го сочинуваат сите наставници, стручни соработници, воспитувачи и директорот, кои истовремено раководи со наставничкиот совет. Наставничкиот совет ги има следните надлежности:

- *давање мислење по програмата за работа;*
- *следење на успехот на учениците;*
- *разгледување на планот и програмата за работа;*
- *изрекување педагошки мерки;*
- *одобрување отсуства на учениците;*

- *разгледување на извештајот од стручните служби и презема мерки за отстранување на забелешките;*
- *разгледување предлози од родителите;*
- *наградување на ученици.*

Одделенски совет

Одделенскиот совет го сочинуваат сите наставници од паралелката каде што се изведува наставата, стручните соработници и директорот. Овој орган ги има следните овластувања и задачи:

- *непосредно организирање и спроведување на наставната работа;*
- *утврдување на оценките на учениците;*
- *расправање за подобрување на успехот на учениците;*
- *пофалување, наградување и предлагање педагошки мерки за учениците;*
- *давање предлози за решавање на одредени прашања до Наставнички совет.*

Одделенски раководител

Одделенскиот раководител е именуван од наставничкиот совет на основното училиште, по предлог на директорот. Одделенскиот раководител ги има следните задачи:

- *следење на работата на паралелката;*
- *следење на дисциплината во одделението;*
- *грижа за редовноста и изведувањето на наставата;*
- *водење на одделенска евиденција;*
- *пофалување;*
- *преземање на мерки.*

Стручен актив

Стручниот актив е стручно тело кое го сочинува помала група наставници кои предаваат ист предмет. Со него раководи лице од редот на наставниците.

4.5 Менаџмент со средните училишта

Слика бр. 3 Организациона поставеност во средните училишта



Училишен одбор

Со донесувањето на Законот за изменување и дополнување на Законот за средно образование, составот на училишниот одбор е детерминиран од тоа кој е основач на училиштата – дали тоа е државата или локалната власт.

Училишниот одбор на државното средно училиште поднесува извештаи до Министерството за образование и наука, додека училишниот

одбор на општинското средно училиште поднесува извештаи до Советот на општината, односно до основачотна училиштето.

Надлежностите на училишниот одбор се:

- именување директор на училиште;*
- разрешување директор на училиште;*
- донесување на статут;*
- предлагање на годишна програма за работа и извештај за работа до Министерството / Советот на општината;*
- предлагање на годишен финансиски дел до Министерството / основачот;*
- одлучување по приговори и жалби на вработените, одлучување по жалби на учениците, родителите, односно старателите;*
- усвојување на годишен план за јавни набавки;*
- предлагање на дополнителни дејности;*
- разгледување и одлучување по приговори за остварување и за заштита на права на работен однос и по приговори против одлука која е донесена на наставнички совет за изречени педагошки мерки на учениците;*
- разгледување и други прашања кои се утврдени со статутот на училиштето.*

Директор

Директорот е раководен орган на средното училиште и е одговорен за законитоста во работењето , како и за материјално – финансиското работење на училиштето.

Директорот на државното средно училиште се именува и се разрешува од училишниот одбор , по претходна согласност од Министерството. Директорот на општинското се именува и се разрешува

од страна на надлежниот орган на единицата на локаланата самоуправа. Управувањето на средното приватно училиште го утврдува основачот.

Директорот ги има следните надлежности:

- *предлагање на годишната програма за работа и преземање мерки за нејзината реализација;*
- *извршување на одлуките на училишниот одбор;*
- *избирање на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно – технички кадар со законот и со актите на училиштето;*
- *распделување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно - технички кадар со законот и со колективен договор;*
- *поднесување на извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно - образовната работа на училиштето до Бирото за развој на образованието, до училишниот одбор и до основачот;*
- *поднесување на извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година, до училишниот одбор и до Министерството за образование и наука;*
- *поднесување на извештај за реализацијата на годишната програма, до основачот и до Министерството за образование и наука.*

Наставнички совет

Наставничкиот совет го сочинуваат сите наставници, стручни соработници, воспитувачи и директорот, кои истовремено раководи со наставничкиот совет. Наставничкиот совет ги има следните надлежности:

- *дава мислење по годишната програма за работа;*
- *утврдување на успехот на учениците;*
- *одобрување на учениците завршување на две учебни години во една учебна година;*

- *разгледување на планот и програмата за работа;*
- *изрекување на педагошки мерки;*
- *разгледување на извештајот од стручните служби и преземање на мерки за отстранување на забелешките;*
- *разгледување на предлози од родителите.*

Совет на годината

Советот на годината, односно советот на струката го сочинуваат наставници кои изведуваат настава и стручните соработници. Надлежности на Советот на годината се следниве:

- *организирање и спроведување на наставната и воспитната работа на годината;*
- *грижа за спроведување на наставата;*
- *решавање по прашања предложени од советот на паралелката и од раководителот на паралелката;*
- *разгледување на успехот на годината;*
- *одобрување на отсуства на учениците;*
- *решавање по барања на родителите и на учениците.*

Стручен актив

Стручниот актив е стручно тело кое го сочинува помала група наставници кои предаваат ист предмет. Има за задача да се утврдат основите за годишниот план за работа, изедначување на критериумите за оценување на учениците, предлагање на форми за работа, предлагање на учебници и учебни помагала и слично.

Одбор на родители

Одборот на родители разгледува прашања за остварување на образовно - воспитната работа:

- разгледување на успехот на учениците;*
- поведението и редовноста на учениците;*
- соработување со советот на годината;*
- грижа за обезбедување на средства за осовременување на наставата.*

Раководител на паралелката

Раководителот на паралелката ги има следните задачи:

- следење на работата на паралелката;*
- грижа за дисциплината на учениците;*
- грижа за редовноста и изведувањето на наставата;*
- оправдување на часови за отсуства;*
- пишување на свидетелства;*
- поттикнување на воннаставни активности;*
- соработка со советот на родители;*
- пофалување;*
- преземање на мерки.*

4.6 Менаџмент со високото образование

Високото образование, како потсистем во системот на образованието и воспитанието зазема значајно место во хиеррахијата на вредностите во секоја секоја современа држава. Одговорноста на менаџментот на универзитетите се огледа во постигнувањата на квалитет на стекнатото знаење и користење на доделените (расположливите) ресурси.

Меѓучовечката димезија или способноста на менаџерот за креирање на меѓучовечки односи на универзитетот се состои од следните содржини:

- *способност за истакнување и одење напред*
- *покажување и поседување на способност за лидерство*
- *способност за тимска работа, а не изолирано*
- *способност за споделување на знаењето со тимот*
- *способност за одржување врски со вработените*

Клучната улога на менаџерот на универзитетот се состои во три глобални задачи:

- *правилна распределба;*
- *успешно администрирање;*
- *одлучување и решавање.*

За координирање на активностите на акредитираните државни и приватни високообразовни установи во Република Македонија е формирана Интеруниверзитетска конференција, како форма на соработка и како тело преку кое се усогласуваат заедничките интереси.

Во нашата земја, освен постоењето на соодветна идеја за воведување современ менаџмент во воспитно – образовниот систем, непостоењето на законска и друга регулатива, еден од клучните моменти е и системот на вреднување на таквата професија која сè уште е анатемисана од просечните продуктивни кадри кои ги има насекаде.

Универзитетски сенат

Универзитетскиот сенат е орган на управување и стручен орган на универзитетот. Составен е по двајца претставници од факултетите и од високите стручни школи, по еден претставник од научните установи кои се во склоп на универзитетот, три претставника и придружните членки на универзитетот и десет претставници од студентите.

Членовите на универзитетскиот сенат се бираат на секои четири години, а од редот на членовите се избира и претседател. Ректорот и проректорите учествуваат во работата на сенатот, но немаат право да гласаат.

Некои од задачите на Универзитетскиот сенат се следниве:

- *го донесува статутот на универзитетот и дава согласност на статутите на високообразовните установи;*
- *предлага годишна финансиска пресметка на универзитетот;*
- *донесува годишна и четиригодишна програма за развој и за работата на универзитетот;*
- *дава мислење и поднесува предлози за Програмата за високообразовна дејност на Република Македонија;*
- *го усвојува годишниот извештај за работата на универзитетот;*
- *го донесува финансискиот план и завршната сметка;*
- *донесува програма за инвестиции на универзитетот;*
- *избира и разрешува ректор и проректори на универзитетот;*
- *утврдува единствени органи за вршење на високообразовната дејност;*
- *донесува правилник за единствени правила за студирање;*
- *донесува правилник за единствените основи за организирање постдипломски и докторски студии;*
- *ги утврдува работните обврски на вработените и утврдува принципи за уредување на работните односи на вработените што изведуваат високообразовна, научна и уметничка дејност.*
- *донесува програма за меѓународна соработка*
- *формира комисија за евалуација на универзитетот и ги избира нејзините членови*

Ректор

Раководен орган на универзитетот е ректорот. Тој се избира од редот на редовни професори и има мандат од четири години.

Ректорот ја координира работата на раководните органи на членките и на придружните членки во неговиот состав, во врска со остварување на ставовите, одлуките и заклучоците на универзитетскиот сенат и на ректорската управа, во врска со остварувањето на улогата, задачите и дејноста на универзитетот.

Ректорот ги има следните задачи (Гоцевски, 2007):

- ги извршува одлуките и заклучоците на сенатот;*
- ја усогласува високообразовната, научно – истражувачката, уметничката и применувачката дејност на универзитетот;*
- му поднесува на сенатот предлози и одлуки, други општи акти и заклучоци за прашања чие решавање е во надлежност на сенатот;*
- дава иницијативи за свикнување на сенатот;*
- промовира доктори на науки;*
- доделува награди на универзитетот;*
- ја води меѓународната соработка на универзитетот и иницира соработка со други универзитети во земјата и во странство;*
- управува со имотот на универзитетот и се грижи за негово одржување.*

Универзитетска управа

Универзитетската управа ја сочинуваат ректорот, проректорите, деканите на факултетите, директорите на високите стручни школи, директорите на научните установи и еден претставник од студентската организација.

Ректорот има право да стави вето на одлука од ректорската управа кога смета дека тоа не е од интерес на универзитетот.

Во надлежност на универзитетската управа се следните активности:

- *ги подготвува и ги предлага актите и материјалите за прашања за кои одлучува сенатот и ректорот*
- *дава согласност за елаборатите за додипломски и постипломски студиски програми и за нови профили стручни кадри*
- *дава согласност за студиската програма на сите факултети, на високите стручни школи и за научните установи во неговиот систем*
- *одлучува за интердисциплинарните и за мулти-дисциплинарните научно-истражувачки проекти*
- *избира двајца декани за членови на интеруниверзитетската конференција, со тајно гласање*
- *на предлог на ректорот, од пријавените кандидати за јавен конкурс, избира генерален секретар на универзитетот и по негов предлог го разрешува*
- *одлучува за организирање организации и организациони единици на универзитетот*
- *донесува одлуки за тековната меѓународна соработка на универзитетот*
- *го уредува издавањето дипломи и други документи за завршни студии на високо образование*
- *утврдува мислење за престанување на потребата од постоење на определени факултети или високи стручни школи во состав на универзитетот и за нивно трансформирање во приватни високообразовни установи*

Научно – наставен совет

Научно – наставниот совет ги има следните надлежности:

- *донесува статут;*
- *донесува четиригодишна програма за развој и годишна програма за работа;*
- *избира и разрешува декан и продекани;*
- *утврдува студиски предметни програми;*

- донесува програма за научно – истражувачка, односно за уметничка работа;
- врши ибор на наставно – научни, наставно – уметнички, научни, наставни и соработнички звања;
- предлага број на студенти кои ќе се запишуваат во прва година на дипломски и постдипломски студии;
- формира комисија за евалуација на факултетот, ги избира нејзините членови и донесува упатство за евалуација на универзитетот;
- формира стручно комисији за признавања на високообразовни квалификации стекнати во странство;
- одлучува за меѓународна соработка;
- предлага и презема мерки за унапредување и за заштита на стандардот на студентите и на вработените.

Декан

Деканот е раководен орган на факултетот, кој го застапува и го претставува факултетот и се грижи за законитоста ба работата на органите на факултетот. Мандатот на деканот е четири години, а се избира од редот на професори и од редот на доценти.

Деканот е должен најмалку еднаш годишно да поднесува извештај за својата работа до наставно - научниот совет и до ректорот на универзитетот

Деканот ги извршува следните функции:

- *ги извршува одлуките и заклучоците на наставно –научниот совет;*
- *ги свикува седниците на наставно - научниот совет, го предлага дневниот ред и претседава со него;*
- *на наставно - научниот совет му поднесува предлози на одлуки. општи акти и заклучоци за прашања чие разгледување и решавање е во негова надлежност;*

- *распишува конкурс за избор на лица избрани за наставно – наставни, наставно – уметнички, научни, наставни и соработнички звања, шест месеци пред истекот на времето за кое се избрани;*
- *ги промовира дипломираните студенти и доделува награди;*
- *иницира соработка со сродни установи во земјата и странство.*

Деканатска управа

Деканатската управа ја сочинуваат деканот, продеканите и раководителите на внатрешните наставно – научни организациони единици и претставници на студентите. Деканатската управа ја свикува деканот и тој претседава со седниците.

