



УНИВЕРЗИТЕТ „ ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ “ ШТИП

ПЕДАГОШКИ ФАКУЛТЕТ

Менаџмент во образованието и образовна политика

Штип

Силвија Јовановска

**КОМУНИКАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРОТ (ДИРЕКТОРОТ) И
ОДДЕЛЕНСКИТЕ РАКОВОДИТЕЛИ ВО ФУНКЦИЈА НА
ПОДОБРУВАЊЕ НА НАСТАВАТА**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, октомври 2013

Комисија за оценка и одбрана:

Претседател: Проф. Д-р Емилија Петрова Ѓорѓева

Член: Проф. Д-р Снежана Ставрева Веселиновска

Член: Проф. Д-р Блаже Китанов

***Овој труд го посветувам на најсветлите ѕвезди
во мојот живот , на ќерка ми Мелани и на син ми
Александар***

Со љубов



УНИВЕРЗИТЕТ „ ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ “ ШТИП

ПЕДАГОШКИ ФАКУЛТЕТ

Менаџмент во образованието и образовна политика

Штип

Силвија Јовановска

**КОМУНИКАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРОТ (ДИРЕКТОРОТ) И
ОДДЕЛЕНСКИТЕ РАКОВОДИТЕЛИ ВО ФУНКЦИЈА НА
ПОДОБРУВАЊЕ НА НАСТАВАТА**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

Штип, октомври 2013

Краток извадок

Комуникацијата е темел на сите меѓучовечки односи. Да се комуницира значи да се живее, духовно да се опстојува во социјалните односи со другите луѓе. Таа е од исклучителна важност за сите меѓусебни односи, во сите сфери на општественото живеење. Нејзината важност е огромна и во менаџирањето на воспитно – образовниот процес. Менаџерите треба успешно да комуницираат со вработените во училиштето, треба да се добри комуникатори и успешни мотиватори, способни да се справат со сите предизвици, да се снајдат во непознати и проблематични ситуации, да донесуваат и спроведуваат одлуки при решавањето на проблемите. Особено е важно да умеат да создадат тим и клима на високи очекувања на успех, како кај наставниците така и кај учениците.

Преку успешната комуникација и соодветниот начин на менаџирање со училиштето, менаџерот (директорот) има задача да им обезбеди на вработените да ги остварат целите на современото училиште. Менаџерот (директорот) е одговорен и за соодветниот однос на организацијата кон вработените, за ефикасноста и ефективноста во извршувањето на работните задачи, за валоризацијата на нивниот труд и за наградувањето, за преземените одговорности и за решавање на проблеми. Современото училиште како организациски систем бара и современ менаџер (директор) кој ќе биде способен да игра повеќе исклучително важни улоги во остварувањето на целта и мисијата на училиштето. Тој треба да биде стратешки партнер, партнер за развивање на инструменти, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен и операциски менаџер на вработените.

Во првиот-теоретски дел од овој труд се елаборирани прашањата кои се однесуваат на комуникацијата во процесот на менаџирање со вработените во современото училиште. Исто така се претставени разните улоги на директорот (менаџерот) и нивната реализација во современото училиште.

Вториот дел го содржи методолошкиот дел на истражувањето, односно претставен е идејниот проект низ сите етапи кои следеа како подготовка за истражувањето.

Во третиот дел е направена квантитативна и квалитативна анализа на истражувањето и интерпретација на добиените резултати од истражувањето.

**Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во
функција на подобрување на наставата**

**Клучни зборови: комуникација, менаџер, одделенски раководители,
настава.**

ABSTRACT

Communication is the foundation of all human relationships. To communicate means to live, to survive spiritually in social relationships with other people. It is of utmost importance for all relations in all spheres of social life. Its importance is immense and in the management of educational - education. Managers need to successfully communicate with school employees, should be good communicators and motivators uspešni, able to cope with all challenges, to find their way in unfamiliar situations and problems to make and implement decisions in solving problems. It is especially important to know how to create a team environment and the high expectations of success, as the teachers and the students.

Through successful communication and appropriate way of managing the school, Manager (Director) is tasked to provide staff to accomplish the goals of modern school. Manager (Director) is responsible for the proper relation of the organization to employees for efficiency and effectiveness in their work, the valorization of their effort and reward, and the responsibilities taken to resolve the problems. Modern school as an organizational system requires modern manager (director) who will be able to play more extremely important roles in achieving the goal and mission of the school. He needs to be a strategic partner, partner to develop instruments for implementing partner, controller of legality and administrative manager and operational staff.

The first-theoretical part of this paper elaborated the issues related to communication in the management of employees in the modern school. Also presented various roles of director (manager) and their realization in the modern school.

The second part contains the methodological part of the research, ie, the preliminary design is represented through all the stages that followed in preparation for the survey ..

The third part is made quantitative and qualitative analysis of the study and interpretation of the results of the survey.

Keywords: communication, manager, departmental managers, improvement.

СОДРЖИНА:

Краток извадок.....	2
ABSTRACT	4
СОДРЖИНА:	5
Вовед	8
ПРВ ДЕЛ	11
ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ	11
1. ЕВОЛУЦИЈА НА ПРОЦЕСОТ КОМУНИКАЦИЈА.....	11
1. 1. Теориско-методолошки аспекти на комуникацијата	13
2. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ КОМУНИКАЦИЈА	15
2. 1. Што е комуникација?.....	15
2. 1. 1. Вербална комуникација.....	17
2. 1. 2. Невербална комуникација	18
3. ЗНАЧЕЊЕТО И ПОТРЕБАТА ОД КОМУНИКАЦИЈАТА НА МЕНАѢРОТ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ	20
3. 1. КОМУНИЦИРАЊЕТО КАЈ МЕНАѢРИТЕ.....	20
3. 1. 1. Комуникацијата лице во лице.....	21
3. 1. 2. Комуникациски вештини на менаѢрите	22
4. МЕНАѢРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ	24
4. 1. Карактеристики и задачи на современото училиштето како организациски систем	28
5. МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ	30
5. 1. РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ	32
5. 2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ (ЛИЧНИ, ПРОФЕСИОНАЛНИ И ЕТИЧКИ).....	34
5. 2. 1. ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ	34
5. 2. 2. ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ.....	35
5. 2. 3. ЕТИЧКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ	36
5. 3. УСПЕШНОСТА НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ	40

6. ВОДСТВОТО – ЛИДЕРСТВОТО - КЛУЧ НА УСПЕХОТ НА МЕНАЏЕРОТ ВО СОВРЕМЕННОТО УЧИЛИШТЕ	41
7. ВОДАЧИТЕ , МЕНАЏЕРИТЕ И КОМУНИЦИРАЊЕТО	45
7. 1. КОМУНИКАЦИЈАТА ПОМЕЃУ ДИРЕКТОРОТ (МЕНАЏЕРОТ) И ОДДЕЛЕНСКИТЕ РАКОВОДИТЕЛИ (ВРАБОТЕНИТЕ) ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА НАСТАВАТА.....	48
8. РАЗНОВИДНИТЕ УЛОГИ НА МЕНАЏЕРОТ (ДИРЕКТОРОТ) ВО УПРАВУВАЊЕТО СО СОВРЕМЕННОТО УЧИЛИШТЕ	52
8. 1. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕР	52
8. 2. ПАРТНЕР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ИНСТРУМЕНТИ.....	54
8. 2. 1. Состаноци за сумирање на учинокот.....	54
8. 2. 2. Програма за обуки и стручно усовршување.....	55
8. 3. АДМИНИСТРАТИВЕН И ОПЕРАЦИСКИ МЕНАЏЕР	56
8. 3. 1. Планирање на работните места	56
8. 3. 2. Наградување на вработените	56
8. 3. 3. Мотивирање на вработените.....	57
8. 4. ПАРТНЕР ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ	59
8. 4. 1. Набљудување	59
8. 4. 2. Менторство.....	59
8. 4. 3. Повратна врска	61
8. 5. КОНТРОЛОР НА ЗАКОНИТОСТА	61
8. 5. 1. Директорот (менаџерот) во улога - решавач на конфликти	62
9. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	63
ВТОР ДЕЛ.....	65
МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	65
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	65
2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	66
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	66
4. ХИПОТЕЗИ.....	68
5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	68
6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	69
7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК.....	71
8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	71
9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	72

ТРЕТ ДЕЛ	73
АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	73
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на анализа на документација.....	74
2. Анализа и интерпретација на резултати добиени по пат на интервјуирање на директорите (менаџерите)	76
3. Анализа и интерпретација на резултати добиени по пат на скалирање.....	80
4. Анализа на резултати кои се добиени од анкетањето на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници.....	87
5. Интерпретација на хипотетичката рамка.....	103
ПРЕПОРАКИ	105
ПРИЛОЗИ:	109
Прилог бр. 1: Протокол за интервју за директорот	109
Прилог бр. 2: Скала на ставови од Ликертов тип за директорот	111
Прилог бр. 3: ЕВИДЕНТЕН ЛИСТ - АНАЛИЗА НА ДОКУМЕНТАЦИЈАТА	113
Прилог бр. 4: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК.....	114
ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)	120

Вовед

Ниту едно општество во сите свои општествени сфери не може да се конституира без комуникација. Комуникацијата е секојдневна, вообичаена работа. Сите ние имаме потреба и право да знаеме што се случува околу нас и сè што е поврзано со нас. Без комуникација сето она што го мислиме, а го имаме стекнато како знаење, ќе престане да постои, а секоја генерација ќе биде посиромашна за искуството на претходната. Непотребно ќе се троши време за минување на истиот пат на учење на истите работи, а напредокот би изостанувал. Комуникацијата е составен дел од животот. Комуницираме во домот, на работните места, во секојдневието. Добрата комуникација придонесува за постигнување успеси во сите сегменти.

Без комуникација нема да опстанат ниту организациите. Нема управување, нема водење на организациите без комуницирање. Општиот впечаток е дека во организациите постои незадоволство во поглед на квалитетот на комуницирањето и постои потреба за неговото подобрување. Грешките што притоа се прават во прв ред се последица на недоразбирање во комуникацијата и неможност да се согледа двонасочноста во разменување на информациите. Ефективноста на организациите во најголем дел е резултат на успешна комуникација.

Според М.Зечевиќ (Петковски, К. и Алексова, М. 2004), комуникацијата е од есенцијално значење за внатрешното функционирање на организацијата бидејќи ги поврзува сите останати функции на управувањето. Тоа особено е потребно: за да се определат и групираат целите на организацијата; да се направат планови за нивно реализирање; да се организираат сите човечки и други ресурси на ефикасен начин; да се изврши селекција на кадри и нивна обука; да се управува, води, мотивира и создава клима во која вработените сакаат да придонесуваат во остварување на целите на организацијата, да се врши контрола во остварувањето на поставените задачи. Од гледна точка на комуникација на ниво на организацијата, мошне значајно е прашањето на повратната врска. Тоа впрочем е мерка за квалитетна комуникација.

Училиштата како институции во кои се вклучени голем број комуникативни субјекти (директни или индиректни), укажуваат на потреба од истражување на комуникацијата со цел да се подобри истата и да се добие

квалитетен воспитно-образовен процес. Квалитетниот воспитно-образовен процес е од круцијално значење за целиот општествен систем.

Забележувајќи низа недоследности и неправилности во комуникативниот процес во нашите училишта, особено на релација директор-наставен персонал, притоа посебно потенцирајќи ја интерперсоналната комуникација, ме поттикна на истражување на истава појава со цел да се воочат каузалните врски во овој процес, формите и начините за подобрување на истата, но и имплементацијата на сознанијата во наставната пракса. Сознанијата што се добиваат од овој научен труд ќе влијаат на квалитативно подобрување на праксата, но воедно и ќе влијаат да се подобри и водењето и менаџирањето на основните училишта.

Намерата да се истражува и да се напише научно-истражувачки труд под наслов „Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата “ е резултат на повеќе причини, меѓу кои позначајни се:

⇒ да придонесе и помогне во подготовките и остварувањето на мошне сложената и одговорна работа на менаџерите во комуникацијата со вработените во образовните организации и да даде придонес во науката и менаџментот со образовните организации;

⇒ добрата комуникација, стилот на изразување и начинот на однесување на менаџерот се апсолутен приоритет во организациите кои грижливо ја проектираат и насочуваат својата иднина;

⇒ пазарниот амбиент кој се создава кај нас од институциите бара воведување на современи форми на управување со човечките ресурси;

⇒ светските искуства покажуваат дека незамисливо е функционирање на современите организации и создавање на современ менаџмент без добра комуникација помеѓу менаџерот и вработените.

Се надевам дека овој труд како со теориската разработка на горенаведениот проблем така и со резултатите од реализираното

**Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во
функција на подобрување на наставата**

истражување, ќе даде свој придонес во збогатувањето на теориските размисли,
но и во практиката.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРИСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. ЕВОЛУЦИЈА НА ПРОЦЕСОТ КОМУНИКАЦИЈА

Науката сè уште соодветно не одговорила на прашањето за човековото потекло и на прашањето кога човекот почнал да владее со комуникацијата. Во историјата на комуниколошката наука постојат основни сознанија за ова прашање, но, главно тие се однесуваат на претпоставки за тоа како луѓето започнале да ја совладуваат комуникацијата во нивната просторна и, пред сè, временска димензија.

Имено, современата наука со право смета дека потеклото на човекот датира некаде од пред милион години. На преминот од своите четвороножни прапредоци, човекот ја совладувал комуникацијата. Тој тренд особено се остварил кога човеколикото суштество се исправило на задните екстремитети и станало *homo erectus*¹. Со тоа се создале предиспозиции за совладување на природата и за негов поефикасен однос кон неговото опкружување. Луѓето со текот на времето дошле во ситуација да имаат еден на друг нешто да си кажат. Потребата го создала органот-неразвиеното грло на човеколикото суштество лесно, но полесно да се преобрази во поразвиена модулација, а органите во устата постепено учеле да изговараат артикулирани гласови. Прво работата, а потоа и говорот се двата поттикнувачи под чие влијание мозокот на мајмуноот постепено се преобразувал во мозок на човек (Haney, W. V. (1960):1-3).

Благодарјејќи на тие промени, во меѓусебната комуникација дошло до премин од перцептивна комуникација во знаковно предочување на предметите и околината. Сето тоа се должело на натрупаното искуство што се стекнувало со текот на времето. Продирајќи со работните активности и операции во светот околу себе, човекот создавал сè посложени модели на комуникација. Вербалната комуникација се афирмирала толку многу што станала основен облик на пренос на генерациски искуства. Вербалната комуникација ја заменила иконичната комуникација и се развивала како доминантен

¹ *Homo erectus* - исправен човек

општествен систем на комуницирање. Овој период што траел од 500,000 до 50,000 години п. н. е. ја обележува првата информациско-комуникациска револуција. Под влијание на вербалното комуницирање со текот на времето човекот почнал да трансформира цртежи, слики што всушност претставуваат перцепција. Се појавиле пиктограмите кои претставуваат сликовно прикажување на воопштеното искуство. Најважното од ова е: од големо комуникациско значење е изведена најважната комуникациска револуција која човекот квалитативно го разликува од животните.

Првите никулци на вештините на говорот се јавиле со античкиот говорник од Атина, филозофот **Сократ**, кој говорел со луѓето и ги принудувал да размислуваат и да разговараат. Најголемиот римски говорник **Цицерон** велел (Ѓорѓевиќ, Т. 1979) : „ *Говорењето може со мудри зборови да го обземе духот, со убави зборови да го помилува увото, да го крене срцето на народот, да ги отстрани сомнежите на судијата, да даде решавачки совети* “.

Во наредните етапи на развојот на човештвото кога црквата настојувала да ги потчини и феудалците и племството со помош на својата догма, широко се развило црковното говорништво каде црквата била главен судија. Црквата и феудалците го држеле под контрола и печатот и таквата состојба се одржала сè до граѓанските револуции.

Со почетокот на ренесансата и граѓанските движења се настојувало ослободување на јавните зборови и на печатот, односно преземање на контролата над јавната комуникација од монархистичките режими и црковната власт. Тоа значело барање за слобода на говорот, јавниот настап, слобода на печатот итн., што најмногу дошло до израз со големата Француска револуција. Тогаш настанало невидено ширење на јавниот збор, односно јавната комуникација.

Денес, во времето на дигитализацијата се менуваат и облиците на комуникацијата. Ние треба да ги следиме промените во сите сфери, па оттука и во сферата на комуникацијата.

1. 1. Теориско-методолошки аспекти на комуникацијата

Како што веќе напомниме, комуникацијата постои од постоењето на човекот и е еден од најважните елементи на човековото живеење. Колку што на човекот му е потребна храна, вода и воздух за да може да живее, толку му е потребна и комуникацијата за да може духовно и социјално да опстојува. Некои автори, како на пример Хомас (Рот, Н. 1978), ги изедначуваат поимите комуникација и интеракција. Според него, комуникација е интеракција помеѓу единки и се состои од давање и примање на знаци, како симболи така и сигнали. За да може да се зборува за комуникација, битно е:

- ⇒ да постои однос, интеракција, помеѓу единки;
- ⇒ една единка да емитува знаци, а друга да реагира на нив, да ги прима и истовремено, на некој начин, да го менува своето однесување.

Комуникацијата кај човекот е многу интензивна, многу сложена и разновидна. Таа е постојано присутна во човековите активности и е вклучена во сите видови на човековото однесување. Уште кон крајот на педесеттите години на 20 век социјалните психолози Хартли и Хартли (Hartley, E. L. & Hartley, R. E. 1959), за овој комплексен социјален процес велат: „Тешко е да се пренагласи важноста на комуникацијата во проучувањето на социјалните процеси. Бидејќи комуникација е средство со помош на кое една единка дејствува врз друга и за возврат под дејство на друга таа е актуелен носител на социјалниот процес. Таа овозможува интеракција. Преку неа луѓето стануваат и се одржуваат како социјални суштества. Без неа не би можеле да се поврзат, да преземат кооперативни потфати или да напредуваат во совладување на физичкиот свет. Бидејќи пронајдоците и откритијата се готово секогаш зависни од акумуляцијата на информации и од постепеното развивање на поимите предавани од една генерација на друга генерација, без комуникација би можело да се дојде само до наједноставни откритија и до наједноставни мисловни процеси“.

Германскиот психолог Гауман ги поврзува поимите комуникација и интеракција за човекот, ги ограничува на заемен однос и делување и ги изедначува тие поими (Рот, Н. 1978). Тој вели: „Кога и да постои заемно однесување на две или повеќе лица, на пример во разговор, во игра, во

расправија, во љубов, во мразење, ние зборуваме за социјална интеракција или меѓучовечка комуникација.“ И односот помеѓу групи, па и институции, можат, според овој автор, да се подложат на комуникациска анализа и да се каже дека тоа е комуникација.

Поимот комуникација во литературата не се користи еднообразно. Постојат мноштво на дефиниции кои се поистоветуваат и со други поими, како што се на пример: реакција, интеракција или однесување. Во 1976 година американски теоретичари наброиле 126 дефиниции за комуникација. Овој број јасно зборува за сложеноста и сеопфатноста на поимот комуникација и постоење на многу теории за комуникацијата.