Деканатската управа ги има следните задачи:

- *ги подготвува и ги предлага актите и материјалите за прашања за кои одлучува наставно - научниот совет и деканот;*
- *одлучува за рационално вршење на дејноста на факултетот;*
- *одлучува за издавачка дејност на факултетот;*
- *утврдува предлог – статут;*
- *утврдува предлог – студиски програми;*
- *утврдува планови и програма за развој;*
- *води кадровска политика;*
- *распишува оглас за избор на стручни и на други работници;*
- *формира работни тела.*

Деканот има право да стави вето на одлуката на факултетската управа кога смета дека е спротивна на законот, на статутот на факултетот и на другите општи акти на универзитетот.

4.3 Инвестирање во човечки капитал со цел подобрување и модернизација на образованието

Конкурентноста во денешната ера на економија базирана на знаење многу зависи од знаењето и вештините на населението во земјата. Во Република Македонија скоро половина од населението (49,39%) и околу 42% од невработените лица завршиле само основно образование. Стапката на запишување во основно образование е висока, што се одразува со релативно висока стапка на писменост. Сепак, недоволните инвестиции во текот на изминатите две декади имаа негативно влијание врз целокупниот квалитет и вредноста на образованието, а стапката на учество во високото образование е се уште релативно ниска. Меѓународните оценки на способностите на студентите на различни нивоа, на пр. ПИСА, укажуваат на релативно ниската ефикасност на образовниот систем. Процентот на лицата кои предвремено го напуштаат училиштето изнесуваше околу 32% во 2002 година. Пристапот и постојаноста во образованието е понизок кај етничките заедници, особено ромското население, кај кои се забележува највисок процент на предвремено напуштање на училиштето. Исто така, има разлики помеѓу урбаните и руралните подрачја.

Врските помеѓу почетното и понатамошното стручно образование и обука се слаби. Земјата вложува напори за развој на првобитниот систем за стручно образование и обука. Во моментов се врши трансформација на системот за стручно образование и обука во средните училишта, се рedefинира неговата улога, структурата и наставната програма на нижото стручно образование и реформа на високото образование, со цел да се подобри вредноста на пазарот на трудот и информациите за потребните вештини, како и целокупниот квалитет на образованието.

Само околу 50% од работната сила завршила средно образование, а поголемиот дел од оваа група (околу 65%) посетувала стручно образование. Уделот на лица со завршено високо образование во работната сила изнесува околу 15%. Има потреба за зголемување на вештините и за образование за возрасни, што во моментов е недоволно развиено. Во 2003 година стапката на учество на лица на возраст 25-64 години во образование и обука изнесувала под 2%.

Образовните програми станала застарени и има несовпаѓање во однос на потребите на пазарот на трудот. Стаките на невработеност кај лицата кои завршиле средно образование се високи, а периодот на барање на работа е долготраен. Потешкотиите на пазарот на трудот доведоа до зголемување на бројот на студенти, но и до емигрирање на високообразовните кадри.

Со процесот на модернизација, двогодишното и тригодишното стручно образование значително ќе ја подобри стручната способност на учениците, т.е. нивните вештини ќе се совпаѓаат со потребите на пазарот на труд, особено доколку овие вештини се поддржани со вештини за компјутерска технологија, деловно и претприемничко знаење и познавање на еден странски јазик³. Ова значи дека, освен реформирање на програмските документи, исто така, неопходно е да се спроведе обука и за наставниот персонал, особено наставниците во стручната обука, но, исто така, и на учесниците (предавачи) во образовниот систем од социјалните партнери, нивно воведување во стручната дидактика и надградување на способностите на учениците. Исто така, неопходно е да се спроведат обуки за вработените во фирми, што се подготвени да земат ученици за стажирање, како и неопходноста од мрежа меѓу училиштата и деловните партнери во локалната област.

4.4 Европски интеграции во образованието

Процесот на ЕУ-интеграција е главен импулс и поттикнувач на реформи за повеќето од земјите во регионот, особено за Македонија и Хрватска, кои се официјални земји-кандидати. Но, ударот од транзицијата во Југоисточна Европа е многу посилна движечка сила за развој на

³ Превземено од : Повеќегодишна оперативна програма “Развој на човечки ресурси 2007-2013,, , компонента IV од Ипа, страна 81-85

образованието на возрастните. Тој транзиционен процес, низ кој минуваат сите земји од регионот, е во исто време и препрека а и двигател на напредокот и развојот. Ударот од транзицијата беше главен поттикнувач на реформите и развојот на образовни политики. Од 2000-тата па наваму, бројни реформи во образовните системи на земјите се ставени во дискусија и имплементација, по пат на различни процедури, особено преку донесување закони кои покриваат цел еден образовен систем или негови сегменти (Мојсовска,2011).

Образованието не е столб на европската унификација, но во ЕУ тоа најчесто се следи низ призма на пазарот на трудот. Во последно време преку усвојувањето на Европската рамка на квалификации сепак се вложуваат напори за воспоставување единствени стандарди во образованието во однос на професиите.

Иако формално не постои единствена европска политика во однос на образованието, земјите во Европа преку усвојување долгорочни документи се обидуваат да ги усогласат реформските процеси во областа на образованието. Таков е случајот со Лисабонската декларација, Болоњската декларација и Копенхагенската декларација.

Во однос на европските интеграции, Македонија во областа на образованието веќе направи неколку чекори. Со потпишувањето на Спогодбата за стабилизација и асоцијација (ССА), Република Македонија презеде обврска да го иновира образовниот систем, да ги јакне капацитетите за користење на европските фондови во образованието и ефикасно да ги користи услугите на Европската фондација за обука, до стекнувањето на полноправното членство. По поднесувањето на кандидатурата за членство, образовната администрација во Македонија одговори на делот на прашањата на Европската комисија кои се однесуваат на образованието. Одговорите на овој дел од прашалникот на ЕУ се своевидна темелна дескрипција на образовниот систем во Македонија. Паралелно со одговарањето на прашањата, се

пристапи кон хармонизирање на образовната легислатива кон европската (*Acquis Communautaire*). Имајќи го предвид фактот дека ЕУ нема заеднички основи на образовна политика, овој процес на хармонизација нема да трае долго и ќе се однесува на околу триесетина резолуции, директиви и одлуки на ЕУ. Во исто време е пристапено и кон реализација на програмата за европско партнерство во областа на образованието која посебно се мониторира од ЕУ.

Во однос на европските документи во областа на образованието, Болоњската декларација во високото образование и Копенхагенската декларација во средното стручно образование се патокази на реформите во овие потсистеми на образование. Тие се основа за воспоставување на единствениот европски образовен простор.

Република Македонија ја потпиша Болоњската декларација во Берлин во 2003 година и презеде обврски за спроведување структурни реформи во високото образование. Клучни препораки од Болоњскиот процес (Синадиновска – Шумар, 2009) беа: воспоставување интегриран универзитет, воведување ЕКТС како инструмент за мобилност и за споредување дипломи, воведување додаток на диплома, тростепени академски студии, развивање инструменти за обезбедување квалитет, зајакнување на истражувачката активност и нејзино поврзување со високообразовната дејност. На секои две години од потпишувањето на оваа декларација во 1999 година во Болоња, се врши анализа на постигнувањата со конференции за следење т.н. *follow up* конференции .

4.5 Процес на комуницирање во образовните институции

Комуникацијата е клучен фактор при воспоставувањето партнерства во самото училиште, како и со надворешни партнери и заинтересирани страни. Клучно е за да се постигне поголема вклученост и поголемо влијание на родителите врз образованието на нивните деца.

За училишниот одбор комуницирањето претставува слушање и информирање. Да се биде претставник на родителите или на некој од пошироката училишна заедница, важно е одборот да одбере начини за да го почувствува пулсот на училишната заедница, и да се осигура дека желбите, целите и аспирациите кои заедницата ги негува кон училиштето, се артикулираат преку училишниот одбор. Исто така, важно е улогата на училишниот одбор која ја има во донесувањето одлуки, советувањето на директорот за прашања поврзани со училиштето, стратегиите кои ги користи за да ја подобри климата и културата во училиштето, како и постојаната поддршка кон директорот, кадарот и учениците - севомога да се сподели со заедницата.

4.5.1 План за комуницирање

Отворената и јасна комуникација е клучна при обидот сите да се почувствуваат како дел од училишната заедница. Училишниот одбор може да примени најразлични начини за слушање и известување на заедницата кои ќе бидат од сечија полза.

За да се комуницира успешно добро е да се изготви план за комуникација при тоа треба се земе предвид следново (Gamage, 2003):

- јавноста со која треба да се комуницира;
- ситуации кои бараат широки консултации на релација училиште-заедница;
- разните комуникациски стратегии и процеси кои може да се употребат;
- поединците задолжени за развој на планот;
- временски рамки;
- начини на справување со повратниот ефект од заедницата.

При изборот на стратегии за комуникација, училишниот одбор треба да ја земе предвид ефективноста и соодветноста на начинот на

комуникација со родителите од различна социјална структура и на населението кое ја сочинува заедницата. На пример, за да се допре до одредената целна група, може да се постават следнве прашања:

- кој треба да го знае ова? Кои групи на заедници треба да се информираат?
- со кого веќе се комуницира?
- дали училиштето ги опфаќа сите што треба да ги опфати?
- кон кои организации треба да се биде насочен?

Потоа, може да се одлучи што конкретно треба да се каже, поставувајќи ги следниве прашања:

- што треба да знае целната група?
- што досега е кажано?
- дали тоа што се сака да се пренесе е соодветно за целната група?

4.5.2 Внатрешна и надворешна комуникација

Внатрешната и надворешната комуникација на училишните одбори се одвива меѓу следниве субјекти/фактори/институции (УСАИД, 2009):

- претседателот на училишниот одбор и членовите;
- училишниот одбор и директорот на училиштето;
- училишниот одбор и наставниците;
- училишниот одбор и советот на родители;
- училишниот одбор и учениците;
- училишниот одбор и локалните образовни власти;
- училишниот одбор и централните образовни власти и
- училишниот одбор и медиумите.
- При тоа може да помогнат следните вештини:

- Умешноста на слушањето;
- Ефектно јавно говорење;
- Online комуникации.

4.5.3 Состаноците како начин на воспоставување на ефикасна комуникација во образовните институции

Состаноците или седници се начин на кој училишниот одбор функционира. Задачата за создавање на агенда за состанок најчесто му припаѓа на претседавачот на состанокот, или во случајов, на претседателот на училишниот одбор.

Чекори и фази во подготовката на состаноци:

- *Да се подготви распоред на состаноци за целата година;*
- *Простор за состаноци - во училиштето, треба да се постави на начин на кој ќе охрабрува учество, а истовремено ќе им овозможи на учесниците да се гледаат еден со друг додека се зборува за проблемите;*
- *Создавање агенда - внимателно испланирана и организирана агенда е клуч за успешен состанок. Добрата агенда накратко истакнува за што имате намера да зборувате и по кој редослед.*

Треба да се постави една разумна временска рамка која би овозможила доволно време за дискусија на сите точки од агендата. Точките од агендата треба да ги одразуваат приоритетите на училишниот одбор, кои пак од своја страна, треба да ги одразуваат грижите и интересите на училишната заедница.

Ефективни состаноци - членовите на училишниот одбор треба да имаат можност да разговараат детално за секоја точка од агендата. Генерално, претседавачот е одговорен за олеснување на процесот.

Состаноците се најуспешни и најпродуктивни кога членовите на одборот слушаат и ги презентираат своите идеи ефективно. Клучот за да

се разбере е да се слуша и навистина да се разбере што другите сакаат да кажат. Главна бариера во ефективната комуникација е тенденцијата да се оценува без прво да се слушне што другите имаат да кажат (Kowalski, Petersen, Fusarelli, 2007).

За да се слуша и вистински да се разбере што кажуваат другите треба:

- целосно да се посвети вниманието на личноста што зборува.
- да се размислува за тоа што се зборува и да се фаќаат приклучоци ако се смета дека може да помогнат.
- да се поставуваат прашања или да се парафразира заради разјаснување на работите.

Состанокот се смета за успешен и ефективен ако сите учесници мислат дека:

- состанокот има цел;
- имаат чувство дека постигнале нешто;
- дале свој допринос во дискусијата;
- биле оценети од другите;
- се генерирале идеи, алтернативи или решенија;
- можеле да споделуваат разни ставови;
- имало дејства;
- сакаат повторно да работат заедно.

Методи за стимулација на дискусија се следниве:

- ❖ *Иницијатива на претседавачот.* Тој ги поканува луѓето на дискусија, и сите кои би сакале да зборуваат ја имаат таа можност, со временско ограничување за секој кој сака да зборува.
- ❖ *Парови.* Луѓето се распоредуваат во парови по случаен избор, за да разговараат за некој проблем и потоа тоа и го соопштуваат на групата.