Александар Богданиќ во своето дело „Комуникологија“ ја цитира книгата *The Function of Human Communication: A Theoretical Approach (1976)* Frank Dance, која дава петнаесет критериуми за разграничување на дефиницијата за комуникацијата. Тоа се:

1. Символи или зборови или говор (комуникација е вербална размена на идеи);
2. Разбирање (процес во кој ги разбираме другите и се трудиме тие нас да не разберат);
3. Интеракција, однос (оваа дефиниција ја одредува комуникацијата како однос или попрецизно како сооднос);
4. Намалување на неизвесноста (оваа дефиниција става акцент на одреден фактор и/или целта на комуникацијата);
5. Процес (акцентот е ставен на динамичната природа на комуникацијата);
6. Пренесување, трансмисија, размена (во дефинициите од овој тип акцентот е на категоријата меѓусебно разбирање);
7. Врзување, поврзување (овие дефиниции ја разбираат комуникацијата како интегративен процес);
8. Заедништво (во дефиниции од овој тип комуникацијата се разбира како чин на објавување на некоја порака, со која таа станува заедничка за некоја група);
9. Канал, средство, начин, пат, преносител (акцентот е на самиот медиум преку кој се одвива комуникацискиот процес);

10. Репликација на помнењето (комуникацијата се разбира како процес на оживување на помнењето);
11. Дискриминациско делување (комуникацијата се разбира како процес чија крајна цел е промена во однесувањето на почетниот стимуланс);
12. Поттик (оваа дефиниција укажува на вредност и значење на целта и мотивот кои ја детерминираат извесната комуникациска состојба);
13. Намера (укажува на моментот на свесна намера да се делува на однесувањето и на мислењето на примателот);
14. Моќ (дефиниции од овој тип укажуваат на идеолошки момент кој стратешки различно го става во позиција испраќачот, односно примателот на пораки) и
15. Време, состојба (овие дефиниции укажуваат на елементот време, односно контекст во кој се одвива комуникацијата).

2. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ КОМУНИКАЦИЈА

2. 1. Што е комуникација?

Комуникацијата, за разлика од информирањето, е двонасочен процес во кој основен дел е повратната информација. Во комуникацијата освен размена на мисли, идеи, чувства, доживувања, искуства, важно е и меѓусебното влијание кое постои меѓу индивидуите. Комуникацијата е многу повеќе од размена на зборови бидејќи целокупното наше однесување пренесува некоја порака и влијае на личноста со која сме во некој однос. Да се комуницира значи да се разменуваат пораки, мисли, да се делува во чувствата на други личности. Комуницираме не само со зборови туку со целото наше битие, во целина на нашите односи. Колку подобро личностите се познаваат, толку подобро комуницираат. Колку повеќе комуницираат, имаат повеќе можности за подобро и подлабоко запознавање.

Можеме да заклучиме дека комуникацијата може да се дефинира, во поширока смисла на зборот, како процес на заедништво и единство на испраќачот и примачот. Но, имајќи предвид дека ваквото дефинирање на комуникацијата важи за општата комуникација која се занимава со масмедиумската, журналистичката, организациската, јавната, масовно секундарната и индиректната комуникација, ние во овој труд ќе се задржиме на дефинирањето и елаборирањето на интерперсоналната комуникација која се занимава со директна, непосредна, примарна, „*face to face*„ комуникација меѓу луѓето во рамките на помали примарни групи, т.е. разговорот.

Науката која го проучува разговорот (интерперсонална комуникологија) е современа научна дисциплина која се занимава со интерперсоналната комуникација, која ја среќаваме во сите поголеми или помали општествени заедници. Таа се јавува како динамична компонента на социјалната пракса преку која секој човечки однос се изложува на влијание на човечката свест и на стекнатите сознанија во човековата пракса. На тој начин преку интерперсоналната комуникација се исцрпуваат сите функции на најкомплексните облици на општествената свест, како што се: културата, идеологијата, социјалните норми, традицијата итн. Таа е често предмет на интерес во високоразвиените земји и тоа како стратешки научно важна дисциплина која се применува во подрачјата на советувањето, педагогијата, психологијата, психијатријата, менаџментот и политиката. Кај нас, за жал, на оваа област не и се посветува доволно внимание, поточно речено, имаме комбинација на стручно знаење со потполно нестручна употреба на разговорот².

Интерперсоналната комуникација, која се означува со терминот „лице в лице“ - „*face to face*“, како основна карактеристика ја поседува можноста лицата кои учествуваат во неа да можат да се видат, има повратен тек, интерактивност. Некои истражувања покажуваат дека првите пет минути се најкритичниот период од средбата на две личности. Во текот на тоа време ние работиме многу повеќе од едноставно утврдување дали некој ни се допаѓа или не. Ние го проценуваме карактерот на личноста, интелектуалните способности

² Досегашните истражувања укажуваат дека преку анализи и разговори се подобрува комуникацијата на сите нивоа во училиштата (Повеќе кај Hargie, O. & Dickson, D., 2004)

на личноста, личните навики, работни способности, дали одговара за пријател и др. Сето тоа се работи кои нудат информации за оној другиот, што ни зборува за неопходноста за совладување на оваа вештина.

Анализирајќи ги основните форми на човековата комуникација, се наметнува констатацијата дека тие се вербални и невербални и дека е неопходно поединечно елаборирање на секоја форма. Вербалната комуникација се однесува на размена на пораки по пат на говор, односно со зборови, а невербалната комуникација се одвива по пат на мимики, гестови, изрази на лицето, став на телото, стилот на облекување.

2. 1. 1. Вербална комуникација

Најважното средство за комуникација кај човекот е говорот. Говорот и говорната или вербалната комуникација се засноваат на способноста на човекот да произведува доволно различни гласови (фонемии) и на способноста гласовите да ги поврзе во целина која претставува носител на значењето-збор. Јазикот го сочинуваат системи од комбинација на гласовни целини. Преку гласовното изразување, односно преку говорот, ние ги преточуваме нашите мисли, забелешки и идеи.

Гласовниот говор и на него изградениот систем се најважните облици на човековата комуникација и претставуваат социјален симболичен систем со кој се служи човекот во секојдневниот живот. Човекот поседува специфична способност за говор и употреба на симболи и тоа посебно користење на зборовите како симболи. Таквата способност не ја поседува ниту еден друг вид на живи суштества. Затоа само човекот може да го совлада говорот. Тоа совладување на говорот не настанува исклучиво на биолошките особености на човекот. Тие само претставуваат можност за да се развие користењето на симболи, но потребни се и други фактори. Пред сè, потребно е да се достигне одреден степен на развој на интелектуалните способности и да постои социјално искуство врз основа на контакт со другите луѓе. Говорниот семантички систем карактеристичен за човекот не е даден со раѓањето, туку благодареејќи на постоењето на наследните особини, со кој е дадена можноста постепено да се учи и збогатува (Рот, Н. 1978).

Постојаното развивање на свеста за јазикот, желбата за стилско изразување и јазичната компетентност, треба да се основна задача на секој интелектуалец. Јазикот како посебна природна способност на секој човек му пружа можност целосно и успешно да комуницира со својата околина и да ги добие потребните информации од околината. Развивањето на свеста за огромното значење на јазикот и говорот се во функција на добрата комуникација, создавањето на културата на говорот, односно културата на усно и писмено изразување. Колку човекот поуспешно стилски се изразува, толку ќе биде подобра и поуспешна неговата комуникација со другите личности, односно со околината и ќе се чувствува како „риба во вода“. Човекот треба да има желба да се изразува убаво, хармонично, примерено, независно дали се работи за секојдневна комуникација, во неврзани разговори, во дискусии, предавања и на тој начин околината да го препознава. Да се биде добар говорник значи да се формулира убаво, јасна мисла, логички прецизна и зборовно богата, гласот да биде со чиста дикција, тонски и ритмички да биде разновиден, односно да се има говорна култура.

Вербалниот начин на изразување е многу значаен за човекот. Човекот пред да изговори некој збор или реченица, прво треба добро да размисли, да ја формулира реченицата, на соговорникот да му се обрати со соодветен израз на лицето кој ќе соодветствува со неговите зборови, односно да ја усогласи својата вербална и невербална комуникација со соговорникот.

2. 1. 2. Невербална комуникација

Човекот постојано со вербални симболи користи невербални знаци, како што се нагласување на некои гласови при говорот, паузи и разлики во ритмот во говорот и други варијации кои го следат изговарањето на зборовите при зборувањето, односно невербално комуницира со соговорникот.

При зборувањето човекот користи и мимики, гестови, го насочува погледот, ја менува положбата на телото, изразите на лицето. Но, при комуникацијата многу често се користат и некои намерни изрази на позитивни или негативни чувства, расположенија, наклонетост или ненаклонетост кон некоја личност, љубов или мразење, пријателство или непријателство кон некоја личност.

По изразот на лицето може да се препознаат состојби како што се: допаѓање, заинтересираност, разбирање, досада, воодушевување, мразење, сочувство, радост. Лицето го покажува и тоа што човекот сака да го сокрие.

Просторната блискост и допир. Колку лицата се блиску или оддалечени, дали едниот или другиот седи, се важни показатели во комуникацијата.

Надворешниот изглед влијае за нашата слика за себе, како и за сликата што другите ја градат за нас. Стилот на облекување, модните детали, фризура се особено значајни за првиот впечаток кој го оставаме. Тие оставаат пораки за припадноста, ставовите и емоциите.

Движење и положбата на телото, начинот на држењето на телото, начинот на движење или седење, може да ги открие чувствата кои соговорниците ги имаат за себе или за другите луѓе.

Невербалните знаци служат за изразување на емоции, соопштување на интерперсонални ставови и информирање. Невербалната комуникација секогаш е присутна при вербалното комуницирање; чувствата можат да се соопштат поинтензивно отколку со зборовите; како замена за вербалната комуникација со користење на одредени знаци со рацете; илустрирање на содржината на вербалната комуникација, на пример покажување на некоја акција со раце и др.

Можеме да заклучиме дека преку гласот интерпретаторот се изразува чујно, а преку гестот и мимиката појавно. Умот го прави исказот на комуникаторот/интерпретаторот логичен, а емоцијата изразен. Овие особености му налагаат на интерпретаторот секогаш да го одржува својот телесен и говорен орган / инструмент во добра кондиција (Дрваров, Д. 1995).

Преку култивирањето на говорот говорникот ќе умее да го открива светот на метафори, скриеното, преносното и различното значење на зборовите, а со совладување на значењето на невербалните симболи ќе го запознае светот на невербалната комуникација.

3. ЗНАЧЕЊЕТО И ПОТРЕБАТА ОД КОМУНИКАЦИЈАТА НА МЕНАѢРОТ СО ВРАБОТЕНИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

3. 1. КОМУНИЦИРАЊЕТО КАЈ МЕНАѢРИТЕ

Квалитетот на личноста, желбата за постојано учење и надоградба, способноста за сослушување, убедување, преговарање, почитување на другите лица и способноста за тимска работа се основните предуслови за успешна комуникација кај менаџерите. Во описот на квалитетот на личноста спаѓаат следните карактеристики:

Целовитост	Уредност
Стабилност	Интегритет
Отвореност	Автономија

Менаџерот кој ги поседува овие карактеристики, ќе може во комуникацијата да покажува моќ без загрозување на туѓиот интегритет. Притоа, се разбира, потребни се и други предуслови кои ја одредуваат комуникацијата. Најзначајни поими кои се предуслов за добра комуникација се:

⇒ **Информацијата**, која е всушност соопштување за нешто што се случило во некој систем. Кај информацијата се разликува емисар, кодир, канал на врската, декодир и рецепиент;

⇒ **Комуникациски стимулси и реакција** - комуникацијата претставува заедништво помеѓу стимулсот и реакцијата;

⇒ **Пораката** - пораката секогаш треба да има комуникативна функција и како таква е функционална, но непостојана целина. Според Тубс и Мос (1977), пораката може да биде вербална или невербална, таа може да биде рационална или ирационална итн.

Покрај овие елементи кои ја условуваат успешната, добрата комуникација, особено на менаџерите, потребни се и: разбирање, задоволство, како и влијателност на ставовите. Овие карактеристики се особено битни во воспитната комуникација (Николовска, Е. 1996).

Бидејќи менаџерите мора да комуницираат со другите за да ги извршуваат нивните разновидни улоги, најголем дел од своето време поминуваат во комуницирање било на состаноци, во телефонски разговори, преку e-mail или контакт лице во лице. Некои експерти проценуваат дека менаџерите поминуваат приближно 85% од нивното време вклучени во некаква форма на комуникација, односно во текот на нивното работно време.

Притоа треба да се внимава на две многу важни димензии во комуникацијата од страна на менаџерите, а тоа се постигнување на ефикасност и ефективност во комуникацискиот процес. Ефективната комуникација е толку значајна што менаџерите треба да се грижат не само тие да бидат добри комуникатори туку треба и на подредените, односно на вработените да им помогнат да бидат добри комуникатори. Кога членовите на организацијата се способни ефективно да комуницираат меѓу себе и со луѓето надвор од организацијата, организацијата има поголема веројатност за повисоко извршување и остварување на конкурентска предност, односно да ја оствари целта на своето постоење.

3. 1. 1. Комуникацијата лице во лице

Комуникацијата лице во лице е медиум кој е највисоко во богатството на информациите. Кога менаџерите комуницираат „лице в лице“, покрај тоа што ја остваруваат предноста на вербалната комуникација, можат да интерпретираат и некој од сигналите кои се одлика на невербалната комуникација (изразот на лицето, говорот на телото, гестови со рацете, мимики и др.). Комуникацијата лице в лице им овозможува на менаџерите да добијат веднаш повратна информација од соговорникот, што е многу значајно бидејќи комуникација е двонасочен процес. Загрижениот израз на лицето или збунетоста на лицата на вработените, понекогаш може да кажат повеќе отколку илјада зборови и менаџерите можат да одговорат на таквите невербални сигнали веднаш.

Во тој комуникациски процес менаџерите мора да ги исцрпат сите начини со што би се осигурале дека вработените ја разбрале суштината и значењето на сите информации кои ги пренеле, но и акционите планови кои треба да се реализираат. Тоа подразбира дека тие разменуваат, споделуваат и ги земаат предвид сите повратни мислења од соработниците, вработените, потчинетите

и претпоставените. Протоколот на информации во овој тип на комуникација се обезбедува од врвот до базата, но и обратно.

3. 1. 2. Комуникациски вештини на менаџерите

Нема управување и успешно водење на организациите без добра комуникација. За ефективно да комуницираат со другите, менаџерите, како и другите членови на организацијата мора да поседуваат или да развиваат определени комуникациски вештини. Овие вештини помагаат да се обезбеди дека менаџерите ќе бидат способни да разменуваат информации кои им се потребни да донесуваат добри одлуки и да преземаат акција и ќе можат да постигнат заемно разбирање со другите, односно со вработените.

Според М. Зечевиќ (Петковски, К. и Алексова, М. 2004), комуникацијата е од есенцијално значење за внатрешното функционирање на организацијата бидејќи ги поврзува сите останати функции на управувањето. Таа особено е потребна: за да се определат и групираат целите на организацијата; да се направат планови за нивно реализирање; да се организираат сите човечки и други ресурси на ефикасен начин; да се изврши селекција на кадрите и нивната обука; да се управува, води, мотивира и создава клима во која вработените сакаат да придонесуваат во остварувањето на целите на организацијата; да се врши контрола во остварувањето на поставените задачи. Од гледна точка на комуницирањето на ниво на организацијата, мошне значајно е прашањето на повратната врска. Тоа е впрочем и мерка за квалитетот на комуницирањето.

Успешната комуникација во една организација, зависи од степенот на развиеноста на одредени комуникациски вештини, кои се неопходни да ги поседуваат (перманентно да ги развиваат) сите професионални кадри, особено менаџерите. Пред сè, потребни се аналитички вештини за да се процени степенот на искуството и мотивираноста на подредените за завршување на одредени работни задачи; вештини за приспособување (флексибилност), односно менување на сопствениот стил, во најсоодветниот во дадена ситуација, а кој е заснован на сопствената анализа на ситуацијата; комуникациски вештини за објаснување на подредените, кога се загрижени за тоа, зошто се менува стилот на водство на претпоставениот во различни

ситуации. Покрај овие потребни се и други комуникациски вештини, кои Gareth R. Jones (2008), ги класифицира во две различни групи: комуникациски вештини кои се потребни за менаџерот како испраќач на пораки, но и комуникациски вештини на менаџерот како примач на пораки:

Комуникациски вештини на менаџерот како испраќач на пораки:

- ⇒ *Испраќање на пораки кои се јасни и целосни;*
- ⇒ *Кодирање на пораките во симболи кои примачот ги разбира;*
- ⇒ *Одбирање медиум кој е соодветен на пораката;*
- ⇒ *Одбирање медиум кој го надгледува примачот;*
- ⇒ *Одбегување на филтрирање и искривување на информацијата;*
- ⇒ *Обезбедување дека во пораките е изграден механизам на повратна информација. Обезбедување точна информација за да не се шират гласини кои доведуваат до заблуда.*

Комуникациски вештини на менаџерот како испраќач на пораки:

- ⇒ Посветете внимание
- ⇒ Бидете добар слушател
- ⇒ Бидете недвосмислени

Комуникацијата, која вклучува трансфер на информации може да се смета како персонален процес кој вклучува одредено однесување на учесниците во процесот на комуникацијата. Таа се одвива со преземање на некој вид на активност, со воспоставување на одреден однос помеѓу менаџерот и вработените (околината) и сето тоа може да биде многу сложено или многу просто, многу формално или неформално, што зависи од природата на пораката, односно што сè треба да се пренесе и од врската помеѓу испраќачот и примачот. Разбирањето на пораката и нејзината повратна информација ја чинат комуникацијата ефикасна. Во тој случај вработените во организацијата ќе имаат зголемена мотивација за работа, а со тоа се зголемува и чувството на припадност кон организацијата. Воедно се подобруваат и односите и разбирањето помеѓу сите комуникациски субјекти во организацијата.

Само ефикасниот и современ менаџмент и моќни и едуцирани менаџери кои ќе успеваат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето, ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни.

4. МЕНАѢИРАЊЕ СО ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Современиот начин на живеење и новата организациска поставеност на училиштата ја наметнува потребата од иновации во образовниот систем. Денес да се биде образуван значи да се биде конкурентен на пазарот на трудот. Процесот на едукација претставува стекнување на знаења, вештини и способности, оформување на личноста со определени карактеристики, знаења, поведение, емоции, мотиви и очекувања. Колку поголеми знаења, способности, вештини и образование поседува човекот, толку поголеми можности има. Современиот пристап на образованието претставува инвестирање во иднината на секој воспитаник кој ќе му помогне да израсне во зрела, компетентна личност која ќе ја преземе одговорноста за сопствениот личен, но и за општествениот живот, што доведува до заклучокот дека развојот на менаџментот во училиштата е неминовен.

Менаџментот е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието (Стојков, М.1994). Тоа е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположиви ресурси, со цел да се постигнат поставените цели. Менаџментот или управувањето се однесува на извршување на работите или на овозможување на работите да се случат и тоа се однесува на процес кој сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови, менаџментот им припаѓа на сите организации. (Петковски, К. 2001)

Системот на образование и воспитание, како дел од комплексниот општествен систем, но и како комплексен систем сам по себе, бара процес на

менаџирање или водство заради постигнување на определена цел. Воспитно – образовниот процес тече постојано, тој е во постојано движење, како во квалитативна така и во квантитативна смисла. Процесот има свои појдовни основи, но и завршни одредби кои се однесуваат на неговата смисла за постоење. Значи тој има за цел да овозможи преку него да се случат квантитативни и квалитативни промени, па поради тоа тој мора да биде менаџиран за да може да се обезбеди неговото успешно реализирање. (Атанасоска, Т. 2008).

Бидејќи училиштето претставува образовна организација, оттука и менаџментот на човечки ресурси претставува дел од системот на управување во современата училишна организација и може да се дефинира како систем којшто ги опфаќа сите менаџмент одлуки, стратегија, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата: нивното однесување, резултатите, ставовите, вредностите и мотивацијата (Гоцевски, Т. 2008). Развивањето на образовниот процес преку внесување на ефективни методи на учење и подучување за континуираното учење за цел живот, се основни критериуми и алатки за успех. Системите на учење мора да се адаптираат кон секојдневните промени во начинот на живеење. Тоа значи ревизија, реформа на иницијалното образование и оспособување за работни места, како и оспособување на наставниците за улогите на ментори, водачи, медијатори. Од сето ова произлегува и потребата од менаџирањето со човечки ресурси во образовните институции. Значењето на менаџментот на човечки ресурси во современото училиште е големо бидејќи се подобрува ефикасноста и ефективноста во остварувањето на целите на организацијата бидејќи успехот на организацијата и остварувањето на целите на истата зависи од работната политика на фирмата. (Наумовска, Л. 2008).