❖ *Кружење околу маса. Претседавачот ги охрабрува сите на масата, по ред, да зборуваат за некој проблем (доколку сакаат), со временско ограничување за секој кој сака да зборува.*

❖ *Апсолутна тишина. На членовите на училишниот одбор им се дава одредено време да размислат, прочитаат или да фатат забелешки во врска со темата на која се зборува.*

Методи за генерирање идеи се:

- *бура на идеи;*
- *кружење околу маса;*
- *запишување на идеите, итн., (методи за да се олесни донесувањето одлуки)*

Улогата на претседавачот во максимизирање на ефикасноста на состаноците е од суштинско значење, при што оние кои претседаваат со состанокот на одборот треба да ги следат следниве препораки и совети (Ballenger,2010) :

- ✓ *треба да се започне и заврши со секој состанок навреме;*
- ✓ *да се охрабруваат ги забелешките, но истите нека бидат кратки;*
- ✓ *да се претстават ги гостите ако ги има;*
- ✓ *заедно со членовите на одборот да се разгледа агендата повторно.*
- ✓ *да се истакне она што треба да се постигне;*
- ✓ *да се одржува редот и да се задржи фокусот на приоритетите;*
- ✓ *да се остане неутрален и да се изнајдат алтернативни начини за решавање на проблемите или за донесување одлуки;*
- ✓ *да се охрабри донесувањето одлуки преку консензус;*
- ✓ *да се провери дали сите членови на одборот подеднакво ги разбираат сите одлуки;*
- ✓ *да се потсетат членовите на одборот за времето и местото на следниот состанок;*
- ✓ *повремено, да се даде свој придонес за ефикасноста на состанокот.*

Состаноците може да бидат здодевни и непродуктивни, или може да бидат интересни и продуктивни.

Секој присуствувал на состанок каде единствено мислел : “Кога ќе заврши ова? “. Состанокот е место каде персоналот и учесниците веднаш ќе оценат дали водачот на состанокот ја воспоставил вредноста на човечкото достоинство или не. Како свикувач на состанокот, вие сте одговорни за тоа како нешто се случува, а не само што се случува. Постои содржина и процес во состанокот. Атмосферата и духот на состанокот може да се измерат на скала на вредности кои се движат од недостоинствен па се до достоинствен.

*Кој е клучот за водење достоинствени состаноци кои даваат резултати?
(Weil, 2011)*

Да се знаат точните цели: *Подготвување на агенда заедно со другите кои ќе бидат на состанокот. Да се подели агендата на учесниците однапред, и да се побара нивен придонес за состанокот. И се разбира, да има флексибилност во однос на прифаќањето на предлози за агендата кои доаѓаат во последен момент.*

Опкружување: *Да се биде сигурен дека просторијата каде ќе се одржи состанокот е чиста и однапред организирана. Да се обезбедат освежителни пијалоци за учесниците и да се придонесе за добрата атмосфера.*

Ротирачки претседавач - начин на кој луѓето добиваат моќ: *Свикувачот на состанокот не мора да заседава со истиот. Ротирањето на претседавачот е добар начин да се покаже доверба и давање моќ.*

Посакување добредојде на учесниците: *На почетокот на состанокот, треба да им се упати благодарнос на учесниците за присуството и секако да се изрази благодарност за одвоеното време. Понатаму се соопштува агендата и временската рамка.*

Поставување на правилата за состанокот: *Кој ќе биде редоследот на луѓето кои ќе зборуваат? Дали се очекува луѓето да креваат раце кога ќе сакаат да зборуваат? Да се замолат луѓето да ги исклучат мобилните телефони.*

Обрнување внимание на тивките учесници: *Некои учесници се тивки. Ако бидат прашани за мислење, ќе се покаже дека и нивниот придонес е значаен.*

Барајње консензус, гласање само кога е потребно: *Убедувањето е најдобриот начин, но кога не може да се постигне консензус, а треба да се продолжи понатаму, може да се решат прашањата со гласање. Ако целта е состанокот да се води на овој начин, треба да се подготват луѓето кога ќе се објаснуваат правилата.*

Да се заокружи одлуката, и да се повтори што е одлучено: *На крај на секоја точка од агендата, јасно треба да се каже што е одлучено, и да се објасни што треба да се постигне како резултат на одлуката.*

По состанокот, се поделува резиме на одлуките: *Со ова, луѓето ќе знаат што е одлучено.*

Обезбедување на продолжение: *да се биде сигурен дека одлуките ќе бидат спроведени. Може да се задолжат одредени луѓе за секоја точка и да се започне следниот состанок со извештај за прогресот на одлуките донесени на минатите состаноци.*

Обезбедување на повратни информации (фидбек): *При крајот на состанокот, би требало да се одвојат неколку минути со цел да се побараат повратни информации од луѓето во врска со квалитетот на состанокот.*

Заблагодарување на луѓето: *Тие одвоиле време и енергија затоа треба да им се искаже благодарност за учеството.*

Глава 4

ИСТРАЖУВАЊЕ НА ТЕМА „КОМУНИКАЦИИТЕ КАКО АЛАТКА ЗА МЕНАЏИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ“

1. Методологија на истражување

Важен аспект при изработката на магистерскиот труд е да се избере вистинскиот метод како би се добиле квалитетни резултати од спроведеното истражување. Како резултат на тоа, при изработката на овој труд беше применуван следниот тек на настани, при спроведување на истражувањето:

Слика бр. 1



Извор: Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007). *Research methods for business students*. 4th ed. London: Prentice Hall, стр.132

Пред се, беше извршена комплетна анализа на целосната литература која стоеше на располагање, со цел да се продлабочи знаењето за избраната тема, за да може да се спроведе квалитетно истражување од областа на менаџирањето, односно комуницирањето во училиштата. Врз основа на литературата се изгради една теоретска рамка, која се искористи како основа при обликување на прашалникот. Потоа, прашалникот беше искористен како најважна алатка за собирање на примарни податоци. Со цел да се зголеми веродостојноста и

пропорционалноста на податоците, прашалникот беше спроведен во повеќе основни и средни училишта низ територијата на Република Македонија.

1.1 Примарно истражување

Примарното истражување е од исклучително значење при остварување на крајните цели на секој научен труд, вклучувајќи го и овој магистерски труд. Примарните податоци беа собрани специјално за ова истражување, во насока на хипотезата дека добрите комуникациски способности на менаџерот позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работата на училиштето како организациски систем, како и односот меѓу самите вработени. Овие податоци беа собрани од испитаници кои се предмет на истражување, директно вклучени во процесот на комуникација во рамки на училиштата. Според тоа, примарните податоци се податоци од “прва рака“ (Jain et al, 2010, стр.14).

Примарното собирање на податоци вклучува квалитативни и квантитативни методи за прибирање на податоци (Sirvastava и Rego, 2011, стр.6.8). Анкетните прашалници се еден од најпознатите и најзастапените алатки од квантитативните методи за прибирање на податоци (Kothari, 2004, стр.95).

Покрај примарните податоци, при изработката на овој труд, се користеа и секундарните извори на податоци. Тоа се податоци веќе собрани, за некоја друга цел. Тие се достапни во извештаите на владата, компаниите, јавните и универзитетски библиотеки, истражувачки организации, бизнис списанија, енциклопедии, публикации, итн (Dlabay et al, 2011, стр.442).

2. Анализа на податоците од анкетниот прашалник

Прашалникот содржеше 16 прашања и сите беа од затворен тип. “Според Brace (2008. стр.45) затворените прашања се однесуваат на сите оние прашања со кои што на испитаникот му се дава можност да избере еден или неколку од понудените одговори. Секое прашање поставено на таков начин во анкетниот прашалник се нарекува затворено прашање“. На прашањата од реден број 5 до 11 испитаниците понудените одговори требаше да ги рангираат согласно Ликерт скалата⁴. Прашањата од реден број 12 до 16 имаа понудени одговори само по Ликерт скалата. Примерокот броеше 115 анкетирани, кои беа на различни работни позиции во училиштата. Целокупното истражување беше спроведено онлајн. На овој начин сметавме дека би добиле поголем примерок на одговори од испитаниците имајќи го предвид фактот дека секој од нас одреден дел од денот го помина пред компјутер. Исто така, податоците собрани онлајн се полесни за обработка. Прашалникот беше анонимен со цел да се добијат поверодостојни податоци. Истиот се спроведе во траење од еден месец (10 јуни до 10 јули 2012 г). Собраните податоци беа анализирани и заклучоците сумирани. Оваа активност траеше десетина дена. Во целиот тек на истражувањето не се најде на одредени поголеми проблеми.

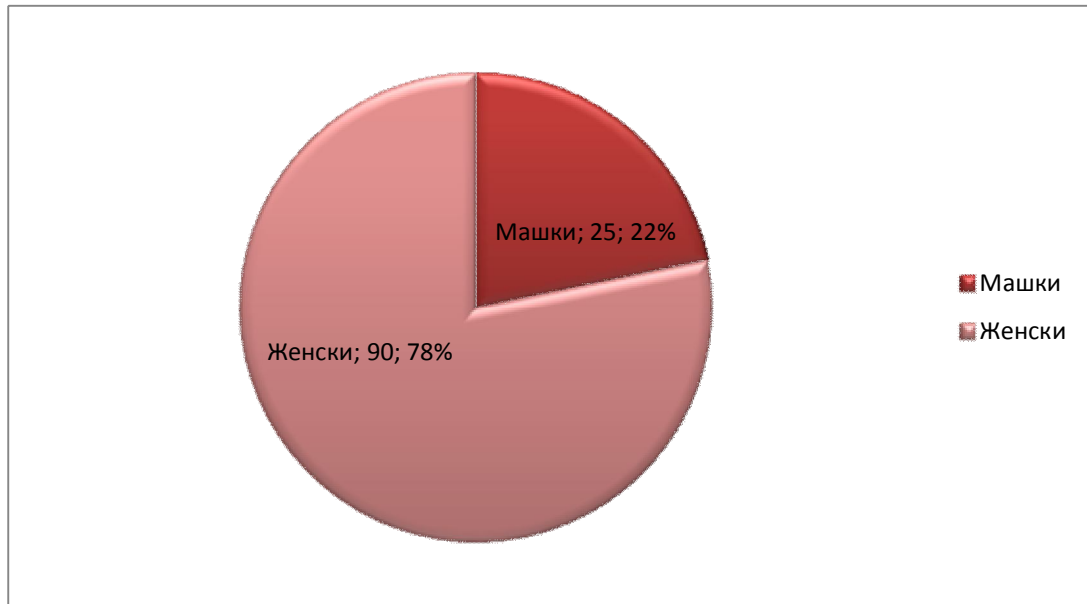
Преку првите две прашања од ова истражување се согледаа демографските карактеристики на испитаниците, полот и возраста.

Првото прашање од анкетниот прашалник се однесуваше на полот на испитаниците. Имено, дури 78% т.е. 90 испитаници беа од женски пол, а останатите од машки. Преку ова прашање можевме да увидиме дали има

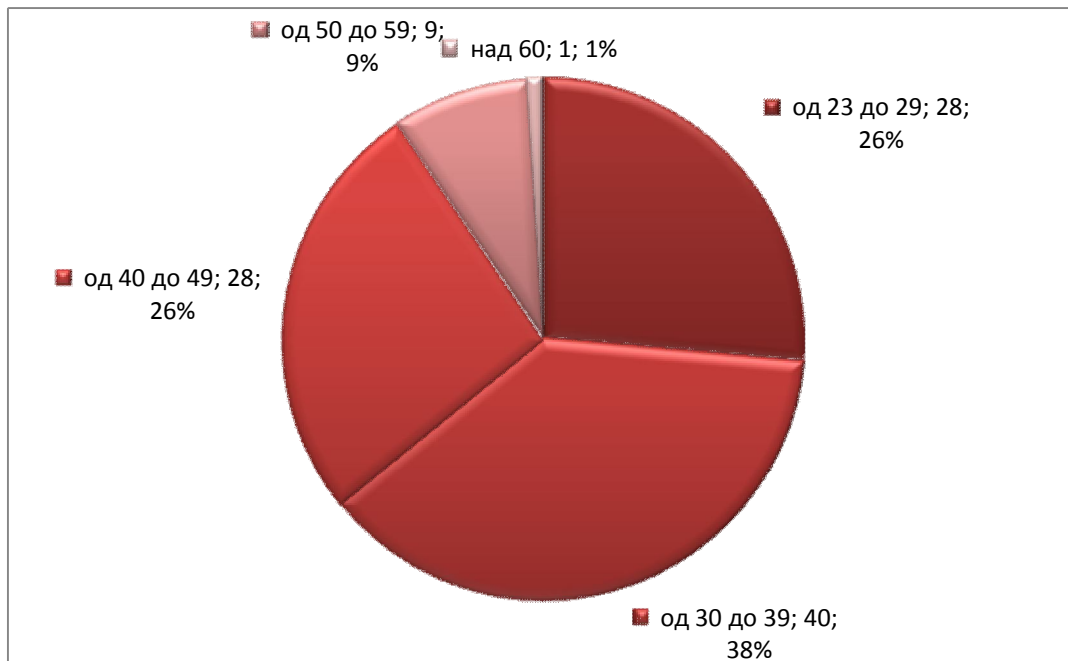
⁴ Ликерт скалата нуди вредности од 1-5, категоризирани во распон од “целосно се согласувам“ до “целосно не се согласувам“ и истата служи за мерење на ставовите на испитаниците. Според Glenn R. Lowry, Rodney L. Turner, *Information Systems and Technology Education*, Igi Global, 2007, стр. 219, како и Victor Jupp, *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, SAGE Publications, London, 2006, стр.161

разлика помеѓу машките и женски испитаници во насока на комуникациите помеѓу вработените во образовните институции.

1. Вашиот пол е:

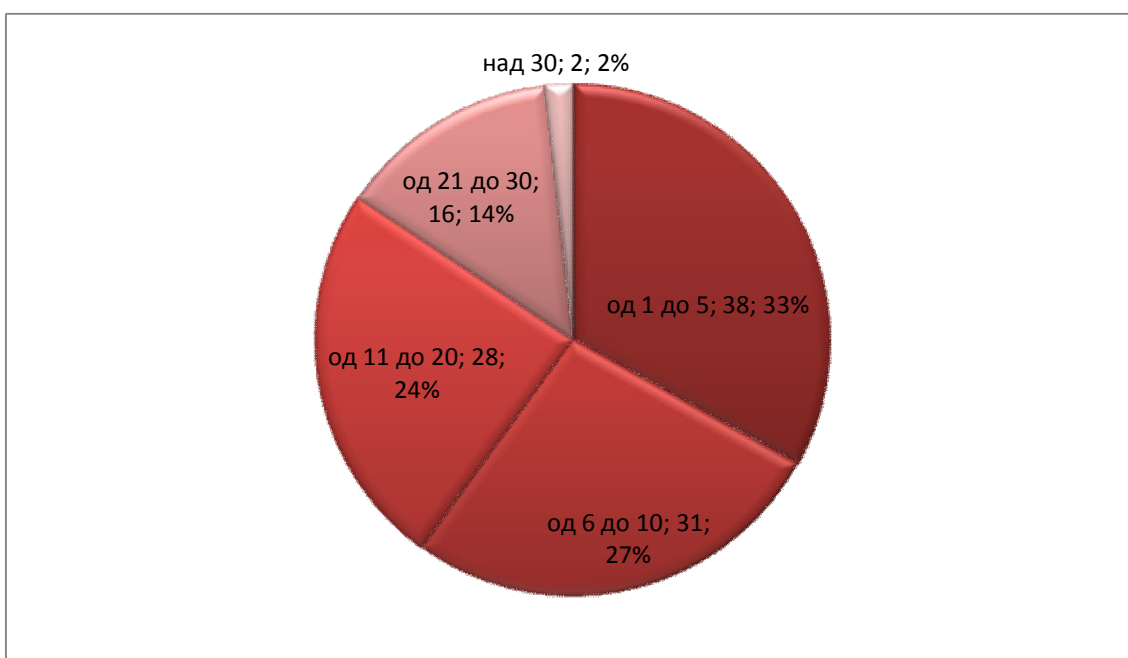


2. Вашата возраст е:



Најголем процент од анкетираниите 38% , односно 40 испитаници беа на возраст од 30 до 39 години, што ни укажува на тоа дека станува збор за релативно помлад кадар во образовните институции. Најмал процент се лица над 60 години, само 1%, односно само еден испитаник. Преостанатите возрасти се застапени на следниов начин: од 23 до 29 години и од 40 до 49 години, се застапени со по 26%, односно со по 28 испитаници и во двете старосни групи. 9% од испитаниците се на возраст од 50 до 59 години, односно 9 испитаници од вкупно 115.

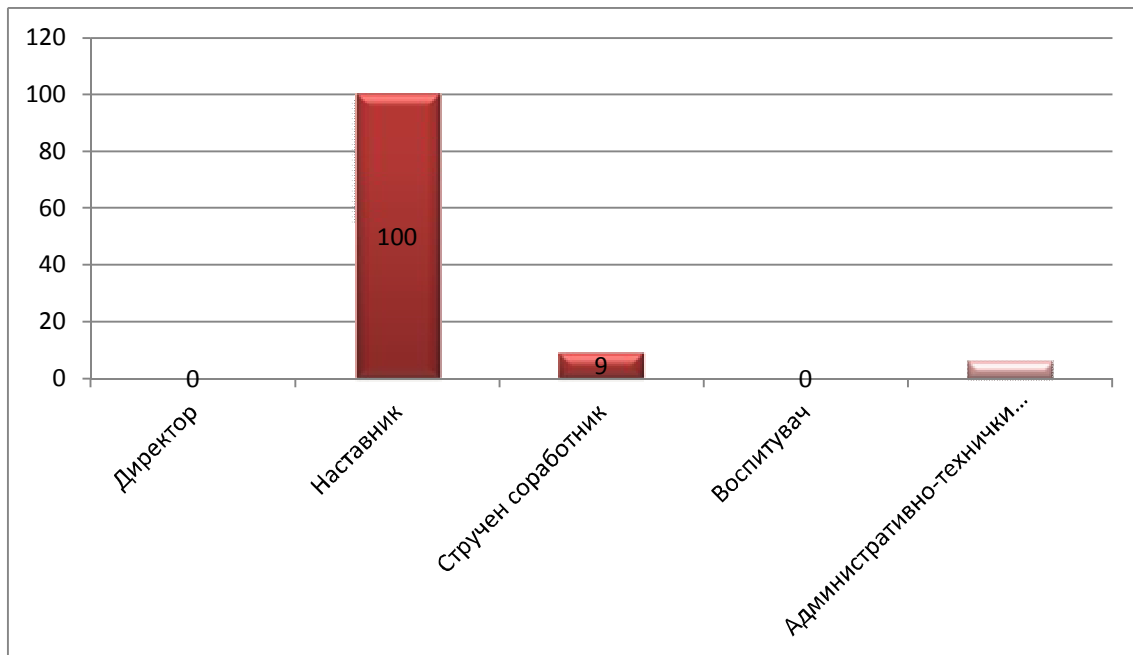
3. Колку години имате работно искуство во образовна институција?



Со одговорите на ова прашање се дојде до заклучок дека најголем број од вработените во училиштата, 33% или 38 испитаници се со работен стаж од 1 до 5 години. Оние со работно искуство од 6 до 10 години, се 27% или 31 испитаник, а најмала застапеност имаат оние со над 30 годишно работно искуство, односно само 2%. Заклучокот е дека станува збор за

кадар кој е со релативно помало работно искуство во образовна институција.

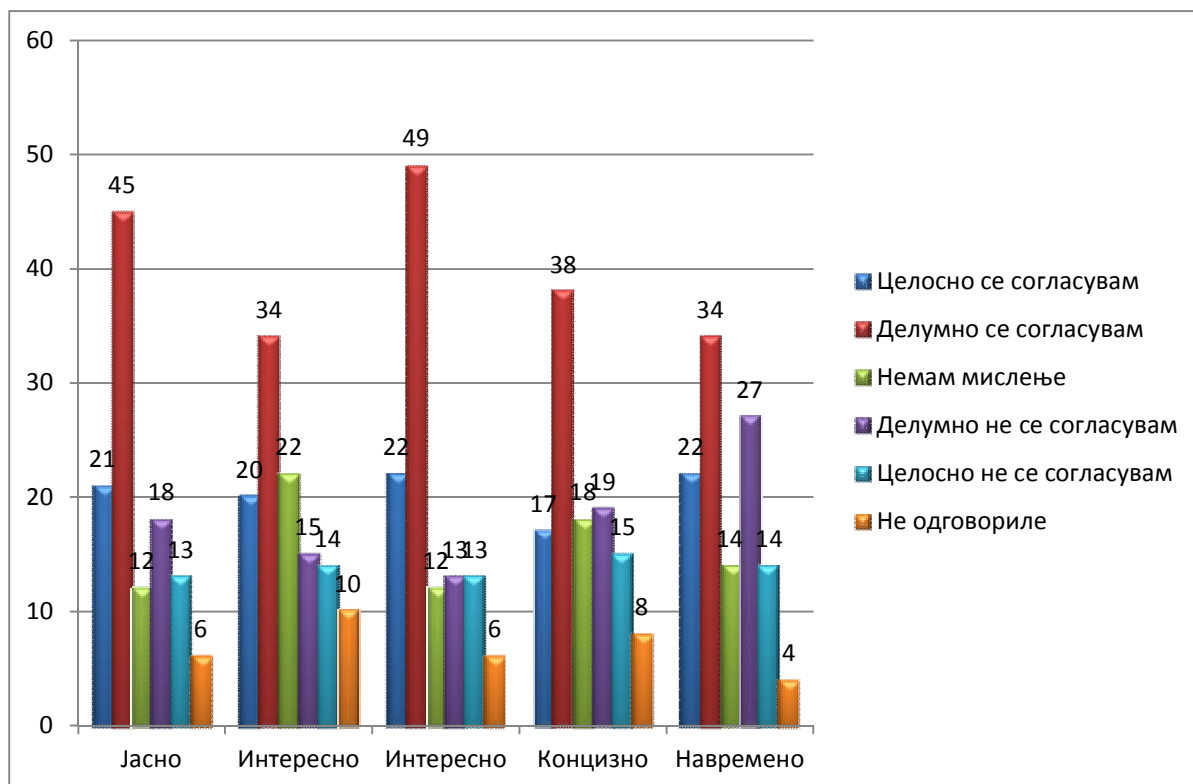
4. Која е Вашата моментална работна позиција во училиштето?



Со четвртото прашање добивме информации дека 100 испитаници или 92% се на работна позиција наставници, 9 испитаници или 8% на работна позиција стручен соработник, а 6 анкетирани се административно-технички кадар. Преку оваа анкета не се успеа да се анкета ниту еден директор или воспитувач, од причина што најголем процент од вработените во образовните институции во Р. Македонија се наставници. Поради овој факт не се доби мислење од аспект на директорско работно место, во врска со нивните ставови, искуства и размислувања во насока на комуникациите во рамки на образовните институции на релација директор-наставник-студент, неговите ставови во врска со тоа дали добрите комуникациски способности на

училишниот менаџер/директор позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работат на училиштето, понатаму дали тој поттикнува и подржува тимска работа, итн.

5. Во колкава мера сметате дека интерното комуницирање во училиштето е:

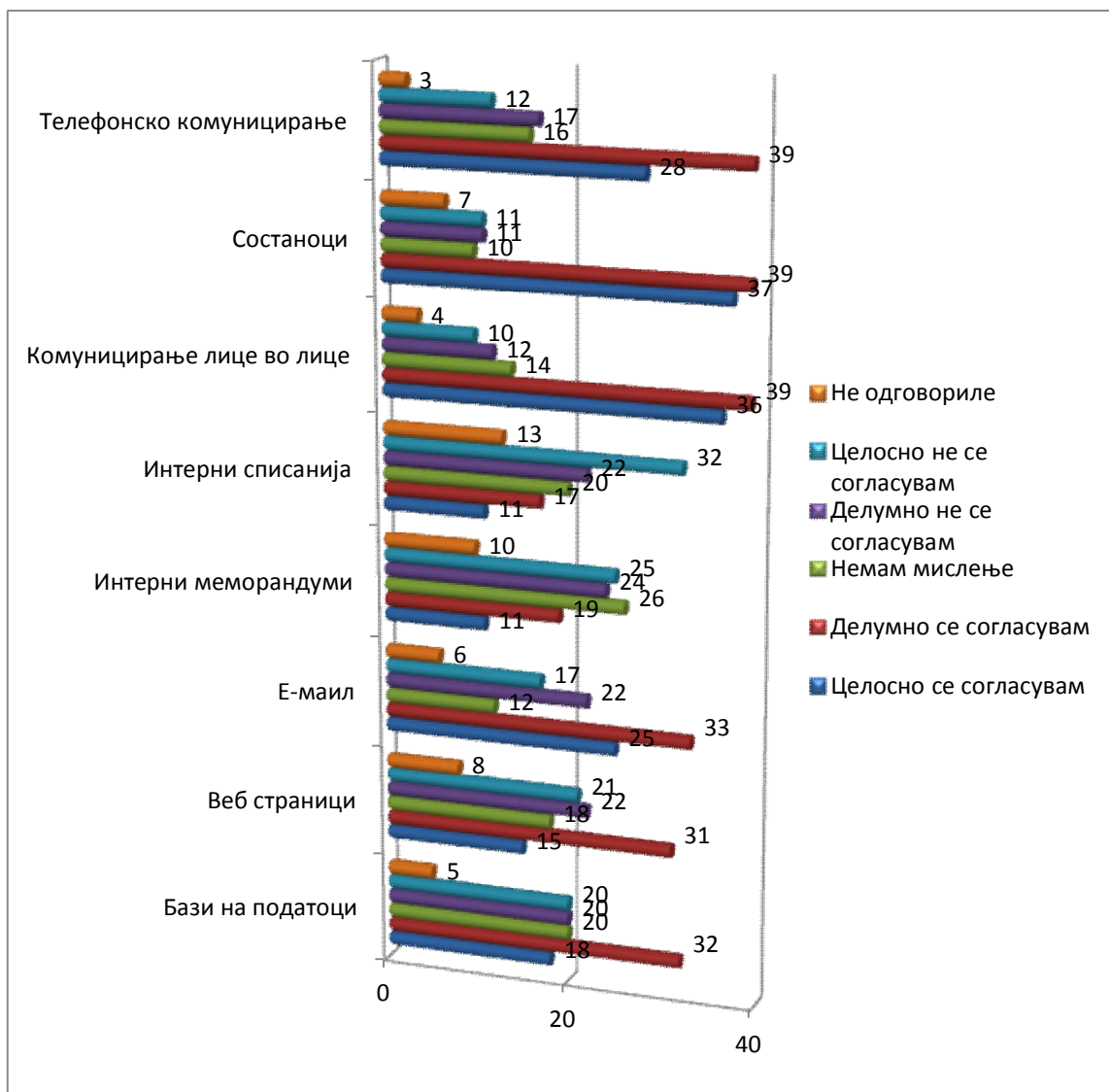


Испитаниците на петто прашање имаа можност петте понудени одговори (јасно, интересно, информативно, концизно, навремено) да ги рангираат согласно Ликерт скалата. Вработените во основните и средните училишта во нашата земја ги имаат следните гледишта во однос на интерната комуникација во училиштата. Во поглед на тоа дали интерната комуникација е јасна, најголем дел (45 испитаници) одговориле дека делумно се согласуваат. 6 испитаници не дале одговор на ова прашање. И кај останатите 4 понудени одговори варијациите на одговорите имаат

приближно идентични вредности. Бројот на оние испитаници кои не дале одговор на понудените одговори се движи од 4 до 10.