Неопходноста од менаџментот на човечки ресурси во современото училиште се базира на неколку причини:

- ⇒ Стратегија на училиштето
- ⇒ Организациски цели
- ⇒ Структура
- ⇒ Контрола врз работата
- ⇒ Корпоративна култура

⇒ Стратегиско мислење.

Севкупноста од променливите фактори на внатрешната средина образува конкретна ситуација за менаџментот на човечки ресурси. И точно тогаш менаџерите треба да изберат приоритетни функции и дејства за да реагираат адекватно на управувачките решенија. Функциите на менаџирањето со човечки ресурси во современото училиште значително се разликуваат од некогашните кадровски служби по начинот и содржината на работа и тие денес се грижат за партиципација на вработените во стратешко планирање, современо управување со човековите ресурси, унапредување на организациската култура, преферирање тимско работење, меѓусебна соработка и развивање на креативна способност на вработените.

Современиот менаџмент на човечки ресурси претставува исклучително ефикасен и ефективен начин на обединување на човечките ресурси со останатите ресурси во современото училиште за да се постигне успех во работењето на современото училиште. Целите на менаџментот со човечки ресурси се компатибилни со организациските цели. Основната цел и мисија на современото училиште е достигнување на високи резултати при реализацијата на програмата, отвореност кон општеството и поврзаност со средината. Врз основа на мисијата се гради и визијата за развој на современото училиште, која пред сè е насочена кон остварување на образовниот процес и создавање на ефикасен и ефективен систем како интегрален дел на современото општество и достигнување на целта за неговото постоење. Сметајќи дека успешното реализирање на процесот на менаџирање со системот на образованието пропорционално ќе влијае врз подобрувањето на сите параметри на процесот на воспитание, менаџирањето со системот го зазема централниот простор и го окупира интересот на педагошките професионалци.

Кога на овој начин му се пристапува на терминот менаџмент во образовен контекст, тогаш се мисли на голем број на активности или состојби, односно процеси кои треба и кои мора да бидат менаџирани. Тука пред сè станува збор за менаџирање на финансии, кадри, организациска поставеност на системот, како и со промените кои постојано го следат воспитно – образовниот процес, менаџирањето со човечки ресурси и др. Исто така значајни аспекти кои се предмет на елаборација се аспектите на менаџирање

со една воспитно – образовна институција, менаџерските улоги и функции на поединечните кадри и структури во нив, комуникацијата помеѓу комуникациските субјекти во воспитно - образовниот процес како детерминанта за успешно менаџирање со системот и организациите кои него го сочинуваат.

Од тие причини денес мошне големо внимание се посветува на управувањето со човечки ресурси. Во услови на интензивен техничко – технолошки и научен напредок во современото општество, образованието станува движечка сила во општествено економски развој на општеството. Бидејќи успехот на современото училиште зависи од продуктивноста, ефикасноста и економичноста, образовната структура на вработените игра значајна улога. Затоа современото училиште има потреба од високо-професионално обучен менаџер и исто така наставен кадар кои ќе одат во чекор со современите текови на техничко – технолошките и дидактичко - методолошките достигнувања. Менаџментот на човекови ресурси треба да врши планирање, развој и обука на вработените, за да можат да се постигнат високи резултати, како во процес на менаџирањето така и во реализирањето на наставните планови и програми според утврдените стандарди со цел за подобрување на наставата во училиштата, односно зголемување на продуктивноста на трудот на ниво на стручна подготвеност.

На зголемувањето на продуктивноста на трудот во современото училиште влијаат следниве фактори: работните задачи, планирање од потреба од вработени, обука, мотивација, наградување, комуникација, семинари, информираност и др. Од аспект на социјалните цели на менаџментот, треба да се задоволуваат потребите на вработените (нивните интереси и очекувања); да се обезбеди осигурување на работната способност; да се работи на подобрување на социјалната и економската состојба на вработените, а со самото тоа ќе се подигне и квалитетот на животот. При менаџирањето со образовните институции потребно е флексибилно да се прилагодува и содржината и карактерот на работата на вработените, да се исполнуваат основните стандарди на образованието преку постоење на основни услови за работа; да се обезбедува навремената информираност, но и да се овозможи повратната врска во процесот на комуникација. Доколку се обезбедат овие параметри при менаџирањето, ќе се подобри тимската работа и ќе се овозможи

подобар развој на секој поединец. Не треба да се занемари и мотивацијата, контролата и оценувањето на постигнатите резултати на вработените и училиштето во целина.

Како што се забележува, функциите на менаџментот на човечки ресурси во современото училиште опфаќаат голем број различни активности насочени кон различни аспекти во организацијата, меѓу кои поистакнати се:

- ⇒ Анализа на работата - овој процес опфаќа утврдување и соопштување на значајни информации поврзани со работата, а резултатите од анализата се основа за планирање на човечки ресурси;
- ⇒ Стратешко планирање;
- ⇒ Создавање на хармонични односи помеѓу вработените;
- ⇒ Спроведување на инструменти - состаноци;
- ⇒ Планирање на развој на човечки ресурси;
- ⇒ Мотивирање на вработените;
- ⇒ Регрутирање, селекција и избор на кандидати;
- ⇒ Контрола на законитоста.

Врз менаџментот со човечки ресурси во современото училиште влијаат и одредени фактори од опкружувањето (интерни и екстерни). **Интерното опкружување** го сочинуваат карактеристиките на самата училишна организација (мисијата, стратегијата, визијата, организациската структура, способноста, организациона култура и др.), додека пак **екстерното опкружување** го сочинуваат државните регулативи, Министерството за образование и наука, Биро за развој на образование, стандарди, законодавството, локалната средина, општеството.

4. 1. Карактеристики и задачи на современото училиштето како организациски систем

Во педагошката теорија и практика се среќаваат повеќе термини со кои се означува овој систем: воспитно – образовен систем, педагошки систем, дидактички систем, едукативен систем, систем на педагошки мерки итн. Според

општата теорија на системите, а врз основа на суштината и карактеристиките на воспитно – образовниот систем, може да се заклучи дека тој претставува дел, односно потсистем на глобалниот општествен систем кој е со мошне сложена структура, со многу елементи и со безброј интеракции во самиот воспитно – образовен систем, но и со надворешното опкружување.

Училиштето како организациски систем, според анализата и теориите на училиштето кои имаат влијание врз конципирањето и развојот на динамичноста, поседува универзални, трансвременски, транспросторни карактеристики (Петровска, С. 2010). Училиштето е интелектуален партнер во своето опкружување. Тоа восприема, преработува и продуцира интелектуални добра. Училиштето е социо – морален организациски систем кое е насочено кон изградување и промовирање на морални и хуманистички вредности. Тоа претставува мултимедијална интерактивна средина. Во него се одвиваат сложени и суптилни комуникациски односи, систем во кој тешко може да се воспостави рутина како резултат на изразена динамичност и строга непредвидливост на училишната структура и нејзиното функционирање. Во овој организациски систем сите законски и подзаконски регулативи, концепции се образуваат за тимска работа во која партиципираат сите субјекти.

Училиштето е дел од воспитно – образовниот систем, односно дел од глобалниот општествен систем. Училиштето е педагошка, културна и социјална заедница на учениците, наставниците, родителите и сите други кои придонесуваат за реализација на нејзините програмски содржини. Тоа има за цел на учениците да им ги пружи потребните знаења, умеења, ставови и навика кои се потребни за живот и понатамошно школување. Основна задача на училиштето е да го осигура континуираниот развој на учениците како духовни, интелектуални, телесни, општествени и пред сè морални суштества, со нивните способности и афинитети (Стевановиќ, М.1997). Со своето дејствување училиштето ги поставува темелите и создава можност за многустран развој на личноста на младиот човек, за негова социјализација, за развој на слободна, хумана, работна, творечка, критичка личност, способна и одговорна пред себе и пред општеството. Според Пужевски, В.(1987), задачата на училиштето не е само да организира задолжително школување на младите туку и да ја преземе улогата на поширока социјална и културна мисија

и да се развива како активно жариште на просветата, културата и општественото воспитание. Училиштето го помага вклучувањето на учениците во општествениот живот и истовремено ги подготвува за понатамошните очекувања во животот.

5. МЕНАѢЕРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Во услови на пазарна економија на воспитно – образовниот систем му е неопходен современ менаџмент кој во оваа дејност ќе воведи современи форми на управување и раководење на воспитно – образовниот процес, па оттука и потребата од оспособување на кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа. Тоа се менаџери кои се оспособени за раководење и за управување со процесите во воспитно – образовната, во научно – истражувачката и во едукативната сфера. Според Гоцевски, Т. (2007), работните обврски на менаџерите се:

⇒ да се обезбедат услови за најефикасно давање воспитно – образовни, научно-истражувачки, едукативни, развојни, информирачки услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот;

⇒ да се планира и да се обезбеди стабилност на активностите поврзани со обезбедувањето на образовната понуда;

⇒ да се обезбеди стратегија за развој на својата институција која нема да биде подложна на влијание од окружувањето и на чести промени и нестабилност;

⇒ да и се обезбедат услови на организацијата за да ги задоволи барањата на оние државни органи кои ја контролираат нејзината работа (Министерството, Бирото за развој на образованието, Просветната инспекција и др.);

⇒ треба да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем или системи од соодветната област кои ќе овозможат ползување на достигнуањата кај другите, но и нудење на своите достигнуања во науката, воспитанието, образованието, образовната технологија и сл.;

⇒ треба да се делува како авторитет кој компетентно и одговорно ја води организацијата, управува, раководи, мотивира и има контрола над работата.

Со еден збор, менаџерот во оваа област треба да биде оспособен преку современата организација и управувањето во својата институција да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставените цели. Личниот пример на менаџерот е најдобар патоказ по кој треба да се движат вработените. Кај него мора да доминира склад на мисли, зборови и дела.

Минималните карактеристики кои треба да ги поседуваат современите менаџери се:

- ⇒ да бидат сестрано образовани,
- ⇒ да бидат оспособени за преземање на деловен ризик,
- ⇒ да можат да донесуваат одлуки,
- ⇒ да можат да управуваат и да раководат,
- ⇒ да имаат смисла за почитување на хиерархијата,
- ⇒ да се одлични организатори,
- ⇒ да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето, да можат успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот,
- ⇒ да можат да поставуваат цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварување на тие цели,
- ⇒ да имаат смисла за современост и за нови трендови,
- ⇒ да се флексибилни,
- ⇒ да ја познаваат воспитно – образовната и истражувачката технологија,
- ⇒ да имаат смисла за следење на пазарот на трудот од аспект на понудата на работните места и потребата од знаење за таквите работни места,
- ⇒ да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институцијата и сл.

Со овие неопходни карактеристики на личноста на менаџерот во современото училиште, се остваруваат многуте функции кои би можеле да се класифицираат на следниот начин: планско – програмска, организациска функција, раководна функција, кадровска функција, педагошко – инструктивна функција и контролно – евалвативна функција. За успешно да ги остварат своите функции, менаџерите треба брзо и ефикасно на размислуваат, да се добри комуникатори, креативни и ефективни во донесувањето на одлуките, да поседуваат знаење, да поседуваат вештини за убедување, да ја познаваат законската регулатива, да ја мотивираат работната сила во организацијата, да ги носат вработените кон успех, бидејќи успехот на вработените е и нивен успех, односно успех на организацијата во целина.

5. 1. РАБОТНИТЕ ЗАДАЧИ НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Работните задачи на менаџерот во современото училиште се многубројни, разновидни и интензивни активности поврзани со **планирањето, управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата** во институцијата. Менаџерот во училиштата во основа ги извршува следниве работни задачи :

- ⇒ Зборува и се консултура со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (настава, наука, истражување, вежби, практична настава, образовна технологија, наградување, контрола и сл.),
- ⇒ Дава насоки и упатства на соработниците и на вработените,
- ⇒ Врши контрола на работата,
- ⇒ Презема конкретни акции по разни проблеми,
- ⇒ Ги формулира целите кои треба да се реализираат,
- ⇒ Чита извештаи, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата,
- ⇒ Изработува планови за остварување на целите,

- ⇒ Ги групира активностите по институти, катедри, одделенија и поединци,
- ⇒ Определува награди и признанија за извршената работа,
- ⇒ Ја стимулира инвентивноста и креативноста во работата,
- ⇒ Донесува одлуки за нови проекти и нова дејност,
- ⇒ Донесува одлуки за унапредување и за разместување на вработените,
- ⇒ Ангажира соработници и помошници за разни области од работата,
- ⇒ Присуствува на состаноци,
- ⇒ Комуницира со јавноста и со останатите институции,
- ⇒ Склучува разни договори,
- ⇒ Ја претставува институцијата во земјата и надвор од неа,
- ⇒ Врши и други работи кои се од интерес за остварување на поставените цели.

Активностите на менаџерот се од два вида, и тоа: активности за комуницирање и активности за донесување одлуки. Со своите активности менаџерите треба да создаваат благопријатна атмосфера која ќе ги мотивира и ќе ги охрабрува вработените да се ангажираат во остварувањето на поставените цели.

Според некои релевантни истражувања, менаџерите посветуваат најголем дел од своето време на надгледување и комуникација со вработените, на планирање на активности и на координација. Ова укажува на огромното значење на овие активности на менаџерите во извршувањето на нивната одговорна работа и во достигнувањето на врвните резултати во управувањето со образовните институции.

5. 2. КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАЏЕРОТ (ЛИЧНИ, ПРОФЕСИОНАЛНИ И ЕТИЧКИ)

5. 2. 1. ЛИЧНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАЏЕРОТ

Особините на личноста кој ги поседува менаџерот имаат силно и важно влијание врз неговиот однос кон работата. Личноста на човекот е производ која настанува како резултат на влијанието на процесот на социјализација во општествената заедница и врз основа на прифатените морални норми и вредности, кои го детерминираат процесот на социјална интеракција и комуникација. Според Рот, Н.(1973), личноста е единствена организација на особини која се формира со заемно делување на поединците и социјалната средина и така го одредуваат општиот, за поединецот карактеристичен начин на однесување. Значи, секоја личност ја карактеризираат релативно трајни особини кои меѓусебно се поврзани и зависни, па така прават единствена организација или структура.

Во литературата се среќаваат голем број на особини кои го карактеризираат успешниот менаџер. Пред сè, менаџерот треба да биде цврста и стабилна личност која најпрво ќе верува во себе, а потоа ќе верува и во другите; вреден и работлив кој со својата работа ќе биде пример за вработените; интелегентен, односно да поседува интелектуални способности кои ќе му овозможат брзо и лесно да учи; комуникативен, бидејќи тоа е неговото основно оружје за успех во работата; креативен и секогаш отворен да ги разгледа и прифати новите идеи на вработените; чесен и праведен кон сите вработени подеднакво, бидејќи на тој начин сите ќе го почитуваат и ќе стане авторитет за вработените; трудољубив, секогаш да биде подготвен за учење и совладување на нови знаења и вештини; флексибилен, секогаш да може да се прилагоди на новонастанатите околности; оптимист, кој ќе шири позитивна енергија помеѓу вработените и околината; истраен во извршувањето на започнатото за да се дојде до посакуваната цел; визионер кој своите идеи и замисли кои водат кон негов личен успех и успех на организацијата во целина ќе ги остварува. Оттука можеме да констатираме дека посакуваниот менаџер во современото училиште треба да ги поседува следните особини:

АВТОРИТЕТ

ИСТРАЈНОСТ

ИНТЕЛЕГЕНЦИЈА	ИНИЦИЈАТИВНОСТ
ВИСОКО НИВО НА ЗНАЕЊЕ	САМОСТОЈНОСТ
ЕНЕРГИЧНОСТ	ОДГОВОРНОСТ
КРЕАТИВНОСТ	АНАЛИТИЧНОСТ
ОРГИНАЛНОСТ	ПРАКТИЧНОСТ
АКТИВНОСТ	ПЕДАНТНОСТ
ДЕЛОВНОСТ	ПРЕТПРИЕМЧИВОСТ

5. 2. 2. ПРОФЕСИОНАЛНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ

Воспитно – образовниот процес во современото училиште има потреба да биде раководен од менаџер со врвни професионални карактеристики кои се резултат на неговото знаење, компетентност и неговите способности.

Менаџерот треба да има познавање од областа на воспитно – образовниот и едукативен систем, организација на трудот, финансирањето на образованието, економските аспекти во образованието, пазарот на работната сила, стекнување доход и неговата распределба и др. Низ литературата можеме да сретнеме способности на менаџерите кои се групирани во неколку групи, и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност(Гоцевски, Т. 2007).

Техничката способност на менаџерот подразбира спектар од активности за кои е оспособен да ги извршува. Тука спаѓаат: поседување на вештина за употреба на разни техники во конкретни дисциплини; познавање на технологијата и на организацијата на воспитно – образовниот процес; успешно работење со техниката; аналитичка способност; способност за управување; примената на методи, процеси и процедури и др.

Човечката способност на менаџерот во воспитно – образовната и едукативната дејност подразбира пред сè: способност на менаџерот за тимска работа; да биде комуникативен и да има разбирање за вработените; работење со луѓе – родители, ученици, граѓани и вработени; ефективно работење како член на група; способност за разрешување на конфликти; способност за охрабрување и мотивирање; создавање на атмосфера на доверба и авторитет; способност за партиципација во сите домени и сл.

Концепциската способност на менаџерот во воспитно – образовниот и едукативен систем подразбира: да ја гледа институцијата како целина; да ја препознава меѓусебната зависност на функциите; да биде способен секогаш

акцијата да ја претвори во знаење и обратно- знаењето во акција; способност за размислување и за планирање на сите активности; да биде способен да ги согледува комплексноста на односите; да биде оспособен за донесување на најсложени одлуки.

Аналитичката способност подразбира: да анализира и да употребува соодветни техники; оспособеност за примена на логичен и научен метод; да врши анализа на проблемите и да ги проценува можностите на вработените и на институцијата; да утврдува корелативни врски меѓу појавите; да ги познава појавите и релациите во општеството.

Способноста за одлучување е една од најважните карактеристики која што треба да ја поседува секој современ менаџер. Тој треба: да донесува одлуки, да поседува капацитет и моќ на одлучување, да селектира битно од небитно, да подготвува одлуки и др. Во услови на динамично работење, успешниот менаџер треба да биде оспособен да мисли и размислува брзо и ефикасно за да може да донесе правилна одлука која ќе биде во согласност со неговите морални начела, во согласност со законитоста и истовремено паметна одлука.

5. 2. 3. ЕТИЧКИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА МЕНАѢРОТ

*„Доброто е цел на сè што постои и на секоја
дејност “* *Аристотел*

Етиката е едно од најзначајните, најпотребните и најкорисни човечки дела. Таа говори за добрите цели и добрите дела на човекот. Однесувајќи се етички, ние живееме правилно и го унапредуваме живеењето, стануваме вистински личности, блиски на сите, а пред сè пријатели на самите себе. Тоа е целта на секој добар човек. Со добрата етика животот и односите меѓу луѓето стануваат добри и има прогрес. Според Шуклев, Б.(2008), етиката упатува на принципи или стандарди на однесување и расудување кои и помагаат на индивидуата да определи што е добро и правилно, а што лошо и погрешно при донесувањето на одлуки. Етичкото однесување е составен дел од зрела, слободна и одговорна личност. Со етичко однесување човекот ќе го избере

вистинскиот пат во животот, ќе работи добро, ќе се однесува правилно спрема другите луѓе.

Менаџерот покрај професионалните знаења, вештини и компетенции кои треба да ги има, тука е личната димензија која ја сочинуваат ставовите, вредностите, предрасудите, верувањата, неговата етичка димензија или етички склоп на неговата личност, неговиот персонален печат. Етичкото однесување мора да биде основно и најважно однесување за секој менаџер.