Од графиконот, општиот заклучок е дека најголем дел од испитаниците (приближно 50%) имале позитивно мислење за интерната комуникација во нивните училишта.

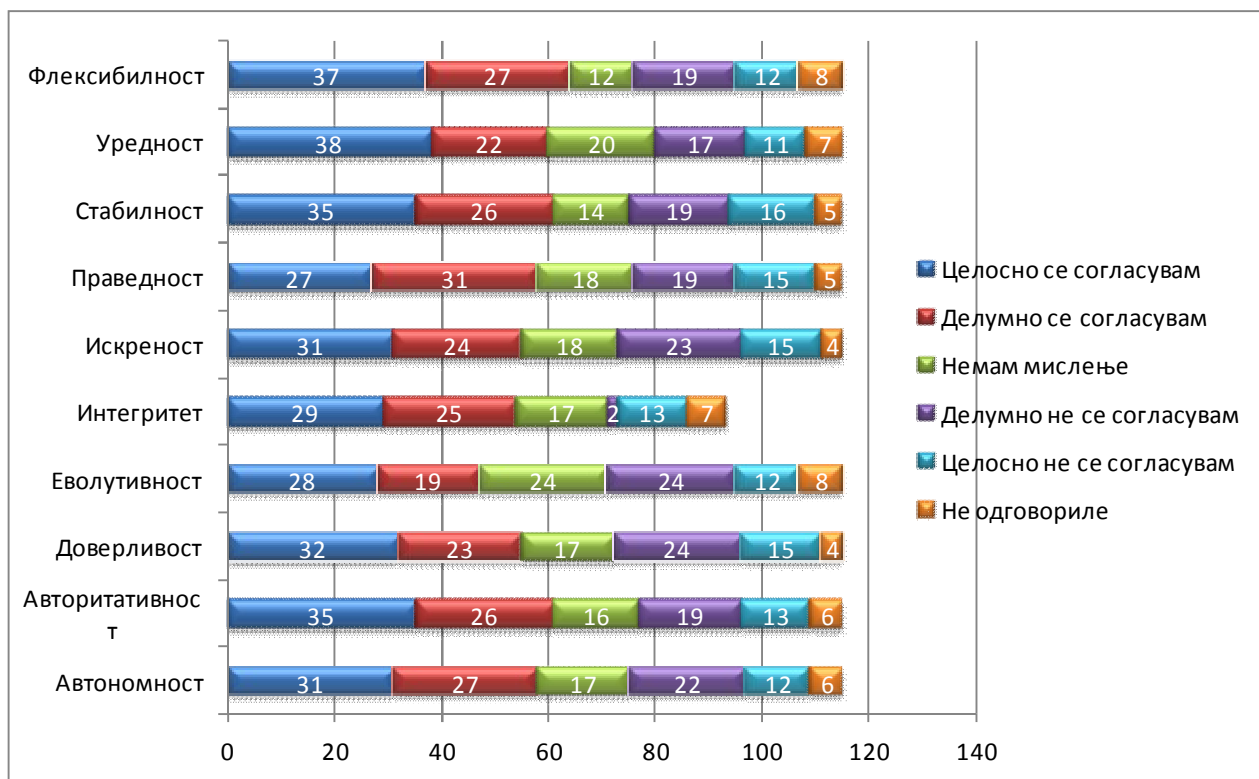
6. Во колкава мера се употребуваат следниве форми на интерно комуницирање во училиштето:



Од шестото прашање можеше да се сумира дека во училиштата како начин на интерна комуникација се уште се користат класичните методи, комуникација лице в лице, преку телефон или состаноци. Дури 39 испитаници одговориле позитивно на овие тврдења. Драстично помал е бројот на испитаници (само 10-тина) кои не се согласуваат со овие понудени одговори како начин за интерно комуницирање.

Сепак, радува фактот што и новите методи на комуницирање како веб страници и е –маил не заостануваат драстично од традиционалните начини на комуницирање. Така, 33 испитаници дале позитивен одговор во насока на користење на е- маил за интерно комуницирање, а 31 испитаник дале исто така позитивен одговор за бев страната како интересен начин на комуницирање. На осумте понудени одговори мал е бројот на испитаници кои не дале одговор (се движи во интервал од 3-13 испитаници).

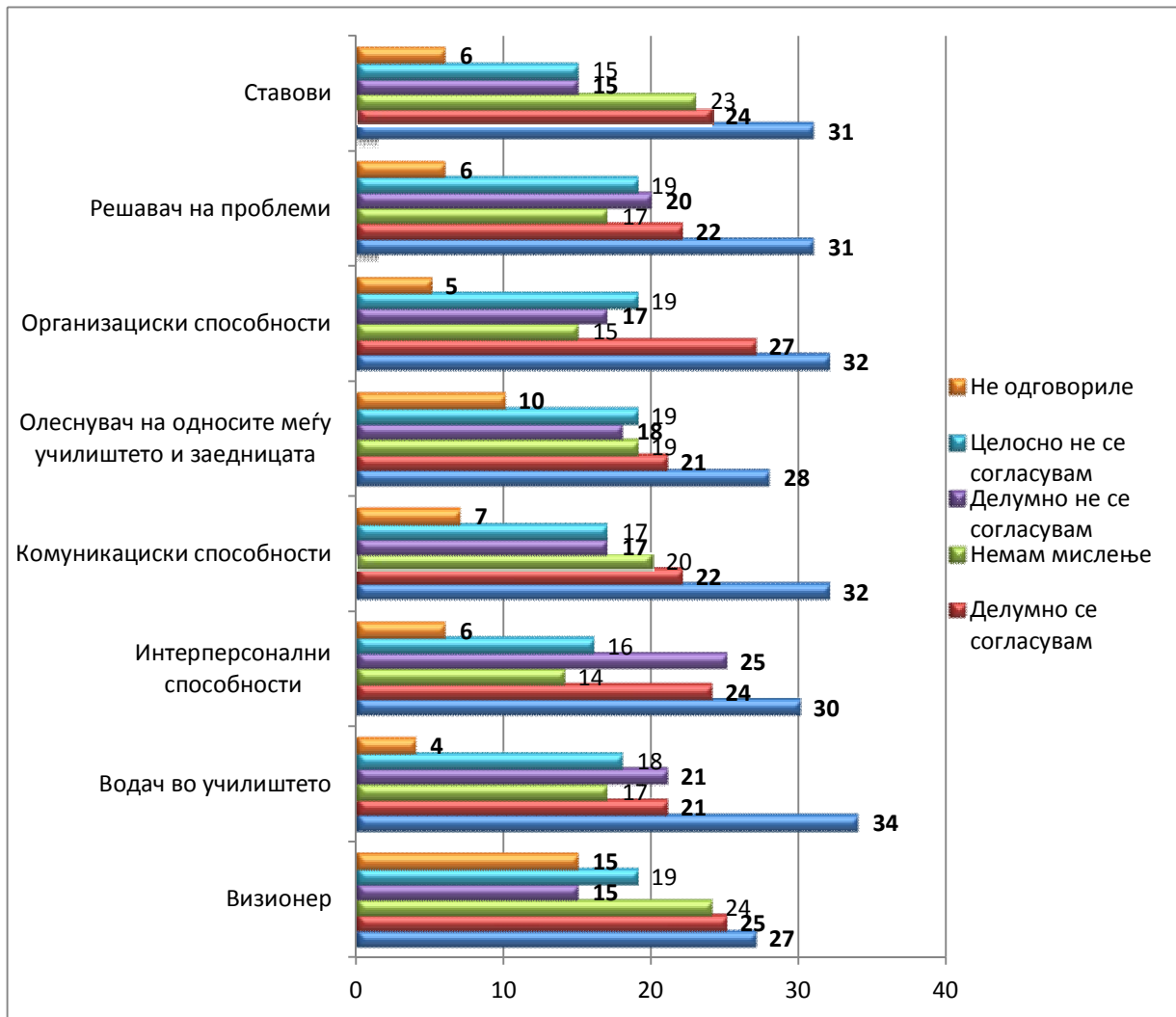
7. Во колкава мера сметате дека следниве асоцијации се квалитети кои ги поседува училишниот менаџер/директор:



Поаѓајќи од фактот дека директорот/менаџерот е оној кој е главна и одговорна личност за тоа во каква насока ќе се одвива комуницирањето помеѓу вработените во едно училиште, преку ова прашање испитаниците имаа можност да го дадат своето мислење и да го рангираат својот претпоставен согласно понудените одговори. Имаа можност да се изјаснат за следниве атрибути (автономност, авторитативност, доверливост, еволутивност, интегритет, искреност, праведност, стабилност, уредност и флексибилност).

Од графиконот може да се забележат приближно исти одговори во распон од целосно се согласувам до целосно не се согласувам. Заклучокот е дека секој од вработените има индивидуален пристап и гледање на работите во однос на комуникација со својот директор/ менаџер. Така на пример, на прашањето за автономност на нивниот директор/ менаџер од 115 испитаници, 31 испитаник одговориле дека целосно се согласуваат, 27 одговориле дека делумно се согласуваат, 17 немаат мислење, 22 делумно не се согласуваат, 12 пак целосно не се согласуваат, а 6 испитаници не одговориле. Ист е случајот и кај останатите опции за одговори кои им беа понудени на анкетираниите. Бројот на оние кои не дале одговор на сите понудените опции се движи од 2 до 8 испитаници.

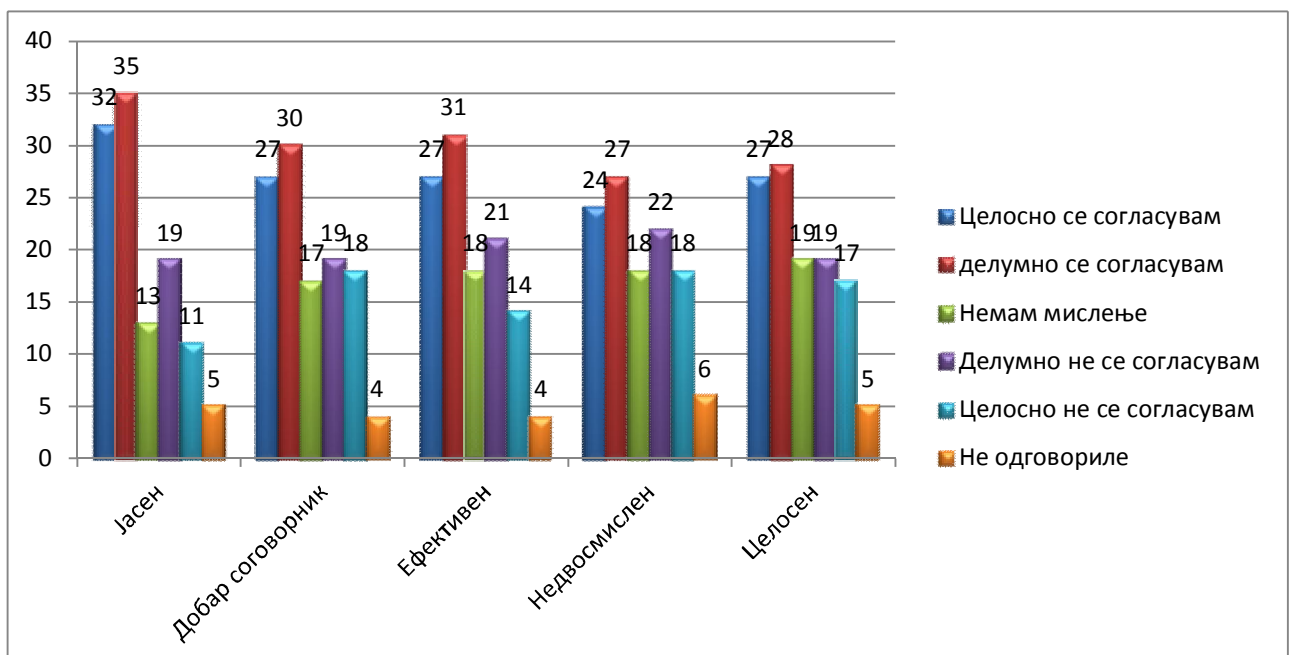
8. Во колкава мера сметате дека училишниот менаџер/директор ги има следниве способности:



За одговор на прашањето, во колкава мера се смета дека училишниот менаџер/директор ги има следните способности и тоа визионер, водач во училиштето, интерперсонални способности, комуникациски способности, училишниот менаџер/директор како олеснувач на односите меѓу училиштето и заедница, организациски способности, училишниот менаџер/директор како решавач на проблеми и ставови, беа побарани одговори од страна на испитаниците и тоа да дадат мислење дали:

целосно се согласуваат, делумно се согласуваат, немаат мислење, целосно не се согласуваат или делумно не се согласуваат. Анализираниите резултати покажуваат дека најголем дел од испитаниците, целосно се согласуваат дека еден директор/менаџер на училиште ги има сите набројани способности, а најголем процент одговориле дека е тој е водач на училиштето. Овој графикон ни потврдува дека поголем дел од испитаниците ги препознаваат овие способности како карактеристики кои еден училишен директор/менаџер мора да ги поседува за да биде успешна неговата работа и работата на училиштето.

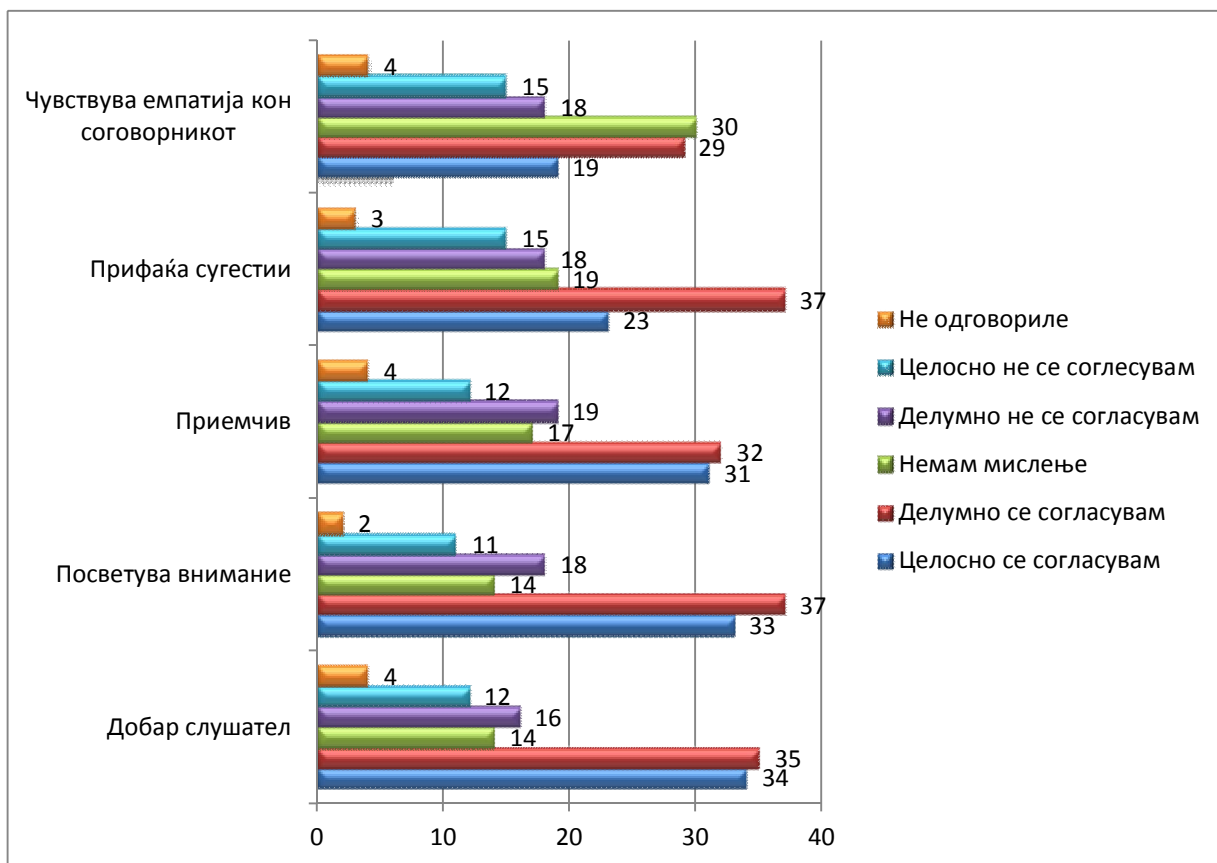
9. Како испраќач на пораки, училишниот менаџер/директор е:



Деветтото прашање од анкетниот прашалник се однесува на тоа дали училишниот менаџер/директор како испраќач на пораки, треба да биде јасен, добар соговорник, ефективен, недвосмислен и целосен, а како понуден избор на одговори ги имаме: целосно се согласувам, делумно се согласувам,

немам мислење, целосно не се согласувам или делумно не се согласувам. Од утврдените резултати се гледа дека поголем дел од испитаниците само делумно се согласуваат дека понудените атрибутни карактеристики се важни за училишниот менаџер/директор како испраќач на пораки. Во графиконот јасно се гледа дека голем е процентот на оние испитаници кои, немаат мислење, делумно не се согласуваат и целосно не се согласуваат со понудените карактеристики кои ние сметаме дека училишниот менаџер/директор како испраќач на пораки треба да ги има. Сепак евидентен е високиот процент на анкетираниите испитаници кои целосно се согласуваат со понудените одговори, изразено највисок процент и најважна карактеристика е таа дека училишниот менаџер/директор како испраќач на пораки треба да биде јасен.

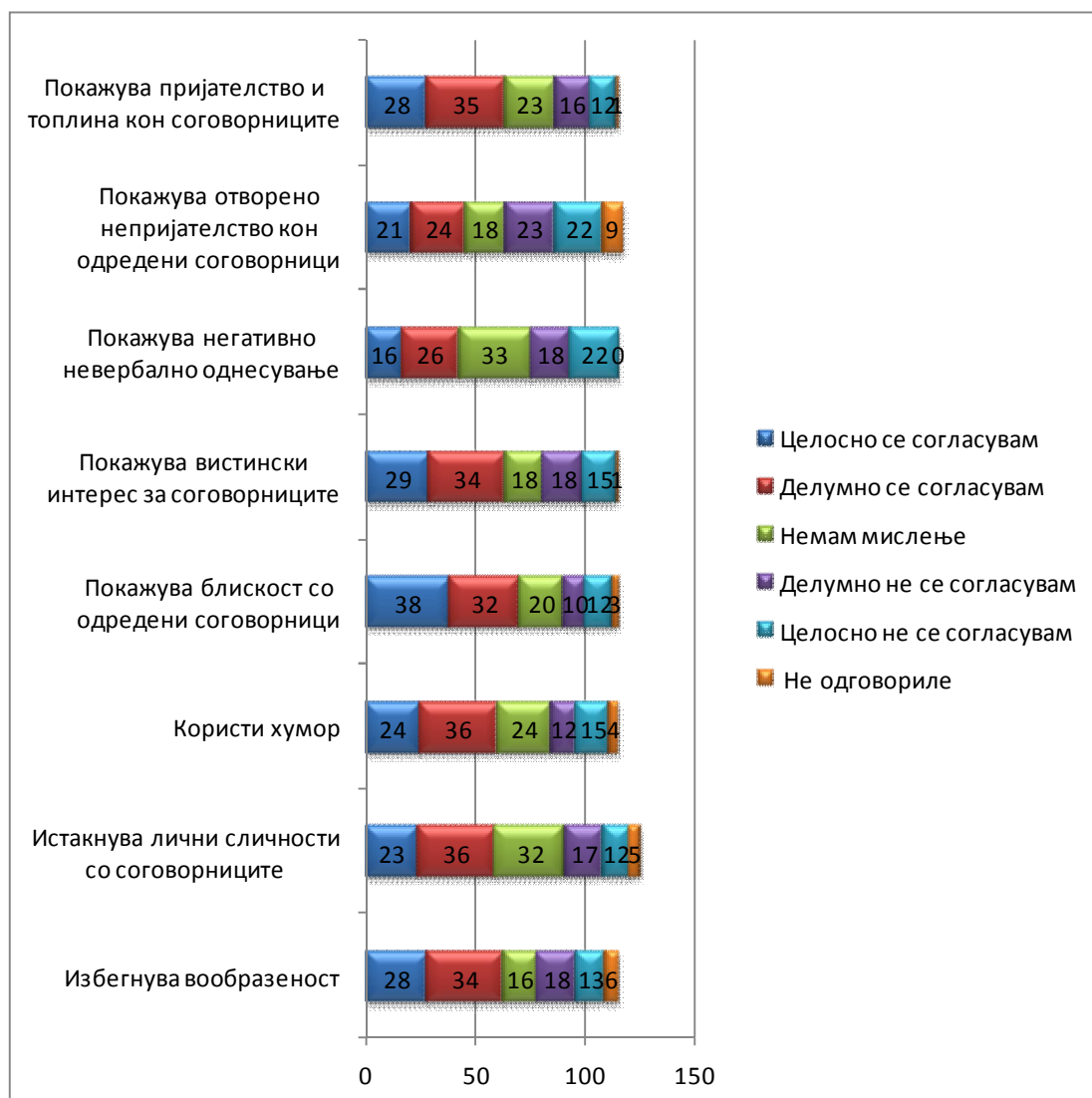
10. Како примач на пораки, училишниот менаџер/директор е:



Понатаму, се поставува прашањето каков е училишниот менаџер/директор како примач на пораки и тоа со следниве понудени карактеристики на добар слушател, некој кој посветува внимание, приемчив, некој кој прифаќа сугестии и лице кое чувствува емпатија кон соговорникот. Испитаниците повторно имаат можност да одговорат со помош на следниве одговори и тоа: целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, целосно не се согласувам или делумно не се согласувам. Од прикажаниот графикон можеме да видиме дека мислењето на испитаниците за тоа дали училишниот менаџер/директор како примач на пораки ги поседува наведените карактеристики, укажува дека поголемиот дел делумно не се согласуваат, додека оние што целосно се согласуваат, како најважни карактеристики ги издвојуваат оние на добар слушател, лице кое посветува внимание и приемчивост. Интересно е тоа што

испитаниците не мислат дека прифаќањето на сугестии и покажувањето на емпатија кон соговорникот се особини со кои се одликува еден училишен менаџер/директор.

11. Во колкава мера при комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците), училишниот менаџер/директор:

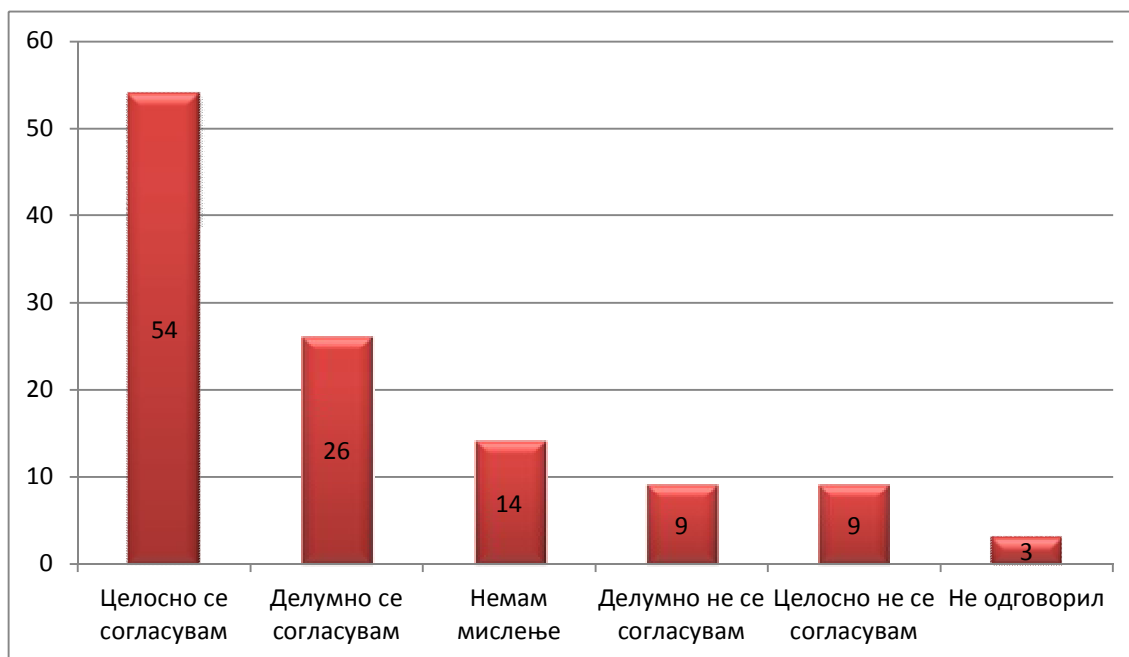


На прашањето во колкава мера при комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците), училишниот менаџер/директор со понудените опции на одговори целосно се согласувам, делумно се

согласувам, немам мислење, целосно не се согласувам или делумно не се согласувам, испитаниците одговориле на следниов начин и тоа поголем дел или 34% делумно се согласуваат дека училишниот менаџер/директор избегнува вообразеност во комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците), додека околу 28% целосно се согласуваат со овој став. Останатите понудени опции како оние во колкава мера училишниот менаџер/директор при комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците), има сличности со соговорниците, користи хумор, покажува блискост со одредени соговорници, покажува негативно вербално однесување, покажува отворено непријателско однесување кон соговорниците и покажува пријателство и топлина кон соговорниците, наведуваат на заклучокот дека најголем број од испитаниците целосно се согласуваат дека училишниот менаџер/директор покажува блискост со одредени соговорници, додека најмал процент мислат дека училишниот менаџер/директор покажува негативно вербално однесување. Голем е процентот и на оние што делумно не се согласуваат и целосно не се согласуваат во однос на понудените карактеристики за тоа дали училишниот менаџер/директор ги има при комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците). Од графиконот може да се види различното мислење на испитаниците и не може да се утврди истородност во размислувањата.