Професорот Фламер (Мицевски, Т. 2009) се обидел да ги издвои посебно својствата што го поттикнуваат етичкото однесување на менаџерот преку следниве карактеристики:

1. **Мудроста** - Интелегенцијата е основна потреба на моралниот живот. Големите мислители ја осведочија валидноста на идеите и го проценија нивното значење.
2. **Храброста** - Му се восхитуваме на оној што знае во што да верува и кој е решен да се застапува за тоа.
3. **Умереноста** - Екстремите речиси на секој предмет на дискусија настрана оставаат нешто што е пожелно. Ова е точно и за политиката, за зависта, за амбицијата, за егоизмот или за јадењето и пиењето.
4. **Праведноста** - Сите ние и се восхитуваме на чесноста, почитта кон правата на другите и извршувањето на обврските. Ништо не нè разгневува како неправедноста: извикот „тоа не е право“, е доволен да ги запре сите судски постапки.
5. **Совеста** - Некои совеста ја опишуваат како институција за тоа што треба или што не треба да се стори. Други совеста ја сметаат како глас од Бога во самите нас. А, пак, некои чувствуваат дека тоа е чувство, развиено кај секој од нас врз основа на натрупано искуство.

Етиката не е само составен дел на општественото живеење туку и неразделен дел од менаџментот. Менаџерот мора да се раководи врз основа на моралните и етичките норми во своето однесување, да разликува што е правилно а што неправилно во работењето. Моралот за менаџерот значи да има добри цели и во своето работење да остварува вистински вредности. Со

тоа дава свој основен придонес кон заедницата. Најважно од сè е да има позитивен, а да одбегнува негативен однос кон работата. И кога ситуацијата е тешка, позитивниот однос е услов за успешната работа и прогресот. Менаџерот треба да ги почитува моралните правила на однесување и неговото однесување да претставува добар пример како треба да се однесуваат вработените.

За доброто работење и функционирање на менаџерот во образовната институција многу е важно да има позитивен однос, што значи на работата и околината да гледа со радост и оптимизам, да ги согледува позитивните страни со истакнување на добрините и убавините. Тоа значи менаџерот секогаш треба да има насмевка на лицето, кон нештата да се однесува со почит и заинтересираност, другите луѓе да ги почитува како рамноправни и ближни. Треба да прави сè за да оствари успешна интеракција и комуникација, сè со цел за одржување на позитивна работна атмосфера и конструктивни односи помеѓу вработените.

Менаџерот не само што треба туку и мора етички да се однесува. Тој мора да ги проценува и јасно да ги презентира погледите и принципите врз кои се засновува неговата работа. Многу реално треба да следи она што е добро и корисно, позитивно и вредносно, правилно и посакувано, да ги применува во својата работа.

Една од најважните морални норми е *чесноста*. Чесниот менаџер се грижи да постапува добро и чесно и во секој миг внимава на своите обврски и не ги избегнува. На тој начин тој се здобива со авторитет кај вработените бидејќи сите луѓе ги ценат оние кои се чесни и во животот и во работата. *Чесноста претставува најправилно човечко однесување - и кон самиот себе, и кон другите, и кон целото општество.*

Менаџерот (директорот) на современото училиште, меѓу другите, мора да ги има следниве етички погледи :

⇒ Неговото однесување и одговорност кон работата, како и границите на неговото делување да биде во согласност со неговата улога во современото училиште;

- ⇒ Изградувањето на ставови кон вработените да биде во согласност со моралните норми, а на вработените да им покаже дека тие се основната движечка сила кон успехот на училиштето;
- ⇒ Начинот на донесувањето на одлуки да биде во согласност на законските прописи и регулативи и да се базира на учество повеќе субјекти ;
- ⇒ Да се грижи за оспособувањето на вработените, да ги мотивира и тоа да стане интегрален дел од поставените цели за успех и напредок на училиштето;
- ⇒ Да се однесува искрено и со респект кон вработените и кон околината, да не работи заткулисно и да не се однесува неетички, со што ќе се здобие со респект и авторитет од страна на вработените и околината ;
- ⇒ Начинот на настапување во училиштето и надвор од него да биде на високо ниво и репрезентативно, во согласност со принципите на објективност, реалност и избегнување на секаква доза на манипулација со луѓето.

Правилата кои треба да бидат водич за етичкото однесување на менаџерите, според Шуклев, Б. (2008) се следните:

- ⇒ Да се почитува секогаш законот;
- ⇒ Да се кажува вистината;
- ⇒ Да се покажува респект кон луѓето ;
- ⇒ Да не се повредува никој;
- ⇒ Да се дејствува кога се има одговорност;
- ⇒ Да се придржува на златното правило: Не прави им го на другите она што не сакаш тебе да ти го направат .

Менаџерот треба да размислува, да ги мери своите постапки, да решава што да прави и како да постапува, да ги согледува последиците од своето однесување и да го одбира она што е најдобро за него и другите околу него. Моралното однесување е такво умно решение за најдоброто поведење на менаџерот, што на сите ќе им носи корист, а ги создава и правилните односи меѓу него и вработените.

*„Сите луѓе не можат да бидат богати и значајни,
но секој може да прави добро.“*

Конфучие

5. 3. УСПЕШНОСТА НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

*„Брзо решение не постои, клучот на успешниот
менаџер се вербата и упорноста.“*

Гоцевски

Успешниот менаџер треба да биде сестрано образована личност, способна за планирање, контролирање, мотивирање, градење на добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна и толерантна. Во литературата е направена систематизација на квалитетите кои треба да ги поседува успешниот менаџер. Пред сè, успешниот менаџер треба да биде оспособен да мисли и да размислува за да може брзо и ефикасно да замисли, да донесе одлука, да постапи, да изврши и сл. Истовремено треба да се изразува јасно за да може успешно да ја извршува својата функција при комуникациите. Во однос на управувањето, менаџерот треба да поседува определени технички знаења и способности, отворен хоризонт да може да размислува широко, секогаш пошироко од останатите за да може да ги согледува ефектите од сите работи и процеси што ги презема. Менаџерот треба да биде способен да продаде сè што треба да се продаде, како: идеи, информации, знаење, планови за акција и сл.

Но покрај сите овие карактеристики, успехот на менаџерот зависи и од неговиот морален интегритет со кој се стекнува со доверба кај потчинетите и кај оние со кои комуницира. Следната карактеристика на менаџерот од која зависи и успехот на институцијата во целина се организациските способности. Тој треба да биде динамична личност, поготвена за воведување новини, промени и иновации, да биде емотивно стабилна личност која може сопствените лични чувства да ги остави надвор од службените работи и

секогаш во кое било време да биде подготвен за воспоставување добри меѓучовечки односи, да внесува ентузијазам и мотивираност кај сите вработени лица. Сето ова наведува на заклучок дека успешен менаџер се создава низ долг и макотрпен процес, а не се раѓа создаден.

Успешноста на менаџерот со раководењето на современото училиште меѓу другото подразбира и адекватен избор на методи, правење на ефикасен план за работење, поставување на краткорочни, среднорочни и долгорочни цели кои се реално остварливи и во склад со реалните потенцијали на вработените, тоа вклучува и реална проценка на постигнувањата на вработените, но и евалвација на целокупниот процес. Значи, менаџерот остварувајќи ги целите и задачите, постигнува не само личен успех во работата туку и остварува поставени цели на институцијата која ја раководи или успехот на институцијата.

6. ВОДСТВОТО – ЛИДЕРСТВОТО - КЛУЧ ЗА УСПЕХОТ НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Системот на образование и воспитание како дел од општествениот систем, но и како комплексен систем, бара процес на водство – лидерство во процесот на менаџирање заради постигнување на успех и прогрес во остварувањето на поставените цели. Менаџерот е тој кој е водач, лидер, но истовремено и човек кој треба да се справи со оваа тешка и многу одговорна работа.

Современиот пристап во организацискиот развој, особено кон новиот пристап во управувањето со современото училиште е дефинирањето на поимите водство, лидерство и менаџмент. Според професорот Петковски, К. (2008), **водството** претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.

Наспроти овој поим, **лидерството** се дефинира како еден од концептите на раководењето и управувањето. Лидерот се дефинира како некој кој може да влијае врз другите и кој има менаџерски авторитет, додека пак

лидерството е процес на влијание на групата кон остварување на целите (Шуклев, Б., 2008).

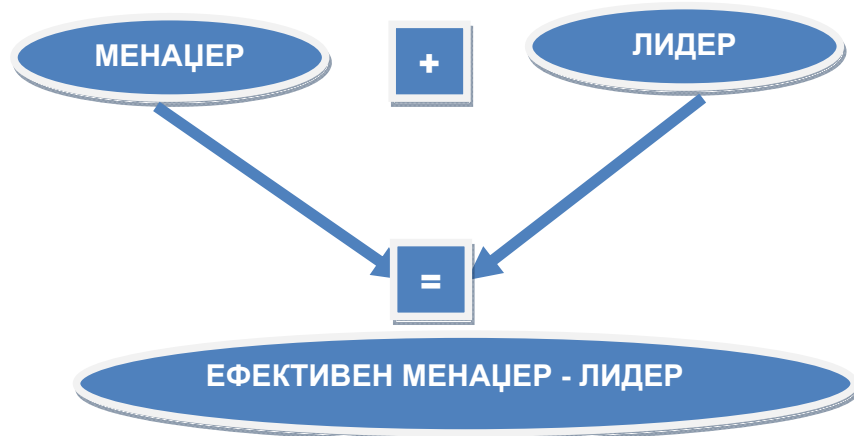
Според друга дефиниција (Грифин, Р., 2010), лидерството како процес претставува употреба на неприсилно влијание за да се оформат целите на една група или организација, да се мотивира однесување кое помага при остварувањето на тие цели и да се помогне при дефинирањето на културата на групата или организацијата. Како одлика претставува група од карактеристики кои им се припишуваат на лица кои се сметаат за лидери, додека лидери се дефинираат како луѓе кои можат да влијаат врз однесувањето на другите без да мора да се потпрат на сила, а понекогаш се едноставно луѓе кои другите ги гледаат како лидери.

Раководењето (водењето, лидерството) е најзначајната функција што ја извршува менаџерот и има огромна важност бидејќи претставува способност која е во функција на влијанието на менаџерот врз вработените и околината за нивно ангажирање во остварувањето на целите на организацијата. Водството е комплексен процес со кој менаџерот влијае врз другите во остварувањето на целите и задачите на организацијата, односно нејзината мисија на начин којшто го прави поврзано и цврсто. Преку процесот на водството водачите се насочени да најдат начини за спроведување на чувството за подвижност и насочување, преку идентификација на нови цели и структури. Водачите градат тимови како ефективни форми на управување и ги охрабруваат и поучуваат нивните членови. Тие имаат идеи, силно ги мотивираат вработените и креираат насочена енергија. Водачите претставуваат пример за вработените, врз основа на тоа што прават, но и како го прават. Вистинскиот водач претставува лице кое е пример што се следи. Тој е светилник кој го осветлува патот по којшто чекорат неговите следбеници (Петковски, К., 2004).

Водството е насочено кон остварување на успешна социјална интеракција и комуникација. Тоа е резултат на способноста и влијанието на луѓето да дадат свој придонес во остварувањето на целите на организацијата. Постојат некои принципи на водството коишто секој водач ако сака да биде успешен, треба да ги почитува (Петковски, К., 2004): тие треба секогаш да се усовршуваат (како на личен така и на професионален план), перманентно стручно да се образуваат, да бараат, но и да преземаат одговорност, да

донесуваат одлуки на демократски начин, да бидат секогаш позитивен пример за другите, да се секогаш навремено и точно информирани, но и навремено и точно да ги информираат другите, континуирано да негуваат и развиваат чувство на одговорност, да се грижат за извршување на работите и да ги тренираат вработените како тим. Со еден збор, лидерот треба да поседува знаења и способности со кои ќе го искористи целосниот капацитет, односно потенцијал на вработените. Тој има влијание врз другите, ги инспирира, мотивира, поддржува и ги насочува нивните активности во остварувањето на групните или организациските цели.

За да се биде ефективен менаџер – лидер, покрај интелигенцијата и професионалните способности, треба да се биде личност со цврст и стабилен карактер, со визионерски дух, со храброст и решителност, доверливост и пријатност, разумност и прилагодливост, со искреност и интегритет, со влијателност врз другите да го слушаат и следат, со кредибилитет и авторитет.



Тој треба да биде добар стратег, ефективен комуникатор, ентузијаст кој магнетски ќе ги привлекува другите, лобист чишто постапки ќе ги надживеат неговите критичари, добар економист, специјалист кој се фокусира на работата, финализатор кој секогаш успешно ги завршува работите и доаѓа до целта.

За да биде менаџерот ефективен, потребно е да извршува низа активности, како што се: да координира со групите во тимската работа; да ги мотивира и инспирира сите вработени подеднакво; да посветува грижа и внимание за вработените и да им дава сигурност и оптимизам; да иницира

активности; да ги наградува и пофалува вработените, да посредува при конфликтни ситуации, да ги поттикнува вработените за унапредување и сл. Само на тој начин менаџерот ќе биде респектирана личност која ќе ја следат другите. Овој процес на развивањето на почитта е процес што трае цел живот. Тоа не се постигнува брзо и лесно. За да може лидерот (менаџерот) да се здобие со таа моќ, мора да ги стекне довербата, почитта и восхитот на следбениците.

Иако во некои случаи се изедначуваат поимите раководство и лидерство, според Грифин, Р.В. (2010), тие се поврзани, но различно конструирани. Менаџерите и лидерите се разликуваат по тоа како развиваат агенда, како развиваат рационалност за постигнување на агенда и извршуваат планови и во секој вид на исход кој го постигнуваат. Менаџерите се ориентирани кон краткорочни резултати и се под притисок работите да ги решат ефикасно (со најмали трошоци и во најкус временски период), додека пак лидерите повеќе се ориентирани кон иднината, т. е. реализирање на визионерски концепти. Лидерството вклучува визија за тоа што треба да претставува организацијата. Како одлика, лидерството е група од карактеристики кои им се припишуваат на лица кои се сметаат за лидери и кои можат да имаат влијание врз однесувањето на другите, без употреба на сила, а понекогаш се луѓе кои другите ги гледаат како лидери.

Според овие дефиниции, може да се заклучи дека лидерството и менаџментот се меѓусебно поврзани, но не се идентични. Едно лице може да биде менаџер, лидер или и двете истовремено. Но една организација доколку сака да биде успешна, потребни и се менаџмент и лидерство истовремено. Менаџментот е потребен за постигање на добри и уредни резултати, додека пак лидерството е потребно да предизвика промени.

Водењето (раководењето) се реализира со способноста за изразување на различни форми на моќ врз другите. Лидерот секогаш се идентификува со моќ и влијателност врз другите. Изворот на моќта може да произлегува и да се гради на различни начини: легитимната моќ која лидерот ја има поради положбата која ја има во организацијата, односно поради хиерархијата во организацијата, моќта која се заснова на авторитет, која произлегува од неговите задачи за донесување и спроведување на одлуки, моќта која

произлегува од неговата можност да наградува, пофалува или казнува, моќта која е резултат на знаењето, информираноста и стручноста, моќ која се заснова на личноста на менаџерот (се однесува на оние особини карактеристични за успешен лидер, односно на харизмата), моќта која е резултат на пријателството и грижата која менаџерот - лидерот ја има за вработените, но и од неговиот углед.

Бидејќи поголемиот дел на лидерски и менаџерски однесувања се производ на личното работно искуство, секој лидер / менаџер има свој лидерски / менаџерски стил. Анализата на лидерските / менаџерските стилови, нивната споредба и поврзувањето во различни контексти се покажале како вредни искуства при учењето и совладувањето на лидерските вештини.

7. ВОДАЧИТЕ , МЕНАѢЕРИТЕ И КОМУНИЦИРАЊЕТО

Комуникацијата е „река која тече“. Таа е секојдневна и вообичаена работа. Сите ние сакаме да знаеме што се случува околу нас, во околината, на работното место, во семејството. Доколку не постои проток на информации, нема да постои ниту комуникација. Успехот на пренесување на информацијата зависи од природата и квалитетот на примената информација, но и од воспоставените односи помеѓу оние кои комуницираат. Луѓето помеѓу себе се разликуваат по интелигенцијата, по образованието, по искуствата, по работната и социјална средина. Сето ова има свое влијание врз начинот и стилот на кој некоја единка ќе комуницира со останатите.

Процесот на комуникација е мошне важен и за организациите. Ефективноста на организацијата во најголем дел е резултат на успешна комуникација.

Една од класичните менаџерски дилеми во секоја организација е како да се избалансира притисокот за постигнување на резултати за кратко време со потребата да се има долгорочна претстава, односно преглед, како што е на пример решавањето на проблеми и донесувањето одлуки наспроти планирањето, предвидувањето и сл. Ова значи дека менаџерите треба да ја развијат довербата кај вработените, да умеат ефикасно да комуницираат со вработените и да имаат свое влијание врз нив (Петковски, К.2008).

Во текот на еден работен ден, менаџерот присуствува на состаноци (планирани и непланирани), телефонира и прима телефонски повици, чита и одговара на писма (по пошта или по е – пошта), прегледува веб – локации и прави обиколка на вработените. За поголем дел од активностите потребна му е комуникација. Односно, менаџерот најголем дел од своето време го поминува во комуникација, со вработените, со соработниците, со околината.

Помеѓу бројните цели на комуницирањето на менаџерите се и следниве :

- ⇒ Постојан проток на информации (барање и давање на информации);
- ⇒ Храбрење, мотивација, контрола и давање предлози на вработените;
- ⇒ Заземање разни улоги: аналитичар, претседавач и водач на проект;
- ⇒ Комуницирање со различни нивоа на хиерархија: поединци, групи, добавувачи, локалната самоуправа и пошироко;
- ⇒ Користење на формална и неформална комуникација, зависно од ситуацијата;
- ⇒ Ефикасно градење на мрежи преку кои ќе може да се добијат точни, брзи и ефективни информации во вистинското време;
- ⇒ Вршење на проверка на факти, мислења, озборувања и интриги;
- ⇒ Градење на свој стил на комуницирање кој ќе биде ефикасен и ефективен секогаш и секаде.

За да биде успешна комуникацијата, од голема важност е таа да не биде еднонасочен процес. Успешното функционирање на организацијата пред сè е детерминирана од успешното одвивање на комуникацијата која 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 вработените треба да комуницираат меѓусебно. Второ, задолжително постоење на хоризонтален проток на информации помеѓу вработените. Трето, постоење од потреба

разменат информации со надворешни субјекти (МОН, БРО, ДПИ, Локална самоуправа), со добавувачи и други служби.

За да воспостави водачот – менаџерот поуспешна комуникација, покрај тоа што треба да изгради свој стил на комуникација, тој треба и да се прилагодува на барањата на ситуацијата. За успешно да се прилагоди на секоја ситуација, потребно е да развие три специфични вештини (Петковски, К. 2004):

Аналитички вештини: вештини за да се процени степенот на искуството и мотивираноста на подредените за извршување на задачата.

Вештини за приспособување (флексибилност): вештини за менување на сопствениот стил на водство во најсоодветниот, заснован на сопствената анализа на ситуацијата.

Вештини на комуницирање: вештини за објаснување на подредените кога се загрижени за тоа што се менува стилот на водство на претпоставениот во различни ситуации.

За да се постигне поефективна комуникација, како што досега многупати констатиравме, менаџерот треба да има добар вокабулар, неговите зборови да бидат во согласност со невербалните изрази на неговото лице, јасно и концизно да ја објаснува природата на секоја задача, да знае да ги сослуша вработените, да ги споделува проблемите со вработените, да им објасни зошто се однесува различно во одделни ситуации и др. Бидејќи луѓето се различни, потребно е да се разбере природата на тие разлики. Треба да се обидеме да го промениме нашето однесување и да се соочиме и бориме со тие разлики. Водачот, како поединец, може да има утврден поглед на светот на неговата организација и работа, но тој треба да работи во една средина што ја сочинуваат и други луѓе. Еден од најголемите предизвици на секој водач е фактот што другите луѓе се различни од него. Поради разликите кои постојат помеѓу луѓето, потребно е прилагодување на различни ситуации, но и на различни луѓе во процесот на комуникација. За таа цел. Тие прво треба да се познаваат самите себе и да бидат способни да ги проценуваат другите. Само на таков начин ќе можат да ги пронајдат најдобрите начини за ефективно и ефикасно комуницирање со другите, како во давањето и примањето на информациите, така и во успешно одвивање на социјалната интеракција и градење на добри меѓусебни односи.