12 . Во колкава мера се/не се согласувате со следната изјава:

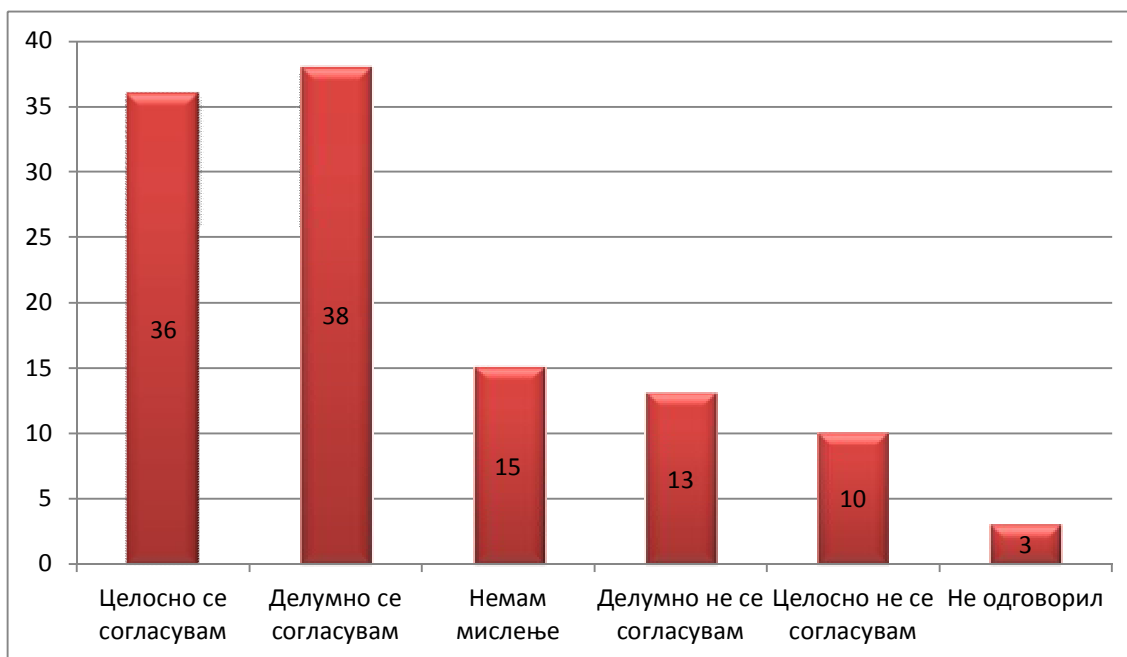
Добрите комуникациски способности на училишниот менаџер/директор позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работат на училиштето.



Одговорот на прашањето во колкава мера се/не се согласувате со следната изјава: Добрите комуникациски способности на училишниот менаџер/директор позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работата на училиштето ќе го анализираме со помош на следниот избор на одговори и тоа целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, целосно не се согласувам или делумно не се согласувам. Околу 54% ги сметаат комуникациските способности на училишниот менаџер/директор за позитивно влијание во подобрувањето на квалитетот на работата во училиштето, околу 26% делумно се согласуваат во тоа, околу 12,5% немаат мислење, 9% делумно не се согласуваат, 9% целосно не се согласуваат и 3% од испитаниците не одговориле на прашањето. Ова потврдува дека испитаниците сметаат: добрите комуникациски способности на училишниот менаџер/директор позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работата на училиштето.

13. Во колкава мера се/не се согласувате со следнава изјава:

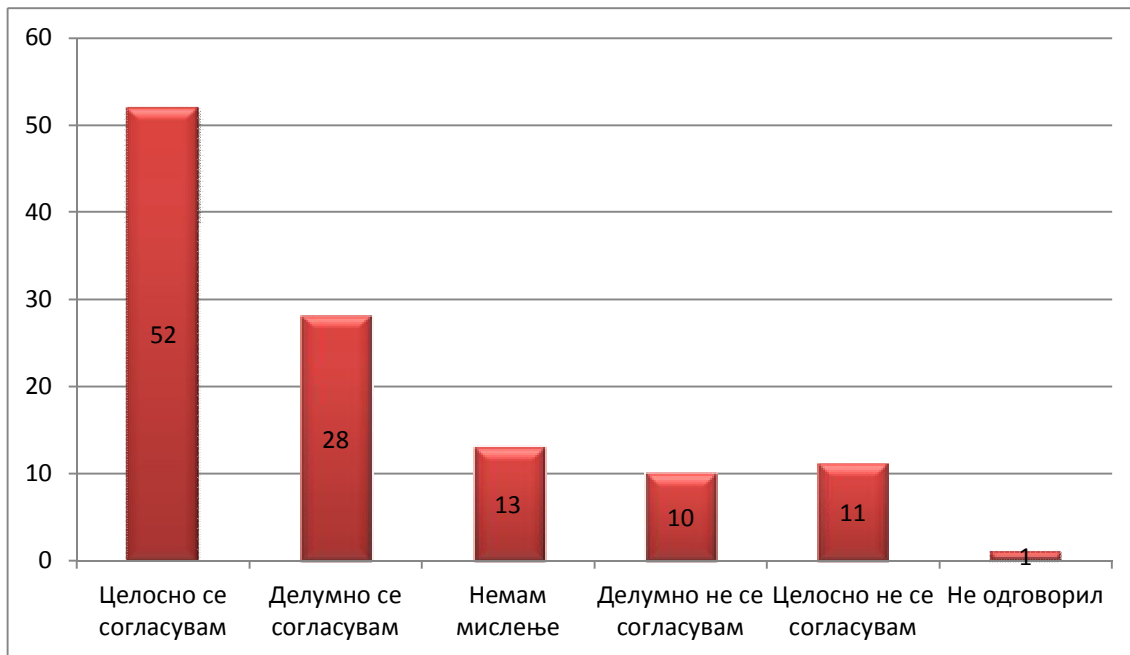
Училишниот менаџер/директор подржува и поттикнува тимска работа кај вработените.



Следното прашање од анкетниот прашалник, во колкава мера се/не се согласувате со следнава изјава: Училишниот менаџер/директор подржува и поттикнува тимска работа кај вработените ќе ни потврди дека поголемиот број на испитаници и тоа околу 38% само делумно се согласуваат со ова тврдење, додека помал е бројот на испитаниците околу 36% кои сметаат дека училишниот менаџер/директор подржува и поттикнува тимска работа кај вработените. Можеме да заклучиме дека тимската работа кај вработените во училиштата треба да се негува и да се развива, бидејќи посакуваното ниво се уште не е достигнато.

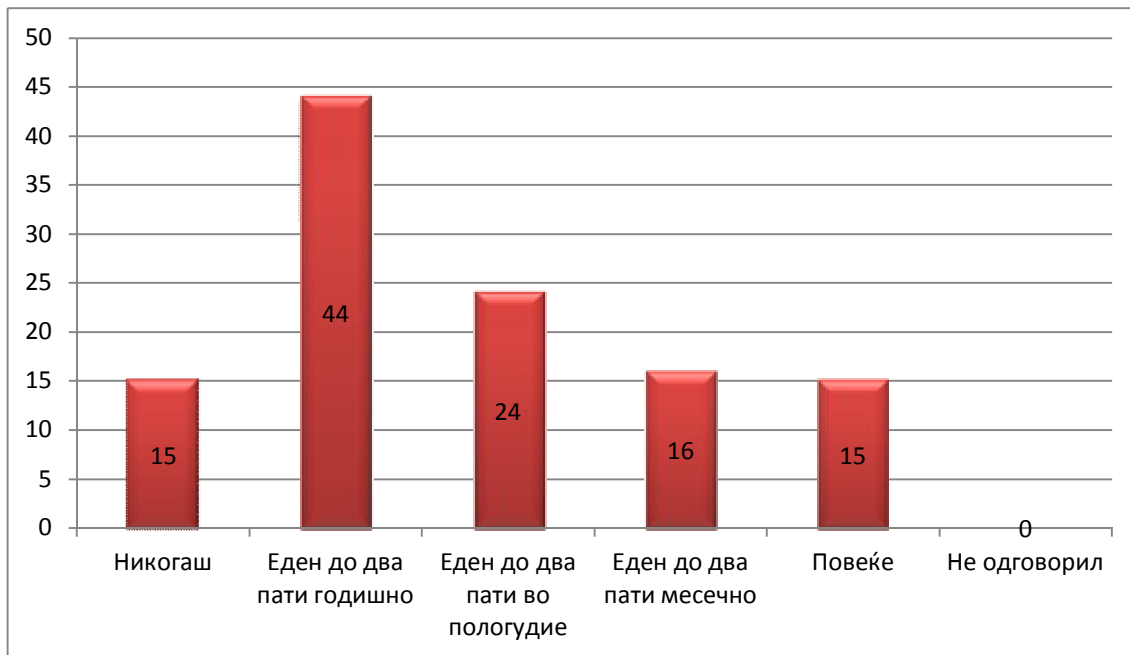
14. Во колкава мера се/не се согласувате во следната изјава:

Преку добра комуникација на училишниот менаџер/директор со вработените, се овозможува нивна мотивација, која е неопходна за обезбедување на соодветна клима за ефективно работење.



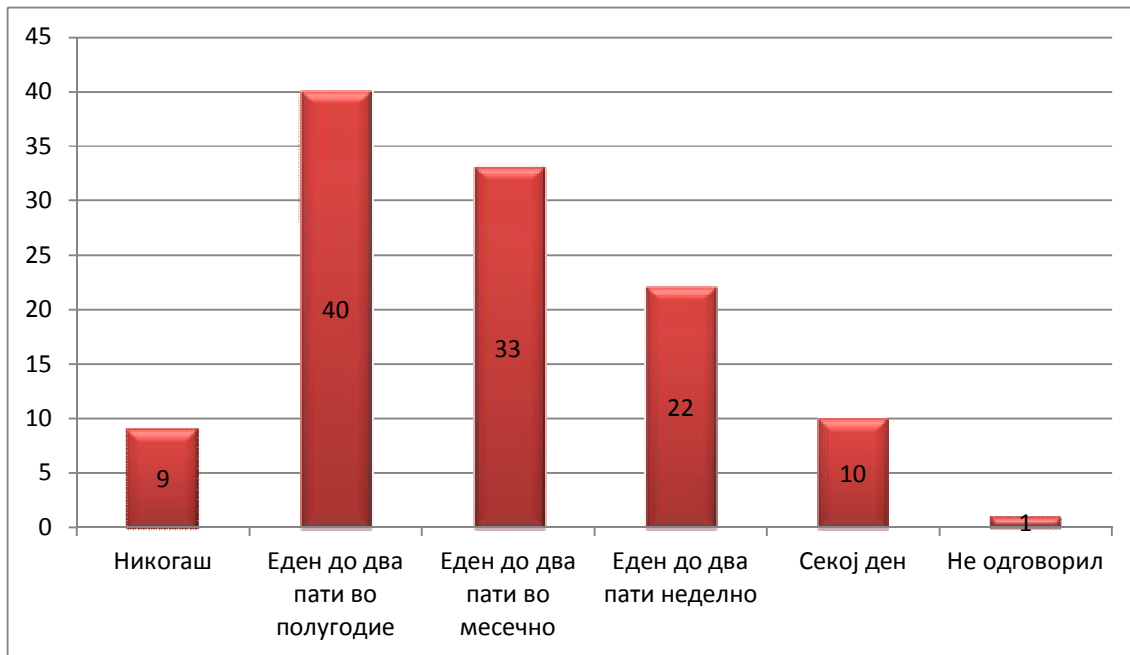
Анализирањето на следното прашање, во колкава мера се/не се согласувате во следната изјава: Преку добра комуникација на училишниот менаџер/директор со вработените, се овозможува нивна мотивација, која е неопходна за обезбедување на соодветна клима за ефективно работење, не доведе до заклучок дека околу 52% целосно се согласуваат со дадената изјава, околу 28% делумно се согласуваат, додека само 10% делумно и целосно не се согласуваат со наведената изјава. Од ова можеме да заклучиме дека испитаниците во голема мера се согласуваат со изјавата дека добрата комуникација на училишниот менаџер/директор со вработените овозможува нивна мотивација, која е неопходна за обезбедување на соодветна клима за ефективно работење. Училишниот менаџер/директор треба да воспостави добра комуникација за добие ефективност во работењето.

15. Колку често училишниот менаџер/директор обезбедува семинари, т.е. обуки и едукација на вработените?



На прашањето колку често училишниот менаџер/директор обезбедува семинари, т.е. обуки и едукација на вработените, испитаниците одговориле на следниот начин, 15% рекле никогаш, 44% рекле еднаш до два пати годишно, 14% еднаш до два пати месечно, 15% одговориле повеќепати. Семинарите, обуките и едукацијата на вработените како важен фактор за напредокот и развојот на професијата се исклучително важни за секој вработен во училиштето и допринесуваат за поголема креативност во работата, внесување на новитети и подигање на квалитетот на училиштето.