Успешноста на комуникацијата на менаџерот со околината е зависна и од успешно развиените вештини за слушање кои ги има развиено менаџерот. За да биде внимателен слушател, менаџерот треба да биде подготвен да слуша, да не го прекинува соговорникот, подеднакво да се концентрира на зборовите и нивното значење, да биде трпелив и да знае да ги постави соодветните прашања во вистинското време, односно да управува со процесот на комуникација, што значи да ги препознае пречките за успешната комуникација и да најде начин истите да се надминат. Тие треба да бидат способни да ја обликуваат работата на образовната институција на чие чело се наоѓаат, преку ефективна комуникација да ја координираат работата и односите со окружувањето, да иницираат промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да бидат способни да прибираат и да овозможуваат проток на информации, да се способни мотиватори со цел да постигнат што поефикасни резултати во воспитно – образовната и едукативната дејност.

Со други зборови, за да биде најдобар во водството и менаџирањето, менаџерот треба да се стреми преку процесот на комуникација да создаде идеални услови за работа, насочени кон напредок и успех на воспитно – образовната институција.

7. 1. КОМУНИКАЦИЈАТА ПОМЕЃУ ДИРЕКТОРОТ (МЕНАЏЕРОТ) И ОДДЕЛЕНСКИТЕ РАКОВОДИТЕЛИ (ВРАБОТЕНИТЕ) ВО ФУНКЦИЈА НА ПОДОБРУВАЊЕ НА НАСТАВАТА

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за демократско управување и раководење на училиштата. За да се создадат услови за успешна работа на училиштата, неопходно е нивно менаџирање од страна на високо стручни и професионални директори (менаџери).

Директорот е орган на раководење во училиштето. Двете главни работи кои го оптоваруваат секој директор се резултатите од работата и воспоставувањето на односи и релации во институцијата. Доколку директорот

на училиштето е насочен кон резултатите, тогаш тој навлегува во сферата на менаџер, но ако повеќе е насочен кон воспоставување на релации и односи, тогаш тој се доближува до водач (Гоцевски, Т.,2007).

Менаџерот управува со процесот, со луѓето и со релациите коишто се насочени кон успех и прогрес. Доброто управување значи да се прифатат вработените такви какви се, притоа да се поддржуваат и мотивираат во постигнувањето на заедничката крајна цел. Преку тековното работење директорот - менаџерот треба да создаде добра клима и организација за работа преку која ќе се реализираат поставените задачи и цели на училиштето и ќе ја поттикнат ефикасноста на работата за достигнување на определени резултати. Во улога на водач директорот – менаџерот е визионер кој со својата работа и успех ги мотивира вработените, спроведува нивна обука, ги охрабрува наставниците и останатите вработени да имаат доверба во него, да го следат во чекор кон остварувањето на ефективни резултати кои носат неминовен успех и напредок на училиштето. Преку добра комуникација тој ги обединува сите вработени во училиштето, создавајќи здрава клима за работа. Тоа се должи на неговата стручност, професионалност, доследност, отвореност и флексибилност. Тој има соработка со наставниците, стручните соработници, добавувачите, учениците, родителите, локалната самоуправа, Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието, Просветниот инспекторат и други субјекти. За да го подобри квалитетот на наставата во училиштето, истиот треба да поседува стручност и едукативна способност за организација и реализација на наставните планови и програми (курикулумот); екипирање, организирање, координирање и комуницирање со персоналот; поделба и групирање на учениците по паралелки и групи; да врши распределба на часовите по предметни извршители и класни раководства ; да изготвува распоред за учениците и наставниците; да врши избор, применува стратегија за развој на соодветна и современа образовна технологија; врши избор на книги, списанија и друг вид стручна и педагошка литература за училишната библиотека; ја следи Програмата за работа на наставничкиот совет, стручните активи и други стручни лица, органи и тела и сл.

Една од најважните менаџерски (директорски) задачи е управувањето со курикулумот. При планирањето на секој дел од курикулумот, важно е да се

индентификува точно што учениците ќе добијат на крај од тој дел. Во курикулумот посебен акцент се става на развојот на вештините за комуникација, решавањето на проблеми и донесувањето на одлуки. Во вештините на учење, ученикот не се оспособува само да учи туку и да поставува прашања, да истражува, да бара информации, да врши анализа и синтеза. Токму поради сево ова, задачата на директорот е да изнаоѓа начини за развој на курикулумот и да дискутира и да соработува со наставниот кадар во функција на исполнување на менаџерските задачи во организацијата:

Ефективната и успешна настава е всушност во многу детерминирана од успешната комуникација и соработката на директорот со одделенските раководители и останатите наставници во поглед на: одржување на позитивна училишна клима, дисциплина и социјална интеракција, високо ниво на комуникација, стручноста во изведбата на наставата на нови наставни содржини, примена на нови наставни стратегии, во користењето на нови извори на знаења, менаџирање со слободното време на учениците и др. Наставните содржини во современото училиште концепциски се поставени така што со помош на нив можат да се остваруваат скоро сите задачи на наставата и воспитанието. Тоа значи дека тие се многу посложени, покомплексни и разновидни, па оттука бараат и поголема стручност и способност на наставникот. Според Петрова, Ѓ.Е. (2005), наставните содржини се под силно влијание на сè побрзиот научно - технолошки прогрес и се изложени на перманентни промени. Затоа е потребно постојано мотивирање на наставниците од страна на директорот за стекнување на нови знаења, вештини и способности, со цел да се подобри квалитетот на наставата. Тоа се постигнува преку следење на семинари, обуки, курсеви, следење на науката, техниката, технологијата, уметноста и други содржини, односно одење во чекор со времето.

Директорот треба да им помага и да ги насочува наставниците во менаџирањето со процесот на учење, кој подразбира адекватен избор на методи, правење на ефикасен план за учењето и подучувањето, поставувањето на краткорочни, среднорочни и долгорочни цели кои се реално остварливи и во склад со реалните потенцијали на учениците, нивните постигања, но и евалвација на целокупниот процес. Интерперсоналната

комуникација со сите одделенски раководители, со сите наставници и со останатите вработени треба да се остварува со цел поуспешно да се води и управува воспитно – образовниот и едукативниот процес, да се остваруваат конструктивни односи помеѓу вработените, со цел за успешна и квалитетна настава. Успешната комуникација помеѓу менаџерот (директорот) и вработените се карактеризира со: разбирање, задоволство, влијание врз ставовите, облагородување на односот, заедничко донесување на одлуки, предизвикување на акција. Комуникацијата во училиштето е најважната активност која се одвива во него и чии резултати се пресудни како за проценката и ефектите од работата на наставникот, така и од квалитетот на постигнатото кај ученикот, односно за квалитетот на изведената настава. Воедно треба да се има и доверба меѓу оние кои комуницираат, заемно познавање, заеден интерес за воспоставување на комуникацијата и интеракцијата, подготвеност да се комуницира и да се соработува. Како во сите комуникациски односи, така и во односот на директорот и одделенските раководители (вработените) е значајна усогласеноста на вербалната и невербалната комуникација. Она што го зборува директорот, интонацијата и бојата на гласот, мора да бидат во согласност со ставот на телото, изразот на лицето, движењата мора да бидат во заемна складност. Ова е основното нешто што директорот треба да го знае и успешно да го применува во комуницирањето. Тој треба јасно и разбирливо да се изразува за да може да биде разбран, неговите зборови треба да се недвосмислени, да создаде атмосфера во која ќе биде сослушан, но треба да биде и внимателен слушател, да го почитува соговорникот, да биде конструктивен во односот, активен во дискусии, да биде медијатор во комуникациските односи и секогаш подготвен за разрешување на конфликти. Успешно да се комуницира, значи да се спуштиш на нивото на другата личност, да знаеш да се поврзеш со другите, да се вткаеш во другата личност. За да успее во ова менаџерот (директорот), треба да поседува комуникациски вештини.

Според Чудина – Обрадовиќ и Тежак (1995), за стекнување на комуникациски вештини потребна е животна или умешна социјална интеракција, која бара комуникација и овозможува увежбување на социјалните

вештини, но без опасност да се случуваат незгоди и посрамување, отфрлување или губење на чувството на сопствената вредност.

За да биде успешен комуникатор, директорот треба да биде добар говорник, слушател, преговарач, набљудувач, координатор, стратег, оптимист, ентузијаст, мотиватор, специјалист, финализатор. Тој треба да биде искрен и чесен, пријатен и доверлив, стабилен и трпелив во комуникацијата со другите, и само на тој начин ќе се стекне со доверба, авторитет и кредибилитет пред вработените, од што ќе зависи нивната посветеност кон работата, подобрување на квалитетот на наставата, односно нивната цел и мисија - успехот на училиштето.

8. РАЗНОВИДНИТЕ УЛОГИ НА МЕНАѢРОТ (ДИРЕКТОРОТ) ВО УПРАВУВАЊЕТО СО СОВРЕМЕНОТО УЧИЛИШТЕ

Менаџерот во современите училишта има разновидни улоги во управувањето, и тоа :

8. 1. СТРАТЕШКИ ПАРТНЕР

Во улога на стратешки партнер менаџерот во современото училиште треба да даде свој придонес во стратегијата на училиштето. За да може да ја изврши оваа задача, менаџерот треба да биде информиран за надворешната и внатрешната средина, да биде способен за анализирање и предвидување на идната стратегија. Тој треба да ги согледа слабите точки на организацијата, односно нејзините проблеми и да изнајде начин за нивно решавање, но исто така да ги согледа и добрите страни на организацијата и да се насочи кон нивно развивање и насочување кон успех и прогрес на организацијата.

Процесот на планирање е присутен во сите фази на менаџирање на воспитно – образовниот и едукативен систем и од тие причини менаџерот во организацијата треба да се грижи за иднината, за квалитетот и за патиштата по кои може најефикасно да се достигнат целите и мисијата на организацијата. Како стратешки партнер менаџерот (директорот) треба да планира, да се насочи кон остварување на планираното. Тој треба да ја анализира претходната состојба, да ги процени идните настани, да ја определи целта кон

која ќе се насочи организацијата, да ја избере стратегијата за најдобрите начини да се дојде до целта, да преземе специфични акции и да врши контрола на реализацијата на планот. Со планирањето на работата на училиштето се: определува неговата деловна политика; се утврдуваат содржините и стандардите за квалитет на работата; се утврдуваат методите и процедурите; стратегија за спроведување на материјални, кадровски и финансиски потенцијали.

Процесот на планирање треба да содржи :

- ⇒ Јасно дефинирање на мисијата;
- ⇒ Посветеност на менаџерскиот тим кон остварувањето на мисијата;
- ⇒ План за акција, земајќи ги предвид расположливите ресурси и потенцијали, обучени и талентирани луѓе.

Менаџерите (директорите) со својата позиција и улога што ја имаат како раководители на училиштето и како главни носители на унапредувањето на работата, треба да се и главни носители во изработката на плановите во училиштето. Во рамките на оваа функција на директорот на училиштето спаѓаат изработка на долгорочни планови и изработка на краткорочни планови (Петковски, К.2004).

Кога се зборува за изработка на долгорочни планови, пред сè се смета на изработката на стратешки план за развој на училиштето (визија, процена, планирање, имплементирање, евалуација). Директорот ја има клучната улога во изработката на долгорочните планови. Во групата на краткорочни планови треба да ги издвоиме изработка на годишната програма за работа на училиштето и изработка на оперативните планови за работа на училиштето (месечни или седмични програми). Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди и унапреди квалитетот во работата на училиштата во поглед на преземање на активности и акции, во поглед на планирање на стратегии за унапредување на работата на училиштето, во поглед на самоевалвацијата, аналитичноста и критичноста за постигнувањата и резултатите од работата во училиштето. Изработката на долгорочните и краткорочните планови е комплексен процес и бара максимална посветеност во изработката. Нивното планирање е творечки процес и бара постојано истражување и

идентификување на автентичните потреби на училиштето и осмислување на начините како тие потреби да се задоволат.

Покрај визијата, мисијата е исто така дел од стратешкото планирање на сите менаџери во училиштата. Сите документи се меѓусебно поврзани и се надоврзуваат и се од исклучителна важност за исполнувањето на целите и мисијата на училиштето. Мисијата на училиштето е всушност целта на неговото постоење, темел врз чија основа се гради и креира визијата за развој и напредок на училиштето.

„Човек со јасна цел ќе напредува дури и на патот полн со пречки, а човек без цел нема далеку да стигне дури и сите патишта да му се отворени.“

Томас Карлајл

8. 2. ПАРТНЕР ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ИНСТРУМЕНТИ

Во согласност со потребите на училиштето, менаџерот (директорот) треба да избере адекватни инструменти кои треба да влијаат на индивидуалната надградба на вработените. Овие инструменти се во функција на создавање на стимулирачка атмосфера за работа и унапредување на вработените. Такви инструменти се: индивидуални планови за развој, состаноци за сумирање на учиниот, обуки и системи на наградување.

8. 2. 1. Состаноци за сумирање на учиниот

Улогата на директорот (менаџерот) како партнер за развивање на инструменти е одржување на состаноци со вработените за сумирање на учиниот. Оценката на учиниот е комуникациска алатка која менаџерите ја користат да ги информираат вработените за важните цели на училиштето и нивната улога во остварувањето на тие цели. Тоа се остварува преку дискусија, конструктивен договор и последователни мерки. До најдобар резултат се доаѓа преку искажување на респект кон вработениот, успешност во комуникацијата, што значи искрен и отворен разговор по сите прашања. Главна

цел е да се детектираат проблемите со кој се среќава вработениот, но истовремено и нивно решавање и надминување.

Комуницирај со вработените, создавај свест, а потоа преземи акција.

Директорот ги одржува состаноците периодично (три месеци) во кој се врши анализа на индивидуално ниво (за секој одделенски раководител, односно за секој наставник) за постигнатите резултати на ниво на одделение, остварените наставни содржини и наставни планови и според тоа се оценува учинокот на секој од нив. Сумирањето на учинокот се врши и со помош на екстерното тестирање, врз чија основа на добиените резултати од екстерното тестирање на постигањата на учениците се оценува објективноста и професионалноста на одделенските раководители – наставници.

Директорите треба да ги мотивираат вработените во понатамошната работа да умеат да извлечат најдобро од нив, стимулирајќи ги да го постигнат она што мислеле дека е невозможно, а самите тие преку сопствениот пример ќе добијат свои следбеници и заедно ќе чекорат кон успехот.

8. 2. 2. Програма за обуки и стручно усовршување

Директорот (менаџерот) на училиштето во улога на партнер за спроведување на инструменти има задача да спроведува обука на наставниците. Тој изготвува програма за обука и развој која ја доставува до Бирото за развој, која се грижи за професионалното усовршување на директорот, наставниците и стручните соработници во основните училишта.

Програмата за обука треба да содржи:

- ⇒ Анализа на потребите за обука (индивидуално за секој вработен);
- ⇒ План за подучување (цел, методи, средства, теми на изведбата);
- ⇒ Потврдување на важноста на обуката (претставување и проверка пред компетентен аудиториум);
- ⇒ Нејзино спроведување (ја изведуваат компетентни обучувачи преку презентација);

⇒ Процена на постигнатото (постигнатите резултати на обучените наставници).

Според Службен весник на РМ од 2008 година, Законот за основните училишта, член 91, во Република Македонија е донесена законска рамка во која е регулирано професионалното усовршување, оспособување и напредување на директорот, наставниците и стручните соработници, кои се должни да се усовршуваат. Министерството за образование и наука и Бирото за развој на образованието донесуваат годишна програма за професионално усовршување и поддршка на реформите во образованието и обезбедува средства врз основа на доставените програми за обуки, за чие спроведување е задолжено Бирото за развој на образованието.

8. 3. АДМИНИСТРАТИВЕН И ОПЕРАЦИСКИ МЕНАѢЕР

Оваа улога на менаџерот е насочена кон определувањето на вистинските луѓе на вистинското место, во вистинското време (компетентноста и стручноста на вработените и нивната правилна распореденост на работните места и работните задачи), правилното наградување на вработените за вложениот труд и работа, достапноста на системите на информации во врска со вработените со другите менаџери и др.

8. 3. 1. Планирање на работните места

Според законот, директорот (менаџерот) ја врши систематизацијата на работните места во училиштето; распишува оглас за вработување на нови вработени во согласност со законските рамки; врши избор на наставници, стручни соработници и останатиот административно – технички кадар во согласност со законот и актите на училиштето.

Директорот (менаџерот) на современото училиште ја воспоставува организациската структура во училиштето и во тие рамки ја организира работата на определените сектори, односно ги поставува вистинските вработени на соодветните работни места.

8. 3. 2. Наградување на вработените

Најважниот квалитет на еден директор е да знае да го охрабрува, мотивира и да го доведе до успех вработениот. Тоа ќе му овозможи да ужива

во чувството на гордост при достигнувањето на целите. Најдобар начин да се оддаде признание на поединецот е тоа да го стори јавно пред сите вработени.

Со наградувањето на вработените, според Саздовска, С.Ч. (2008), во менаџментот се постигнуваат повеќе цели:

- ⇒ да ги награди за вредностите што ги создаваат тие;
- ⇒ да ги наградува вистинските работи, пренесувајќи пораки што е важно во однос на однесувањето на резултатите;
- ⇒ да ги мотивира вработените и да обезбеди нивна посветеност;
- ⇒ да го креира целосниот процес на наградување кој ја препознава важноста и на финансиските и на нефинансиските награди;
- ⇒ да ги поврзе практиките за наградување со организациски цели и вредности на вработените.

Најважната награда е финансиската надокнада (плата) и сите други материјални компензации, но не се помалку важни и разните усни и писмени признанија, пофалбата и добриот збор на поддршка и разбирање од страна на директорот. Сите овие видови награди на вработените претставуваат огромна сатисфакција за понатамошен успех во работата и во новите работни победи. Однесувањето со почит и внимание кон вработените, внимателност во комуникацијата со нив, создавање на пријателство, односно гледањето на нив како на рамноправни, понекогаш се и поголема награда од онаа финансиската.

Ако сакаш да бидеш успешен, чекори кон успехот, не застанувај!

8. 3. 3. Мотивирање на вработените

Директорот во улога на мотиватор влијае врз постигнувањето на успехот во работата на вработените, поставувајќи се себеси како пример. Подобрувањето на работата е резултат на успешното мотивирање, охрабрување и поттикнување на вработените.

Моралот и продуктивноста се најважните елементи на една работна средина, тогаш кога директорот покажува висок степен на разбирање и грижа

за вработените. Мерењето на задоволството се однесува колку вработените се среќни од работното место и задоволни од работната средина. Задоволството на вработените и нивната среќа се пропорционални со постигнатиот успех во работата на училиштето. Директорот треба да ги мотивира сите вработени подеднакво, да изгради мостови на соработка со вработените, но и помеѓу вработените, да развива топли односи со подредените, да им биде лојален и да очекува од нив лојалност бидејќи лојалноста е скапоцена работа. Менаџерот е должен да ги направи сите напори, за да ги мобилизира сите расположиви ресурси и да ги насочи во правец на остварување на поставената цел на организацијата.

Ефективниот менаџер (директор) е насочен кон интеракција и добра и ефективна комуникација која е клуч за успешното мотивирање на вработените. Љубезноста, пријатноста, култивираниот говор, искреноста, ентузијазмот се едни од најважните карактеристики кои треба да ги поседува секој успешен менаџер кој сака да ги мотивира вработените во постигнување на успешни резултати. Тој треба да ги почитува вработените и никогаш да не ја навредува нивната интелигенција или нивниот физички изглед, туку да се насочи кон извршената работа на вработениот. Воедно треба да бара одговорност и да укажува на постојните грешки (насамо). Влучувањето на вработените во донесувањето на одлуки и консултацијата со нив се дополнителен мотив во извршувањето на поставените задачи и цели на организацијата. Затоа е многу важно менаџерот да се консултира со вработените и да ги вклучи во донесувањето на важните одлуки за организацијата бидејќи тоа претставува дополнителен стимуланс и мотив кон успехот на организацијата.

Добрите менаџери не се мотивирани од потребите за персонален успех или од потребата да го земат најдоброто од подредените туку и од потребата за влијание на однесувањето на другите за доброто на целата организација. Со други зборови, добрите менаџери сакаат моќ (Шуклев, Б., 2008).

„Вистинскиот менаџер се стреми да стекне доверба и почит кај својот тим, да ја држи нивната мотивација на високо ниво и да им помогне да достигнат повисоки степени.“

Гоцевски Т.

8. 4. ПАРТНЕР ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ

Директорот (менаџерот) во улога на партнер за спроведување треба ако е потребно да биде ментор на вработените, но во некои случаи треба да биде и нивен обучувач. Токму поради тоа директорот на училиштето треба да биде комплетна личност. Директорот треба да користи мноштво на информации и истите да ги дистрибуира, добро да набљудува, логички да размислува, совршено да анализира, прецизно да координира и успешно да комуницира, сè со цел да ги поврзува резултатите со целите на организацијата.

8. 4. 1. Набљудување

Една од основните улоги на директорот (менаџерот) во современото училиште е да ги набљудува вработените (наставници, одделенски раководители, стручните соработници) во извршувањето на нивните работни задачи. Набљудувањето, односно мониторингот на вработените е во функција на согледување на постигнатите резултати од работењето и обезбедување на повратна информација на вработените за нивниот напредок, односно насоченоста кон постигнување на целта. Според Саздовска, С.(2008), со набљудувањето на вработените се проверува квалитетот на услугите, се доаѓа до сознанија дали на вработените им е потребна соодветна обука, се има преглед за вештините компетенциите на вработените, се добива сигурност за безбедноста на вработените, се контролира дали вработените се придржуваат до организациските правила, политики и законски рамки и на крај се открива непосакуваното однесување.

Најдобар мониторинг на вработените менаџерот ќе има кога ќе прави обиколка на организацијата и при тоа ќе ги перцепира случувањата. Целта на ваквата обиколка е со своето присуство и заинтересираност на работата на вработените да ја потенцира потребата за подобар квалитет на извршените работни обврски, што ќе доведе и до успех на организацијата.

8. 4. 2. Менторство

Улогата на директорот (менаџерот) во училиштето е да биде и еден вид ментор, односно обучувач на вработените. Една од најважните и

најприоритетните работи на директорот да ги усовршува своите вработени. Неговиот успех зависи во најголема мера колку и како неговите вработени работат. Затоа во интерес на директорот е да го усовршува својот персонал.

Според Клатербег (Armstrong, M. 2006), менторството е дефинирано како „оф – лајн“ (неофицијална) помош од една личност на друга во правење на значајни трансфери во знаењето, работата и размислувањето, т.е. менторите ги подучуваат лицата да работат подобро во индина и да ги подготвуваат за проблеми и побитни работи како напредок во кариерата. Менторството може да се дефинира како метод кој им помага на луѓето да учат, додека пак менторите се професионалци кои се обучени и насочени кон остварувањето на својата улога.

Менторството во основните и средните училишта во Република Македонија е одредено со закон. Тоа се однесува за приправничкиот стаж во траење од една година за да се овозможи полагање на стручен испит на наставникот – приправник. За таа цел директорот на училиштето го одредува менторот на наставникот – приправник од редот на наставниците во училиштето. Должност на менторот е да изготви соодветна програма која вклучува комплетна методска, дидактичка и друга подготовка на наставникот – приправник, а која е во функција на оспособување на наставникот – приправник за полагање на стручниот испит пред компетентна комисија формирана од Министерството за образование и наука.

Директорот (менаџерот) на училиштето како партнер за спроведување може да биде и во улога на обучувач. Директорот треба да верува во способноста на својот персонал, да ги согледува нивните можности и потенцијали и да ги поттикнува вработените кон учење. Обуката на наставниот кадар од страна на директорот значи стекнување на нови знаења, вештини и способности кои им се потребни на наставниците во извршување на тековните работни обврски. Таа е во насока на развој и стекнување на квалификации за извршување на нови работни предизвици и одговорности. Пред да ја креира програмата за обука, директорот (менаџерот) се фокусира на вработените и врши опсервација на нивните работни способности, комуницира со вработените за нивните проблеми во работата за потоа да изврши

индивидуална оценка на кој вработен му е потребна обука и кои вештини, знаења и способности му се потребни да ги стекне.

Обуката е потребна на нововработените, но и на вработените кои подолго работат, сè со цел да се оди во чекор со новите достигнувања во сите области на науката, техниката и технологијата. Тие се всушност додатно образование на вработените со цел да се подобри организацискиот учинок и ќе бидат во насока на остварувањето на стратешките планови на организацијата.

8. 4. 3. Повратна врска

Повратната врска му помага на вработениот да ги процени и развие своите компетенции, со тоа што добива повратна информација (feedback) од директорот (менаџерот), но и од останатите вработени кои го набљудувале неговото однесување на работното место. Повратната врска е метод на проценка кој може да ја подобри работата на вработените во организацијата преку идентификување на личните потреби за развој, подобрување на тимската работа и подобар кариерен развој. Таа е во насока да го стимулира вработениот кон поголем учинок, подобри резултати, односно поефективна и поефикасна работа. Повратната врска на вработениот му овозможува да согледа како другите гледаат на него; да стане свесен за своите силни страни и за потребите за напредување; го забрзува развојот на вработениот кон одредени важни области; претставува катализатор за подобрување на перформансите и создава можности за кариерен напредок.

Најдобриот начин да се дојде до успех и напредок е сознанието што останатите мислат за нас, за нашето однесување, комуницирање, за нашата работа. Тоа ќе претставува дополнителен мотив да се стремиме, чекориме и напредуваме кон подобри резултати.

8. 5. КОНТРОЛОР НА ЗАКОНИТОСТА

Директорот (менаџерот) како орган на раководење на училиштето е должен да ги познава релевантните закони кои се однесуваат на образовната дејност (законите за основно образование, просветна инспекција и сл.), законите кои се однесуваат за вработувањето, како и законот за менаџмент со човечки ресурси.

Контролната улога на директорот (менаџерот) во училиштето има особено значење за воспитно – образовниот и едукативен систем. Тој врши административна контрола над спроведувањето на законитоста, состојбата со кадри и потребата од вработување на нови кадри, финансиското работење, остварувањето на наставните планови и програми, квалитет на извршената работа на секој вработен и оценка за нивната стручност, развојот на вработените, наградување, признанија, укори, контрола на постојната опрема и др.

За да биде ефективна контролата на менаџерот, таа треба да биде точна, навремена, флексибилна, објективна, јасна, реална, економична и да се однесува на стратешки точки. Таа треба да се сфати како позитивна активност која е во насока уште во фазата на извршувањето на задачите, да ги открие грешките, да ги насочи вработените кон нивно корегирање и да се оневозможи нивното повторување. Контролата првенствено треба да има превентивна функција.

Како што веќе напознавме, директорот (менаџерот) на основните училишта во улога на контролор на законитоста покрај Законот за основно образование, треба да ги познава и релевантните закони за:

- ⇒ Закон за работни односи ;
- ⇒ Закон за безбедност и здравје при работа ;
- ⇒ Закон за инспекција на трудот ;
- ⇒ Закон за агенциите за привремено вработување ;
- ⇒ Закон за волонтерство ;
- ⇒ Закон за пензиско и инвалидско осигурување ;
- ⇒ Закон за мирно решавање на работни спорови и др.

8. 5. 1. Директорот (менаџерот) во улога - решавач на конфликти

Способноста на директорот (менаџерот) на училиштето има важна улога во поглед на обемот и ефикасноста на постоечките механизми на комуникација и координација, фокусирани кон демократска партципација, раководење, управување и разрешување на конфликти во училиштето.

Имајќи предвид дека вработените во училиштето имаат различни потреби, интереси, вредности, верувања, очекувања, стилови на однесување и

комуницирање и различен пристап кон работата, токму овие различности можат да доведат до конфликтни ситуации. Улогата на директорот е да „изгради мостови“ помеѓу овие различности, да овозможи подобра комуникација и интеракција помеѓу вработените, добра училишна клима, да биде медијатор и помирувач во конфликтни ситуации и секогаш праведен водач – лидер на училиштето. (Национална програма за развој на образованието 2005 – 2015)

Директорот (менаџерот) не треба да ги игнорира конфликтите кои постојат помеѓу вработените бидејќи од нив можат да настанат конфликти од поголеми размери, кои ќе ја нарушат училишната атмосфера, но и ќе доведат до неефективно работење на училиштето. Затоа директорот треба преку отворен разговор со конфликтните страни да го разбере проблемот, односно да го идентификува конфликтното однесување и да посредува во решавање на конфликтот бидејќи тоа е во заеднички интерес на сите вработени и на организацијата како целина. Успешната комуникација е основната алатка за успешното решавање на конфликтни ситуации и води до позитивна училишна клима, конструктивни односи помеѓу вработените, а расте и припадноста кон организацијата. Директорот (менаџерот) треба да создаде училишна атмосфера која ќе биде заснована на култура во однесувањето, ред и дисциплина, заемното почитување, толеранција, тимска работа, заедништво и соработка помеѓу вработените, фокусирана кон напредок и успешни резултати на секој вработен индивидуално и на училиштето како една компактна целина.

Само здрава училишна клима во која владеат добри меѓучовечки односи, меѓусебно почитување и соработка помеѓу вработените водат кон ефективен успех и напредок на училиштето.

9. НЕКОИ АСПЕКТИ НА РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

Комуникацијата е присутна во сите сфери на човековото опстојување и без неа нема социјален живот. Покрај другите сфери на човековото опстојување, огромно е и нејзиното значење во процесот на менаџирање со вработените во воспитно – образовниот и едукативен систем, односно во

процесот на менаџирање со човечки ресурси во образовната дејност. Комуникацијата е од витален интерес не само за развојот и успешноста на работењето на човечкиот потенцијал, туку и за самото опстојување на образовната организација.

Уште во XVIII век Адам Смит во своите дела ја истакнал важноста на образованието на поединецот во општеството. Во XX век биле извршени некои истражувања кои ја истакнувале важноста на мотивацијата, групата, стилот на водење, неформалните односи и сл.

„Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“, истражување направено од Софијанова Еленица, во заклучокот упатува дека вработените имале мали знаења за организациските конфликти и тешко се справувале со нив, додека пак менаџерите не знаејќи како да ја намалат тензијата, го наметнуваат својот авторитет. Менаџерите правеле обиди нарушената атмосфера да ја разрешат со конструктивен пристап. Таа дава потврда за влијанието на менаџерите преку комуникацијата, координацијата и формализирањето да се создадат услови за квалитетно организациско однесување. (Софијанова, Е. 2006).

Авторите Goleman, Bouatzis и McKee (2010) во книгата *„Основно водство“* вршат анализа на резултатите од добиеното истражување на тема *„Емоционална интелигенција“*. Тие добиваат сознание дека емоциите се пренесуваат. Затоа позитивната или негативната енергија која водачот ја носи има свое позитивно или негативно влијание врз атмосферата во организацијата. Врз основа на ова тие групираат шест стила на водење кои треба да ги имаат ефективните водачи, а тоа се: визионерски стил, пријателски стил, стил на обучувач, демократски стил, стил предводник и стил принудувач.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет: Способноста за комуникација на директорот (менаџерот) на училиштето во менаџирањето и комуникацијата со одделенските раководители (вработените) и нејзиното влијание во подобрувањето на наставата во училиштето.

Со ова истражување се согледаа следниве улоги на директорот (менаџерот):

- ⇒ Улогата на стратешки партнер;
- ⇒ Улогата на партнер за развивање на инструменти;
- ⇒ Улогата на административен и операциски менаџер на вработените;
- ⇒ Улогата на партнер на спроведување;
- ⇒ Улогата на контролор на законитоста.

Директорот (менаџерот) треба да биде добар организатор, комуникатор, мотиватор и визионер кој секогаш стратешки ќе ја планира иднината и ќе го извршува планирано. Тој треба јасно и прецизно да се изразува и да комуницира со вработените за да има успешна соработка со нив. Директорот (менаџерот) треба да одржува состаноци, да ги охрабрува и мотивира вработените преку спроведување на обуки, заедничко работење и наградување. Исто така, треба да ги спроведува законите еднакво кон сите вработени, без разлика на етничката или верската припадност. Секогаш да се стреми кон одржување на добри меѓучовечки односи, да биде конструктивен кон сите вработени, да биде помирувач на конфликтни ситуации и секогаш на страна на правдата. Директорот (менаџерот) треба да биде лидер во вистинска смисла на зборот, водач кој секогаш ќе биде добар комуникатор, планер, организатор, контролор, стратег, мотиватор, помирувач, анализатор, администратор, но и пријател кој успешно ќе комуницира со вработените, ќе ги охрабрува, инспирира и подучува. Успешната работа на училиштето ќе се согледува низ плановите за развој на училиштето, стратешкото планирање,

мисијата на училиштето, добрата комуникација, постоењето на повратна врска, постоењето на тимска работа и соработка, соодветен систем на обуки, заедничко работење, мотивирање и активното вклучување на одделенските раководители и останати наставници во планирање и работа на училиштето и системот на наградување.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на ова истражување е да се испита и утврди како и на кој начин способноста за комуникација на директорот (менаџерот) во комуникацијата со одделенските раководители (вработените), влијае врз подобрувањето на квалитетот на наставата.

Карактер: Истражувањето е *емпириско* затоа што е насочено кон истражување на состојбите и процесите во училиштето, односно се утврдува способноста за комуникација на директорот (менаџерот) на основно училиште во комуницирањето со одделенските раководители (вработени) при одвивање на процесот на менаџирање со училиштето. Истражувањето е *иновативно* затоа што улогата на директорот е да создава услови за едукација, надоградба и внесување на нови иновации во наставата. Истражувањето е *прогностичко* бидејќи се согледува начинот на менаџирање со вработените во основното училиште и подобрување на работата на училиштето во иднина.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Да се испита каков комуникациски однос има директорот кон вработените во училиштето бидејќи тој е должен да ја координира својата работа, со цел поголема продуктивност на работата во образовната установа;

2. Да се испита на кој начин директорот (менаџерот) ги мотивира вработените, одделенските раководители;

3. Поради потребите за подобрување на квалитетот на наставата, да се испита дали и колку директорот (менаџерот) обезбедува семинари, т.е. обуки и едукација на одделенските раководители (вработените);

4. Да се испита како директорот (менаџерот) врши набљудување, односно мониторинг на одделенските раководители (вработените);

5. Да се утврди како директорот (менаџерот) ги планира работните места и регрутирањето на кадрите за работа;

6. Да се испита колку директорот (менаџерот) ја познава законската регулатива;

7. Да се испита кои инструменти за развивање на соработка ги обезбедува директорот (менаџерот) и начинот за тимска работа;

8. Да се испита мислењето на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници за способноста за комуникација и менаџирање на директорот (менаџерот);

9. Способност за решавање на конфликти и воспоставување на добри меѓучовечки односи, грижа и заштита на интересите на вработените се неопходни квалитети кои треба да ги поседува директорот (менаџерот), па затоа да се утврди степенот на оваа комуникациска способност.

4. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза:

Добрите комуникациски способности на директорот (менаџерот) во комуникацијата со одделенските раководители (вработените) позитивно ќе влијаат врз подобрувањето на квалитетот на наставата.

Помошни хипотези:

1. Се претпоставува дека културата на говорот на директорот (менаџерот) се на високо ниво и е од големо значење за формирање на добри комуникациски вештини на менаџерот.

2. Се претпоставува дека преку добра комуникација се овозможува мотивација на одделенските раководители, како и на сите вработени и се создава атмосфера за ефикасно работење и подобрување на квалитетот на наставата.

3. Се претпоставува дека комуникацијата како алатка за менаџирање е неопходна за тимска работа и остварување на добри резултати во работењето.

4. Се претпоставува дека одделенските раководители, наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за директорот (менаџерот), кој има изградено високо ниво на култура на изразување и квалитетни комуникациски вештини.

5. Се претпоставува дека се одржуваат: состаноци, индивидуални разговори со вработените, обуки, сè со цел за успешна комуникација и стимулација на вработените во функција за подобрување на квалитетот на наставата.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- **Независна варијабла:** Способноста на директорот (менаџерот) за комуницирање со одделенските раководители (вработените).

- **Зависна варијабла:** Подобрување на квалитетот на наставата во училиштето.

Независна варијабла	Зависна варијабла
Мотивира и стимулира	Создава стимулирачка атмосфера
Овозможува добра комуникација и развивање на добри меѓучовечки односи	Комуникациски способности
Ја познава законската регулатива	Ги решава конфликтите помеѓу вработените
Соработка и насочување на вработените	Ги реализира плановите и ги подучува вработените преку пренесување на своите знаења
Крајна цел му е постигнување на подобри резултати	Подобрување на квалитетот на наставата и напредок на училиштето

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во рамките на ова истражување се примени дескриптивен метод, опис, анализа и генерализација.

Дескриптивен метод

Најпрвин се изврши дескрипција на директорот (менаџерот) како управител на училиштето, неговата способност за комуникација, мотивирање, култура на изразување, организирање и способноста за раководење, сè со цел на постигнување на повисок квалитет во наставата.

Во насока за зголемување на веродостојноста на резултатите паралелно се анализираа исказите од одделенските раководители, наставниците и стручните соработници.

Предност на оваа метода е да се опфатат повеќе факти, поекономична е, релативно едноставна, а и лесно се организира и реализира.

ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето се користеа следниве техники и инструменти :

Техники:

-интервјуирање

Инструменти :

-врзано интервју

- | | |
|---------------------------|-------------------------------------|
| -анкетирање | -анкетен прашалник |
| -анализа на документација | -табели |
| -скалирање | -скала на ставови
(ликертов тип) |

Интервју (врзано интервју) - Интервјето беше наменето за директорите (менаџерите) на училиштата. Тоа беше составено од точно утврдени прашања преку кои се добија точни сознанија за исполнувањето на улогите на директорот (менаџерот) во менаџирањето со основното училиште.

Анкетирање - Во анкетирањето беа вклучени сите директори (менаџери) и одделенски раководители (вработените) од избраните училишта, преку пополнување на анкетни прашалници, поединечно и анонимно. На тој начин се согледа реалната состојба, реалните односи и влијанието на менаџерите во училиштето во кое работат. Со оваа техника се добија сознанија за организациската атмосфера во која директорот (менаџерот) управува, односно какви комуникациски способности поседува и како тие делуваат врз вработените.

Анализа на документација - Со овој инструмент се испита улогата на стратешки партнер кој придонесува во остварувањето на планираните цели за подобрување на квалитетот на наставата. Се бараше листа на расположиви извори – документи во кои постојат релевантни показатели за предметот на проучување и каде тие извори на документи се наоѓаат.