16. Колку често училишниот менаџер/директор одржува состаноци со вработените?



Од добиените одговори можеме да го сублимираме следното во однос на прашањето колку често училишниот менаџер/директор одржува состаноци со вработените: Околу 8% одговориле никогаш, 40% еднаш до два пати во полугодие, 22,% еднаш до двапати неделно, 10% секој ден и 1% не одговориле на прашањето. Состаноците како важен дел од тимската работа во училиштето треба да бидат почеста појава, а од испитаното може да се каже дека во училиштата недостига одржување на состаноци со вработените.

3. Толкување на резултатите од истражувањето

Според податоците добиени од спроведеното истражување може да се даде еден генерален заклучок дека способноста за комуникација на менаџерите има значително влијание врз работата на училиштето, во насока на тоа дека е предуслов за целокупно успешно функционирање на училиштето. Утврдената состојба во училиштата во Р.Македонија покажа дека нема

генерална позитивна повратна информација за начинот на кој директорот како менаџер на училиштето комуницира со останатите вработени. Искуствата, а со тоа и одговорите на прашањата, се поделени, што укажува на тоа дека како и во многу други сектори, и во образовниот има успешни приказни, такви кои се пример за лоша практика, како и такви кои се стремат кон напредок и подобрување на функционирањето на работната организација.

Според поставените задачи на истражувањето ќе бидат направен и осврт и ќе бидат изведени соодветни заклучоци. Како прво, со оглед на влијанието на семинарите, обуките и едукацијата на вработените врз напредокот и развојот на професијата, евидентно е дека е пожелно почесто практикување на вакви активности, па оттаму со оглед на тоа дека најголем дел од испитаниците одговориле дека им вакви активности им се овозможуваат само еден до два пати годишно, мора да се нагласи дека генерално има потреба од почесто вакво организирање во рамките на училиштата. Секако загрижувачки е фактот што 15% од испитаниците одговориле дека во рамките на училишната организација воопшто не се организираат семинари за вработените, а спротивно на тоа 15% одговориле дека вакви обуки и едукација на вработените директорот на училиштето овозможува повеќе од еден до два пати месечно. Се поставува прашањето дали за ваквиот резултат влијае директорот како единка или пак буџетот и атрактивноста на училиштето, но тоа не е дел од интересот на ова истражување. Во однос на комуникациските способности на директорот како менаџер во училиштето, како еден од показателите на целокупниот негов комуникациски однос кон вработените, околу третина од испитаниците имале генерален негативен став, а околу 40% сметаат дека тие се соодветни и добри. Сепак, ваквиот процент укажува на тоа дека потребни се промени и подобрувања во комуникацискиот однос помеѓу директорот и вработените во образовните институции. Тимската работа е неопходна за успешно функционирање на големи работни организации каде што голем број на единки работат за остварување на една заедничка цел, па така има исклучителна важност за работењето на училиштата и

остварувањето позитивни резултати. Директорот како одговорен и највисок управен орган во училиштето треба да има способност и комуникациски вештини за тимска работа, па резултатите од прашалникот кои укажуваат на тоа дека околу две третини од испитаниците сметаат дека директорот подржува и поттикнува тимска работа кај вработените се добар показател за тоа дека во менаџирањето на училиштата се применуваат успешни практики. Понатаму, евидентно е дека вработените сметаат дека училишниот менаџер/директор треба да воспостави добра комуникација за добие ефективност во работењето, а за тоа потребно е тој да биде добра испраќач и примач на пораки, како и да има способност за успешна комуникација лице во лице. Преку оценување на карактеристиките и способностите на директорот во однос на одредени комуникациски аспекти се дојде до сознанието дека најголем дел од испитаниците дале позитивна повратна информација за нив, што значи дека наставниците (како најголем дел од испитаници) во најголема мера се задоволни од начинот на кој директорите комуницираат со нив во рамките на работната организација. Секако дека делот на негативни одговори и оценки укажува на фактот дека секогаш се потребни промени на подобро, а посебно онаму каде што јасно се идентификувани недостатоците. Пречки во комуницирањето меѓу наставниците и директорите постојат, но треба да се работи на нивно надминување, конфликтите да се решаваат во брз рок, а сите вработени во образовните институции да чувствуваат дека нивните колективни, а делумно и индивидуални интереси се заштитени и почитувани.

Спроведеното истражување ја потврди поставената хипотеза дека добрите комуникациски способности на менаџерот позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работата на училиштето како организациски систем, како и односот меѓу самите вработени воопшто.

Прилог бр.1 Анкетен прашалник

Анкетен прашалник:
**Комуникациите како алатка за менаџирање во образовните
институции**

Почитувани, Ви се заблагодарувам за одвоеното време за одговарање на овој прашалник. Целта на прашалникот е да се испита како и на кој начин способноста за комуникација на менаџерите, односно директорите на училиштето влијае врз подобрување на работата на училиштето. Прашалникот е анонимен, а Вашите одговори ќе бидат статистички обработени и искористени во истражување како дел од магистерски труд.

Однапред Ви благодариме за одвоеното време!

1. Вашиот пол е:
 - ♣ машки
 - ♣ женски

2. Вашата возраст е:
 - ♣ од 23 до 29
 - ♣ од 30 до 39
 - ♣ од 40 до 49
 - ♣ од 50 до 59
 - ♣ над 60

3. Колку години имате работно искуство во образовна институција?
 - ♣ од 1 до 5
 - ♣ од 6 до 10
 - ♣ од 11 до 20
 - ♣ од 21 до 30
 - ♣ над 30

4. Која е Вашата моментална работна позиција во училиштето?
 - ♣ Директор
 - ♣ Наставник
 - ♣ Стручен соработник
 - ♣ Воспитувач
 - ♣ Административно- технички кадар

5. Во колкава мера сметате дека интерното комуницирање во училиштето е

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Јасно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интересно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Информативно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Концизно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Навремено	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Во колкава мера се употребуваат следниве форми на интерно комуницирање во училиштето:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Бази на податоци	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Веб страници	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Е-маил	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интерни меморандуми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интерни списанија	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комуницирање лице в лице	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Состаноци	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Телефонско комуницирање	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Во колкава мера сметате дека следниве асоцијации се квалитети кои ги поседува училишниот менаџер/директор:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Автономност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Авторитативност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Доверливост	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Еволутивност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интегритет	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Искреност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Праведност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Стабилност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Уредност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Флексибилност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Во колкава мера сметате дека училишниот менаџер/директор ги им следниве способности:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Визонер	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Водач во училиштето	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Интерперсонални способности	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Комуникациски способности	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Олеснувач на односите меѓу училиштето и заедницата	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Организациски способности	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Решавач на проблеми	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ставови	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Како испраќач на пораки, училишниот менаџер/директор е:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Јасен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Добар соговорник	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ефективен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Недвосмислен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Целосен	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Како примач на пораки, училишниот менаџер/директор е:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Добар слушател	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Посветува внимание	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Приемчив	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Прифаќа сугестии	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Чувствува емпатија кон соговорникот	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Во колкава мера при комуникацијата лице во лице со вработените (соговорниците), училишниот менаџер/директор:

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Целосно не се согласувам	Делумно не се согласувам
Избегнува вообразеност	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Лични сличности со соговорниците	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Користи хумор	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покажува блискост со одредени соговорници	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покажува вистински интерес за соговорниците	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покажува негативно невербално однесување	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покажува отворено непријателство кон одредени соговорници	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Покажува пријателство и топлина кон соговорниците	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Во колкава мера се/не се согласувате со следната изјава: Добрите комуникациски способности на училишниот менаџер/директор позитивно влијаат врз подобрувањето на квалитетот во работат на училиштето.

- Целосно се согласувам
- Делумно се согласувам
- Немам мислење
- Делумно не се согласувам
- Целосно не се согласувам

13. Во колкава мера се/не се согласувате со следнава изјава: Училишниот менаџер/директор подржува и поттикнува тимска работа кај вработените.

- Целосно се согласувам
- Делумно се согласувам
- Немам мислење
- Делумно не се согласувам
- Целосно не се согласувам

14. Во колкава мера се/не се согласувате во следната изјава: Преку добра комуникација на училишниот менаџер/директор со вработените, се овозможува нивна мотивација, која е неопходна за обезбедување на соодветна клима за ефективно работење.
- ♣ Целосно се согласувам
 - ♣ Делумно се согласувам
 - ♣ Немам мислење
 - ♣ Делумно не се согласувам
 - ♣ Целосно не се согласувам
15. Колку често училишниот менаџер/директор обезбедува семинари, т.е. обуки и едукација на вработените?
- ♣ Никогаш
 - ♣ Еден до два пати годишно
 - ♣ Еден до два пати во полугодие
 - ♣ Еден до два пати месечно
 - ♣ Повеќе
16. Колку често училишниот менаџер/директор одржува состаноци со вработените?
- ♣ Никогаш
 - ♣ Еден до два пати во полугодие
 - ♣ Еден до два пати месечно
 - ♣ Еден до два пати неделно
 - ♣ Секој ден

Користена литература

Ballenger, J. (2010): How to Develop a Communications / School-Community Relations Plan, превземено од <http://cnx.org/content/m14429/latest/>

Brace, I. (2008). Questionnaire Design: How to Plan, Structure and Write Survey Material for Effective Market Research, 2nd Edition, Kogan Page

Dlabay, L. Scott, J., Calvert, J. (2011). International Business, 4th Edition, South-Western Cengage Learning

European Commission, (2008): Levels of Autonomy and Responsibilities of Teachers in Europe, Eurydice

European Schools - Office of the Secretary-General, (2011): General rules of the European schools

Filipović, D (1995): Razvoj i obrazovanje, Zenit, Beograd, превземено од http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-Menadzment-u-obrazovanju_670

Gamage, D.T., Pang, N.S. (2003): Leadership and management in education: developing essential skills and competencies, Chinese University Press

Jackson, J. (2010): EVERY SCHOOL A GOOD SCHOOL – THE GOVERNORS' ROLE, Education Governance Team -Department of Education of UK

Jain, T.R., Aggarwal, S.C. Trehan, M., Ohri, V.K. (2010). Business Statistics, Lasers Printer, Delhi: Lasers Printer

Jupp, V. (2006). The SAGE Dictionary of Social Research Methods, London: SAGE Publications

Kosec, K. (2011): The Political Economy of Investment in Pre-Primary Education, The World Bank

Kothari, C.R. (2004). Research Methodology: Methods and Techniques, 2nd Edition, New Age International Publisher

Kowalski, T.J., Petersen, G.J., Fusarelli, L.D. (2007): Effective communication for school administrators: a necessity in an information age, Rowman & Littlefield Education

Lowry, G.R., Turner, R.L. (2007). Information Systems and Technology Education, Igi Global

Mathis, R., Jackson G. (2012): Human Resource Management: Essential Perspectives, 6 Edition, South Western, Mason

Mulford, B. (2003): SCHOOL LEADERS: CHANGING ROLES AND IMPACT ON TEACHER AND SCHOOL EFFECTIVENESS, OECD

National system overview on education systems in Europe, (2011): European Commission, EURYDICE

Organisation for Economic Co-operation and Development, (1999): Reviews of national policies for education Slovenia

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007). Research methods for business students. 4th Edition. London: Prentice Hall

Secondary Education Activity, 2001: 215-228, превземено од http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACM290.pdf

Sirvastava, T.N., Rego, S. (2011). Business Research Methodology, New Delhi: McGraw Hill

The World Bank, (2010): A Review of the Bulgaria School Autonomy Reforms, Report No. 54890-BG, Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank

Weil, M. (2011): Develop a Strong School District Communication Strategy, превземено од <http://www.scholastic.com/browse/article.jsp?id=3754978>

Боландер, Џ., Шнел, С. (2010): Управување со човечките ресурси, Југо-Западно, Мејсон

Гоцевски, Т. (2007): *Образовен Менаџмент, трето дополнето издание, Филозофски факултет, Скопје*

European Commission (2007): *School Autonomy in Europe. Policies and Measures, Eurydice*

Jones, G.R., George, J.M., (2007): *Contemporary Management, 5 edition, McGraw-Hill/Irwin*

Матис, Р., Џексон, Џ., (2010): *Управување со човечки ресурси, Магор, Скопје*

Николовска, Ј. (2007): *Педагошко-методички истражувања и погледи, Матица Македонска, Скопје*

Повеќегодишна оперативна програма “Развој на човечки ресурси 2007-2013,, , компонента IV од Ипа

Политичка мисла: предизвиците на образовната политика, Скопје, IDSCS, 2011

Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта, Скопје, УСАИД 2009

Интернет:

- http://www.oecd.org/pages/0,3417,en_36734052_36734103_1_1_1_1_1,00.html (пристапено на 19.03.2012)
- <http://kajgana.com/makedonija/todorov-obrazovniot-sistem-ima-svoi-nedostatoci-koi-treba-da-se-unapreduvaat>
- http://www.globalhr.mk/index.php?view=article&catid=53%3Aizvornakadar&id=305%3A--10---&format=pdf&option=com_content&Itemid=92http://www.education.com/reference/article/importance-good-communication-skills/
- http://www.soros.org.mk/dokumenti/20081610obrazovanie_preporaki.pdf