Скалирање - Скалирањето се состои од скала на ставови, каде беа понудени пет одговори (целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам, целосно не се согласувам). Скалата на ставови наменета на директорите (менаџерите) беше наменета за утврдување на исполнување на неговата улога како партнер за развивање на инструменти. Скала на ставови наменета за одделенски раководители, наставници и стручни соработници содржеше понудени ставови кои се состојбите на влијанието на менаџерот на училиштето преку кои се рефлектира основата на нивното тековно однесување во процесот на управување со вработените во основното училиште.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Во ова истражување беше опфатена популацијата :

⇒ според содржината: директори (менаџери) и заменици - директори, одделенски раководители, наставници и стручни соработници;

⇒ според обемот: основните училишта во општина Куманово:

1. ОУ „ Магдалена Антова “,
2. ОУ „ 11 Октомври“,
3. ОУ „ Вук Караџиќ“,
4. ОУ „ Браќа Миладиновци“,
5. ОУ „ Бајрам Шабани“,
6. ОУ „ Толи Зордумис “,
7. ОУ „ Христијан Карпош“,
8. ОУ „ Кочо Рацин “ и
9. ОУ „ Наим Фрашери“.

Вкупно 182 испитаника, од кои: 12 директори (менаџери) и заменици-директори, 170 одделенски раководители, наставници и стручни соработници. Оваа популација може да се класифицира како конечна бидејќи може квантитативно и временски да се дефинира.

Време на реализација на истражувањето: во учебната 2012 / 2013 година.

Примерокот во ова истражување беше: **пригоден**, бидејќи беше на располагање на истражувачот; **намерен**, бидејќи се бираше поединец, директорот (менаџерот) кој најмногу ќе придонесе на истражувањето; **стратифициран**, бидејќи се земаат од секоја единица и секој стратум од популацијата: директори (менаџери), одделенски раководители и останати наставници, стручни соработници.

8. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Како секое статистичко истражување, и ова истражување помина низ четирите основни фази :

⇒ Прибирање на податоци;

- ⇒ Групирање и прикажување на податоците;
- ⇒ Анализа на податоците;
- ⇒ Статистичко заклучување.

Статистички постапки: квалитативни и квантитативни анализи.

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

При оваа постапка се изврши :

1. Временски план, т. е. временската рамка на истражувањето ;
2. Се испланираат материјалните средства, потрошни материјали и трошоци за компјутерска обработка на податоците ;
3. Се оствари средба со менаџерите на кои им се објасни целта на ова истражување ;
4. Се утврдија основни критериуми за избор на директори (менаџери), одделенски раководители и наставници, стручни соработници ;
5. Се доставија формулари и анкетни прашалници;
6. По прибирањето на анкетните прашалници се пристапи кон средување и обработка на податоците, со што се изработи квантитативната и квалитативната анализа на истражувањето;
7. Интерпретација на резултатите , заклучување.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Современото училиште бара менаџер (директор) кој ќе оди во чекор со современите текови во општеството. Менаџер (директор) кој треба да соочи со сите предизвици, со сите проблеми и да ја трасира стратегијата на развојот на современото училиште, која ќе води кон успех и просперитет во неговото работење. Менаџерот (директорот) е главната личност која е одговорна за успехот или неуспехот на училиштето, за позитивната или негативната училишна атмосфера, за успешната или неуспешната комуникација помеѓу него и вработените, како и помеѓу вработените, односно за сето она што го засега раководењето на современото училиште. Неговиот пат кон успехот на моменти може да биде тежок, трнлив и полн со неизвесност, но тој треба да биде цврста, стабилна и комуникативна личност, која секогаш ќе знае што сака од себе и од другите, ќе создаде позитивна училишна клима истолнета со комуникација на високо ниво, култура во однесувањето, добри меѓучовечки односи и работна атмосфера, кои ќе водат кон неминовен успех во сите сфери од раководењето со училиштето.

Кога станува збор за комуникацијата во процесот на менаџирање со вработените во училиштето, неминовно се наметнува потребата за истражување на знаењето, разбирањето и односот кој го имаат за ова исклучително важна област директорите (менаџерите) во училиштата. Поради тоа се интересни за анализа и проучување, што го потврдуваат резултатите до кои е дојдено со опсервација на состојбите на овој план во основните училишта во општина Куманово. Примерокот го сочинуваат директори (менаџери) и заменици- директори, одделенски раководители и други наставници и стручни соработници. Во истражувањето учествуваа вкупно 182 испитаници, од кои 12 директори (менаџери) и заменици- директори, 120 одделенски раководители, 34 наставници и 16 стручни соработници. Основните училишта кои беа опфатени во истражувањето се: ОУ „Магдалена Антова“ ОУ „11 Октомври“, ОУ „Вук Караџиќ“, ОУ „Браќа Миладиновци“, ОУ „Бајрам Шабани“, ОУ „Толи

Зордумис“, ОУ „Христијан Карпош“, ОУ „Кочо Рацин“, ОУ „Наим Фрашери“. Истражувањето се изврши во период од 15. 10. 2012 до 29. 10. 2012 година по претходно добиено известување / одобрување за спроведување на истражувањето.

1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени по пат на анализа на документација

Во секое современо училиште според утврдените стандарди во образованието се прифаќаат конкретни модели за изработка на планови за развој. Директорите (менаџерите) имаат автономија во нивната изработка според конкретните потреби на училиштето.

За да се испита улогата на директорот (менаџерот) како **стратешки партнер**, во анализа на документацијата е користен евидентен лист. Во истражувањето се бараше листа на расположиви извори - документи во кои постојат релевантни докази за исполнување на оваа улога на директорот (менаџерот).

Во прилог е наведен пример од анализа на документи на едно основно училиште.

При анализа на програмата на ОУ „Магдалена Антова“, беа согледани следниве релевантни документи:

Четиригодишен развоен план – тој е разгледан во рамки на планско – програмската функција на директорот (менаџерот) во кој спаѓаат :

1. Долгорочни планирања: стратешки план за развој на училиштето, училишно развојно планирање;

2. Планови: годишни, оперативни, месечени и неделни. - плановите се јасни и прецизни и претставуваат релевантен доказ за улогата на директорот (менаџерот) како стратешки партнер во современото училиште.

Училишно развојно планирање – преку овој документ се дојде до сознание за процесот на развој според општествените промени и креирање според потребите на училиштето за да се оствари мисијата на училиштето според одредена стратегија за визијата на училиштето. Планот се состои од следниве елементи :

1. Анализа за состојбата (внатрешна евалуација), како доказ на моменталната состојба на училиштето (со инструментот SWOT анализа). Притоа се утврдени ресурсите со кои располага училиштето, одделенски раководители и други наставници и нивната мотивираност за прифаќање на нови работни задачи.

Притоа како основен доказ ги согледаваме :

- ⇒ Силните страни кои ги има училиштето: стручен наставен кадар кој е обучен за користење на соодветните методи и техники за изведување на современа настава ;
- ⇒ Слабите страни кои ги има училиштето: недоволни финансиски средства, недоволен простор за изведба на настава, недостиг на стручни соработници – психолог, дефектолог;
- ⇒ Можности на училиштето: соработка со родителите, соработка со локалната самоуправа, обезбедување на соодветна обука на наставниците, вработување на стручни соработници – психолог и дефектолог.

2. Подрачје за промени како доказ за сите училишни активности и листа на приоритетни потреби: промени во поглед на училишното управување во насока на подобра училишна клима, развој на солидни комуникациски однос помеѓу вработените, нивниот професионален развој.

Прегледи за напредок на вработените – како релевантен показател се црпеа податоци од документи преку кои се согледуваат доказите за нивниот напредок, односно вклучување во проекти, присуство на обуки и семинари, воведување на иновации во наставата.

Периодични извештаи од педагошка служба како соодветен доказ на сумирани резултати за успехот.

Од добиените резултати може да се согледа дека постојат релевантни документи: Годишна програма за работа, приоритетни планирања, докази за состојбата – внатрешна евалуација, за планирања на обуки и развој на вработените.

Со извршената анализа на документацијата се согледа дека сите директори (менаџери) располагаат со документи за тековно работење на училиштето:

1. Четиригодишен развоен план ;
2. Годишна програма за работа ;
3. Периодични извештаи (квартални и полугодишни) ;
4. Годишен извештај.

Од анализата на документацијата донесов заклучок дека директорот (менаџерот) во улога на стратешки партнер дава свој придонес во подобрувањето на работата на училиштето.

2. Анализа и интерпретација на резултати добиени по пат на интервјуирање на директорите (менаџерите)

Во истражувањето е спроведено интервју со директорите (менаџерите) на основните училишта во општина Куманово, со цел да се добијат податоци на кое ниво се одвива комуникацијата во процесот на менаџирање со вработените во нивните училишта. Интервјето се состоеше од листа со точно утврдени прашања наменети за директорите (менаџерите). Истражувањето имаше за цел да се увиди способноста за комуникација на директорите (менаџерите) во комуникацијата со одделенските раководители (вработените), односно како истите ја практикуваат во секојдневното работење и колку тоа придонесува за одржување на хумани меѓучовечки односи и подобрување на наставата во училиштето. Разговорите со испитаниците беа претходно договорени и се реализираа во месец октомври 2012 година. Разговорите се реализираа во канцелариите на директорите (менаџерите), токму поради тоа што испитаниците кои се интервјуираат во нивната работна средина се чувствуваат попријатно и поради тоа одговорите кои ги даваат ќе бидат со поголема објективност и веродостојност.

Интервјето започнуваше со прашањето: „Како го дефинирате менаџирањето со вработените во современото училиште? “ Еве некои од одговорите кои ги дадоа директорите по однос на ова прашање:

Ж. С.: „ Менаџирање на вработени кои заеднички се залагаат за остварување на стратешки цели во современото училиште. “

Н. П.: „ Менаџирање со човечки ресурси, планирање, мониторинг, тимска работа, соработка, добра комуникација.“

М. С.: „ Успешна соработка помеѓу вработените, во добра училишна клима, ефикасно и ефективно работење.“

О. С.: „ Менаџирање со вработените преку комуникација која е на високо ниво, нивна организација, координација насочена кон тимска работа и подобрување на наставата во училиштето.“

Што се однесува на **улогата на стратешки партнер**, на директорите им беше поставено прашањето: „Кои се Вашите стратешки планови за развој на вработените во училиштето ?“ Одговорите се во прилог:

Ж. С.: „ Постојана професионална надоградба на вработените и спроведување на систем на наградување.“

М. С.: „ Организирање на семинари, обуки и развој на наставниците.“

Н. П.: „ Континуирани обуки и наградување на наставниците.“

О. С.: „ Одење во чекор со промените преку постојано следење на семинари, обуки и развој на вработените.“

За да согледаме: „Кои планирања се приоритетни?“, го поставивме ова прашање и ги добивме следниве одговори :

Ж. С.: „ Модернизација на училиштето и организирање на повеќе проекти за обука на наставниците.“

И. Л.: „Подобри услови за работа, што ќе доведе до подобрување на квалитетот на наставата.“

И. А.: „Обука на наставниот кадар и следење на едукации и семинари на високо ниво“.

На поставеното прашање „ Кои се слабите страни на училиштето и на кои начин се справувате со нив, односно кои се силните страни на училиштето?“, добивме разни одговори.Во прилог еве некои од нив :

Ж.С.: „ Недоволни финансиски средства за спроведување на индивидуални обуки на наставниците“.

И. Л.: „ Двосменско работење.“

М. С.: „ Стручен и високопрофесионален наставен кадар.“

И. А.: „ Користењето на електронската опрема во наставата.“

Следниве две прашања се однесуваа на **улогата на партнер за спроведување на инструменти** и во таа насока беа поставени следниве прашања: „Кои инструменти ги применувате за да остварите добра комуникација и соработка со одделенските раководители и останатите вработени?“ и „Дали спроведувате обуки и семинари за наставниците?“ Во прилог понатаму се дадени одговорите по однос на овие прашања :

Ж.С.: „ *Состаноци, непосредна комуникација со одделенските раководители.*“

М.С.: „ *Постојана индивидуална комуникација и мотивација, следење на нивната работа.*“

Н.П.: „ *Состаноци, обуки, индивидуални планови за едукација и професионален развој на одделенските раководители - наставниците.*“

И. А.: „ *Состаноци со активи, учество на наставниците во процесот на планирање и спроведување на систем на наградување.*“

Во однос на **улогата на контролор на законитоста**, беше поставено прашањето: „Како ги планирате работните места и ги одбирате кандидатите ?“ Одговорите беа очекувани и во иста насока и еве некои од нив :

Ж. С.: „ *Според потребите на часови и според законската регулатива.*“

М.С.: „ *Според законските прописи, односно според потребите од работните места се одбира стручен кадар.*“

Н.П.: „ *Работните места се според бројот на паралелки и според бројот на наставните часови, а во согласност со законските регулативи.*“

Улогата на административен или операциски менаџер на директорот ја согледаваме преку поставеното прашање: „Како вршите мерење на текот на реализација на плановите и ја оценувате наставата во училиштето?“ Оговорите се дадени во прилог:

Ж. С.: „*Преку евидентни листови за реализација на планираното.*“

М. С. „*Преку посета на час и мониторинг на реализираната настава.*“

П. М.: „*Со согледување на извештаи - прегледи, но и со посета на часовите.*“

И. А.: „*Набљудување, преку посета на час и следење на реализираната настава, односно реализација на планот и програмата.*“

По извршената анализа на резултатите од интервјуто со директорите (менаџерите), се доаѓа до следнава констатација :

На прашањето што се однесува за менаџирањето со вработените во современото училиште, во најголем дел одговорите беа дека тоа всушност значи добра комуникација со вработените, соработка и тимска работа, грижа за вработените, добри меѓучовечки односи, раководење со современото училиште во насока на исполнување на стратешките цели, добра атмосфера за работа, добра организација, координација, планска работа и др.

Што се однесува на **улогата на стратешки партнер на директорот (менаџерот)**, одговорите се: организирање на семинари, обуки, системи за наградување, професионално усовршување, подобрување на условите за работа заради подобрување на квалитетот на тековната настава, примена на информатичка технологија во наставниот процес и др.

Врз основа на одговорите за слабите и силните страни на училиштето, и начините со кои се справуваат со нив, односно се трудат што повеќе да ги нагласат во своето работење, се дојде до заклучок дека слабите страни се: недостиг на финансиски средства, немање на спортска сала за изведување на наставата по физичко воспитание, работењето во две смени, недостиг на училишен простор за изведување на наставата и др. Додека што се однесува до силните страни на училиштето, одговорите кореспондираа со нашите очекувања, односно постоење на стручен и високопрофесионален наставен кадар кој е обучен за изведување на современиот наставен процес во училиштето.

Наредните две прашања се однесуваа на **улогата на партнер за спроведување на инструменти** преку која се остварува комуникацијата на директорот (менаџерот) со одделенските раководители – наставници и останатите вработени. Добиените одговори се: индивидуална комуникација со одделенските раководители, состаноци, мотивација, организирање на обуки, посета на семинари, учество на одделенските раководители - наставници во процесот на планирање, спроведување на систем на наградување и др.

За **улогата контролор на законитоста која ја има директорот (менаџерот)**, одговорите кои ги добивме беа очекувани, односно сè што

преземаат директорите (менаџерите) е во согласност со законските регулативи, односно во согласност со Законот за основно образование, Законот за работни односи и др.

За улогата на административен или операциски менаџер на директорот (менаџерот), речиси сите одговори беа дека оценувањето го вршат преку: евидентни листови, водење на досие за секој вработен, периодични извештаи, годишни извештаи за реализација на плановите, прегледи и др.

Од анализата на резултатите од спроведеното интервју со директорите (менаџерите) на училиштата, можеме да заклучиме: дека директорите (менаџерите) сметаат дека имаат успешна комуникација со одделенските раководители – вработените и дека истата успешно се имплементира преку разновидните улоги кои тие ги имаат во менаџирањето (раководењето) со современите училишта и на тој начин даваат свој придонес за подобрување на наставата во училиштето.

3. **Анализа и интерпретација на резултати добиени по пат на скалирање**

За да се согледа улогата на директорот (менаџерот) како партнер за развивање на инструменти, се употреби скалирање - скала на ставови од Ликертов тип. Скалата содржи пет става, и тоа: целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам, целосно не се согласувам. Од директорите (менаџерите), односно од испитаниците беше побарано да го искажат своето мислење со одбирање на еден од петте става. Резултатите од истражувањето се претставени во табелите 1, 2 и 3.

Бидејќи улогите на стратешки партнер, на административен или операциски менаџер, на контролор на законитоста, партнер за спроведување кои ги има директорот (менаџерот) во раководењето со современото училиште се разгледани преку интервјуто, во наредното излагање ќе биде разгледана само улогата партнер за развивање на инструменти.

Во Табела 1 се претставени резултати од истражувањето на улогата – партнер за развивање на инструменти која ја има директорот (менаџерот) во менаџирањето со основното училиште. Преку оваа улога на

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

директорот (менаџерот) се доби сознание за неговата комуникациска способност во комуницирањето со одделенските раководители - вработените со цел за подобрување на наставата во училиштето.

Табела бр.1: Одговори на директорите во однос на нивната улога како партнер за развивање инструменти

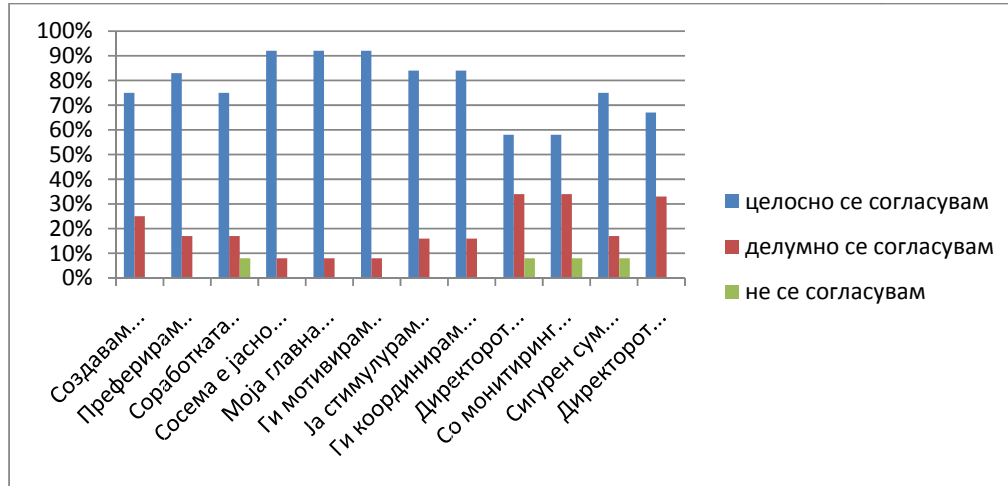
Table 1: Responses to the directors in respect of their role as a partner to develop instruments

СТАВОВИ	Целосно се согласувам		Делумно се согласувам		Немам мислење		Не се согласувам		Целосно не се согласувам	
	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент	Број	Процент
1. Создавам атмосфера на добра комуникација во училиштето.	9	75%	3	25%						
2. Преферирам комуникација лице в лице бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска.	10	83%	2	17%						
3. Соработката помеѓу вработените е на високо ниво.	9	75%	2	17%			1	8%		
4. Сосема е јасно дека сите ние сме поврзани преку работните задачи и влијаеме на вкупниот успех во работата на училиштето.	11	92%	1	8%						
5. Моја главна цел е создавање на добри односи со вработените и помеѓу вработените преку синхронизирана акција на вработените.	11	92%	1	8%						
6. Ги мотивирам вработените во извршувањето на нивните работни задачи.	11	92%	1	8%						
7. Ја стимулирам соработката преку соодветни инструменти како што се: состаноци за	10	84%	2	16%						

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

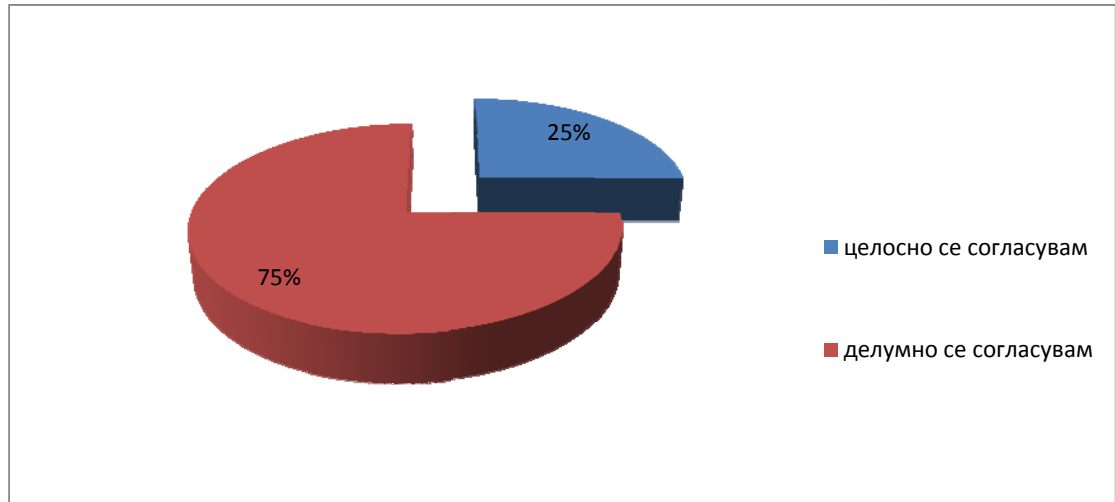
сумирање на учинокот, индивидуални планови за развој, системи за наградување, обуки.										
8. Ги координирам потребите на организацијата со индивидуалните потреби на вработените за лична надградба и развој.	10	84%	2	16%						
9. Директорот во раководењето на училиштето треба да биде еден вид ментор, ако треба и обучувач на вработените за да се овозможи спроведување на инструменти.	7	58%	4	34%			1	8%		
10. Со мониторинг на одделенските раководители и останатите вработени имам прегледи за потребната тековна помош и добиваат соодветна обука.	7	58%	4	34%			1	8%		
11. Сигурен сум дека има добра комуникација и солидни односи меѓу вработените.	9	75%	2	17%			1	8%		
12. Директорот во реализацијата со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариера и обучување може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите.	8	67%	4	33%						

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата



Графикон бр. 1: Проценка на мислењата кои се однесуваат на менаџирањето со вработените во училиштето и улогата на партнер за развивање на инструменти

Chart. 1: Assessment of opinions relating to the management staff of the school and the role of partner to develop instruments

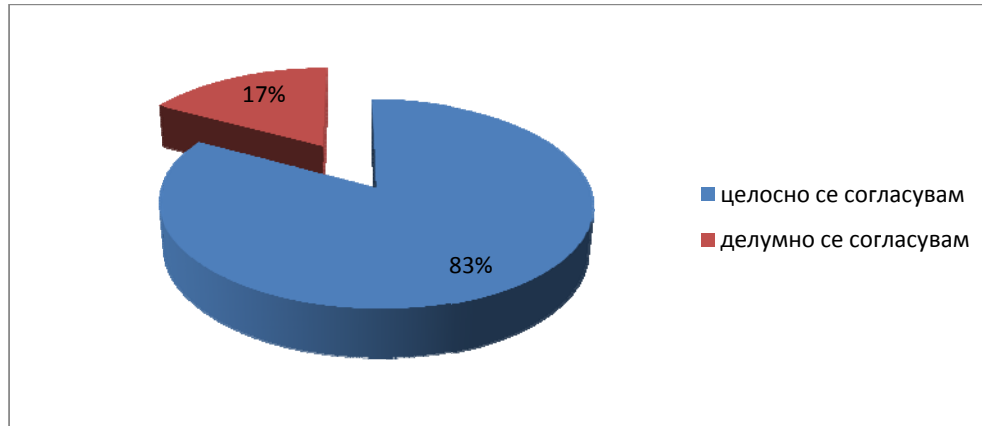


Графикон бр. 2. Одговори на прашања на директори во однос на создавање атмосфера на добра комуникација во училиштето

Chart 2: Answer the questions executives in terms of creating an atmosphere of good communication in school

Една од улогите на директорот (менаџерот) како партнер за развивање на инструменти е создавање на пријатна атмосфера за работа во која ќе има добра комуникација помеѓу вработените, што ќе придонесе до успешна работа во училиштето. 75% од директорите (менаџерите) целосно се согласуваат со

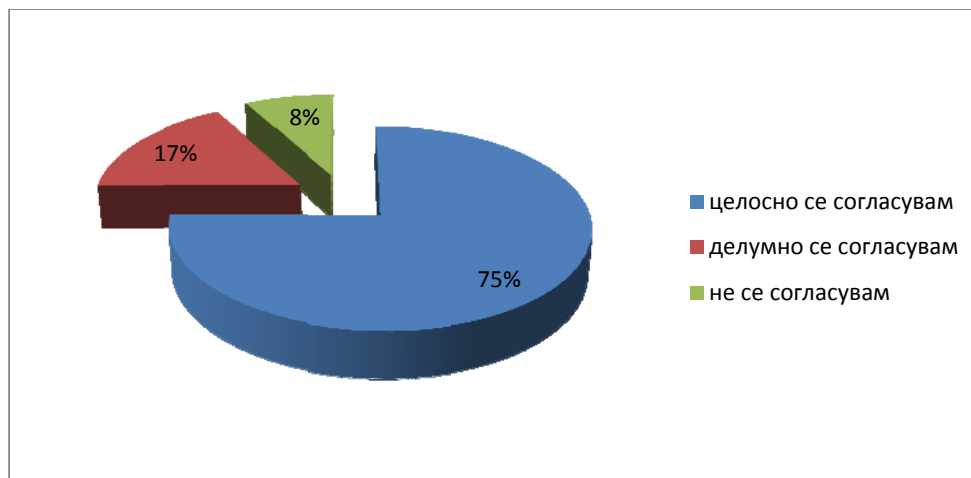
овој став, додека 25% сметаат дека тие делумно имаат влијание врз атмосфера на добра комуникација во училиштето.



Графикон бр. 3: Преферирам комуникација лице в лице бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска

Chart 3: I prefer face to face communication as soon established feedback

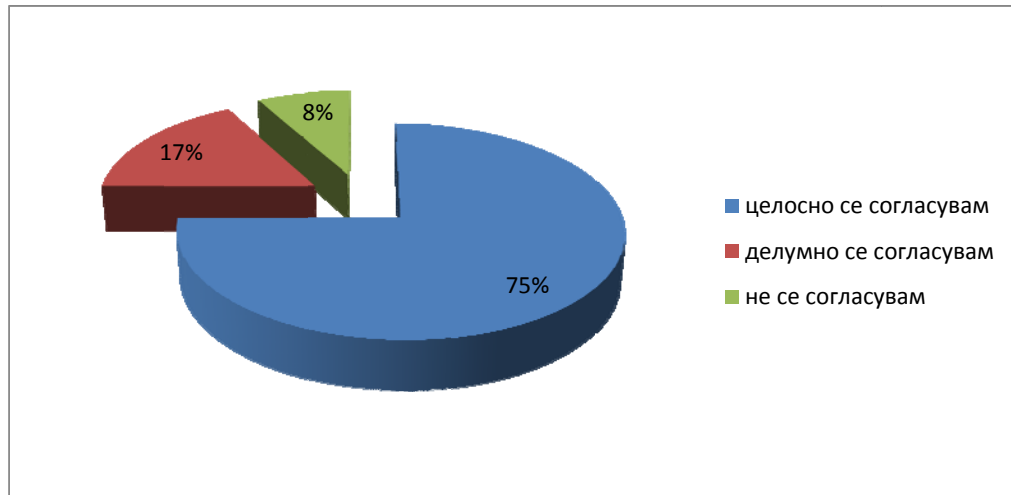
Прашањето од кои се согледува еден од основните елементи на комуникацијата на директорите (менаџерите) со одделенските раководители (вработените) во училиштето е ставот: „Преферирам комуникација лице в лице бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска“, при што 83% од директорите целосно се согласуваат со ставот, додека 17% делумно се согласуваат со овој став.



Графикон бр. 4: Соработката помеѓу вработените е на високо ниво

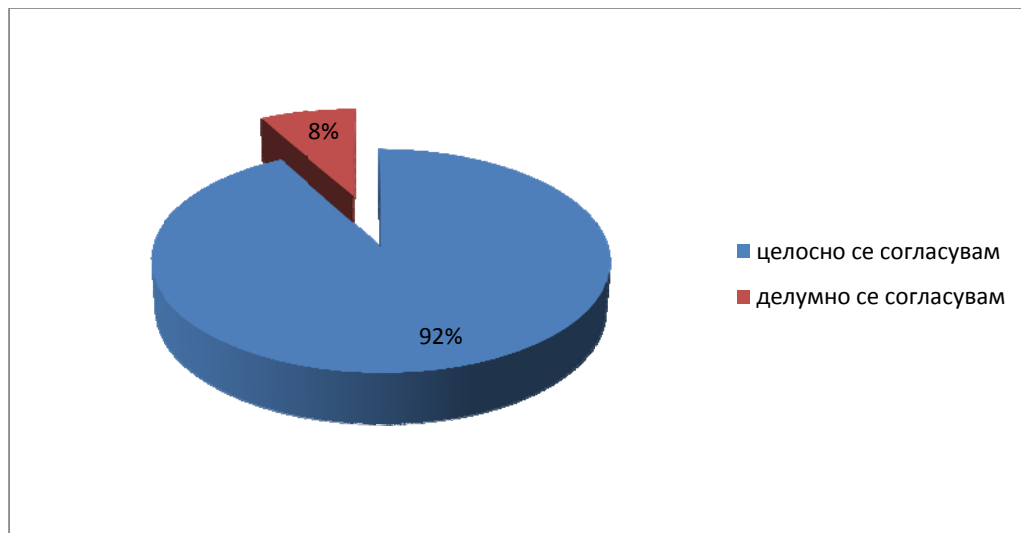
Chart. 4: Cooperation among employees is high

На ставот „Соработката помеѓу вработените е на високо ниво“, 75% од испитаниците (директорите) одговориле дека целосно се согласуваат, 17% дека делумно се согласуваат, додека 8% одговориле дека не се согласуваат. Овие одговори кореспондираат со ставот „Сигурен сум дека има добра комуникација и солидни односи меѓу вработените“, на кој испитаниците (директорите) 75% одговориле дека целосно се согласуваат, 17% дека делумно се согласуваат, а 8% дека не се согласуваат.



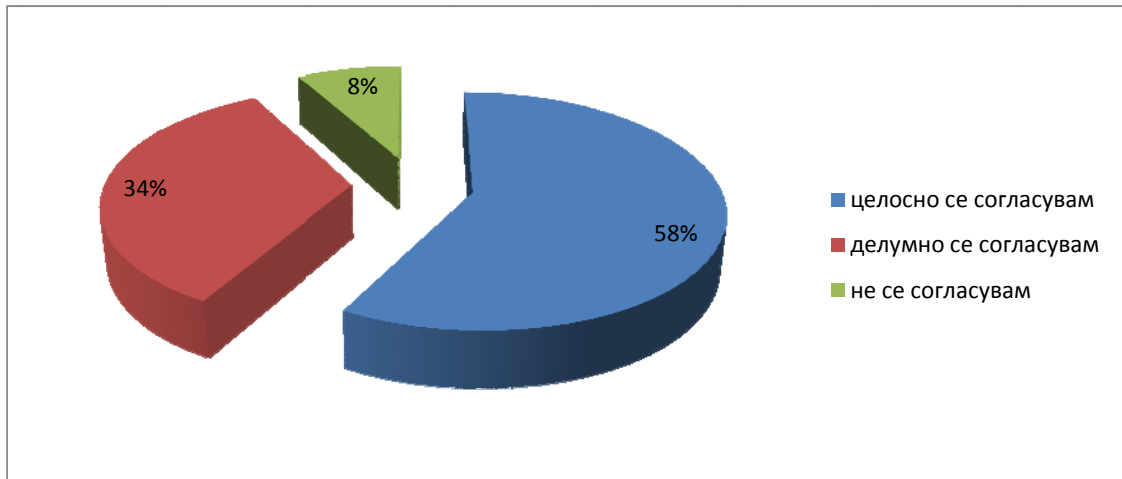
Графикон бр. 5: Сигурен сум дека има добра комуникација и солидни односи меѓу вработените

Chart. 5: I'm sure there is good communication and good relationships between staff



Графикон бр. 6: Ги мотивирам вработените во извршувањето на нивните работни задачи

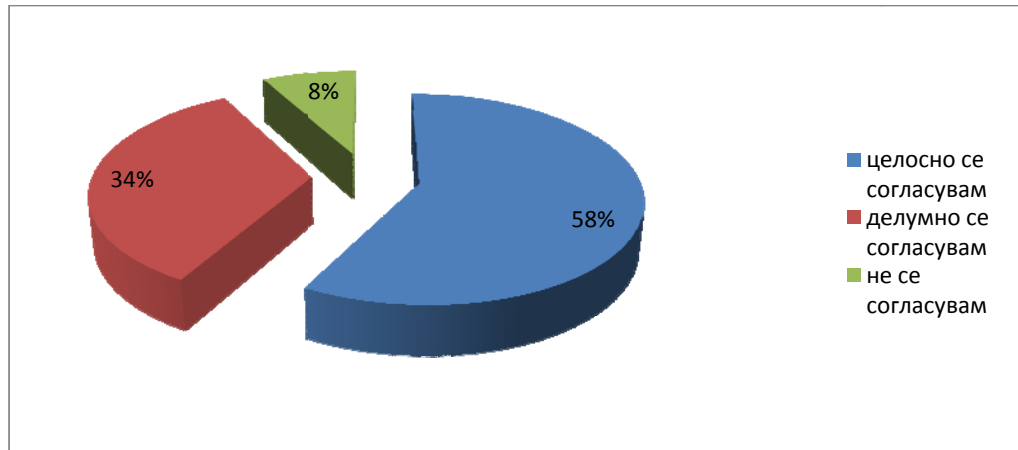
Chart 6: Motivate employees in the performance of their duties



Графикон бр. 7 Директорот во раководењето на училиштето треба да биде еден вид ментор, ако треба и обучувач на вработените за да се овозможи спроведување на инструменти

Chart 7: Director in the management of the school should be a kind of mentor, trainer and if you need the employees to enable implementation of instruments

Овој став кореспондира со ставот: „Со мониторинг на одделенските раководители и останати вработени имам прегледи за тековната помош и добиваат соодветна обука“. За да може вработените да бидат вклучени во некоја обука, односно во некој проект за тековна обука, најпрвин е потребно директорот (менаџерот) да изврши мониторинг на одделенските раководители, наставниците, односно вработените и да има преглед за да ги вклучи вработените во тековни обуки. Преку овие два става се согледува улогата на директорот како партнер за спроведување на инструменти.



Графикон бр. 8: Со мониторинг на одделенските раководители и останатите вработени, имам прегледи за тековната помош и добиваат соодветна обука

Chart. 8: The monitoring of departmental managers, and other employees have current reviews and receive appropriate assistance to allow implementation of instruments

4. Анализа на резултати кои се добиени од анкетањето на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници

Како составен дел на истражувањето беше и анкетањето на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници. Резултатите кои се добиени по пат на анкетањето се дадени во продолжение.

Во табела бр.2 се претставени сите општи податоци на опфатените испитаници: одделенските раководители, наставници и стручните соработници кои работат во училиштето.

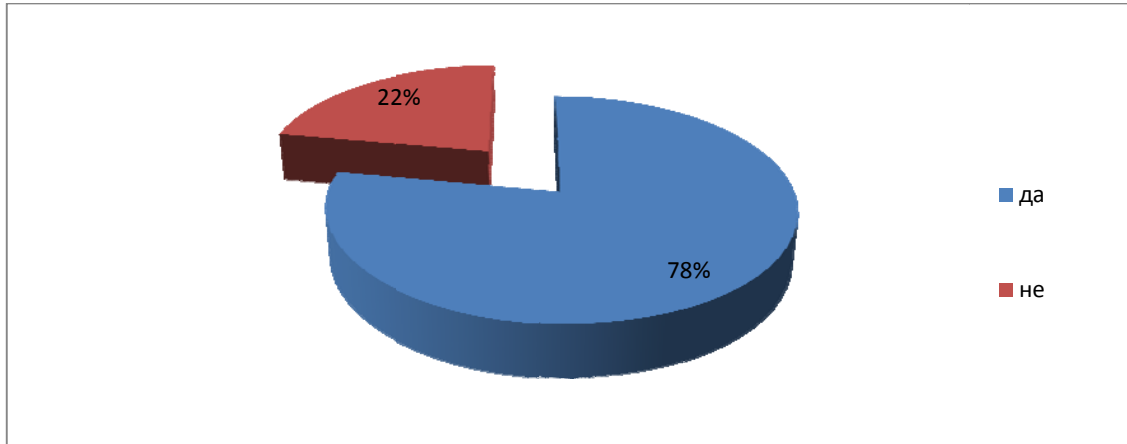
Табела 2: Општи податоци за испитаниците опфатени во истражувањето

Table 2: General information about the respondents covered in the instruments

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

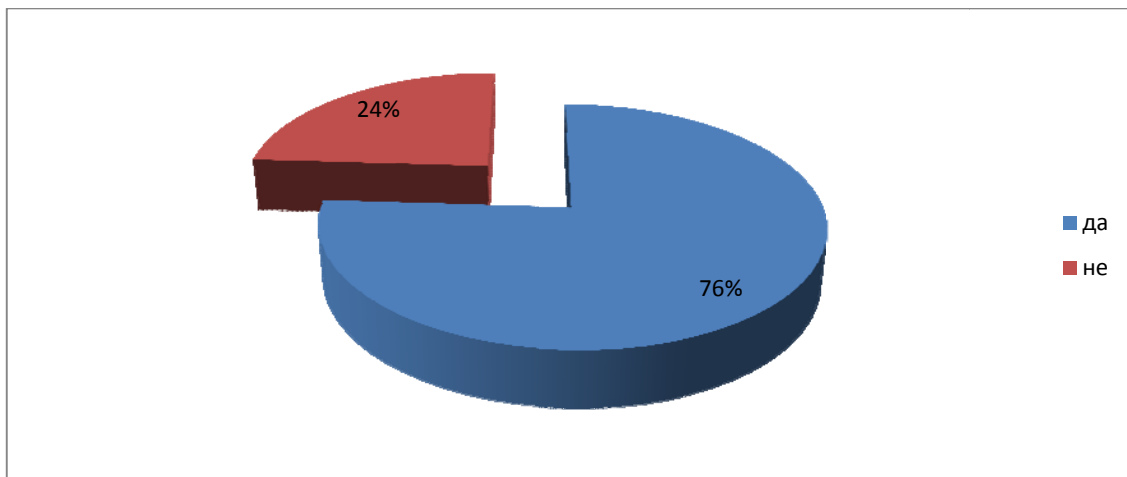
Испитаник	Степен на образование				Работно искуство						Вкупно
	Вишо		Високо		0 - 10		10 - 20		над 20 год.		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Одделенски Раководители	32	19%	88	52%	35	29%	43	36%	42	35%	120
Наставници	/	/	34	20%	8	24%	12	35%	14	41%	34
Стручни соработници	/	/	16	9%	6	37%	2	13%	8	50%	16
Вкупно	32	19%	138	81%	49	29%	57	34%	64	37%	170

За да се утврди способноста за комуникација на директорот (менаџерот), односно неговиот комуникациски однос со одделенските раководители (вработените) кој се остварува преку неговата улога на партнер за спроведување на инструменти, се поставени неколку прашања, при што се добиени следниве резултати: 132, односно 78% од испитаниците целосно се согласуваат дека директорот (менаџерот) комуницира на ист начин со сите вработени, а 38 односно 22% од испитаниците не се согласуваат, што кореспондира со ставот дека: „ Дали постои соработка во работата помеѓу вработените и вработените и директорот?“ (130 или 76% го делат ова мислење).



Графикон 9: Дали Вашиот директор (менаџер) комуницира на ист начин со сите вработени ?

Chart 9: Does your director (manager) communicate in the same way by all employees?

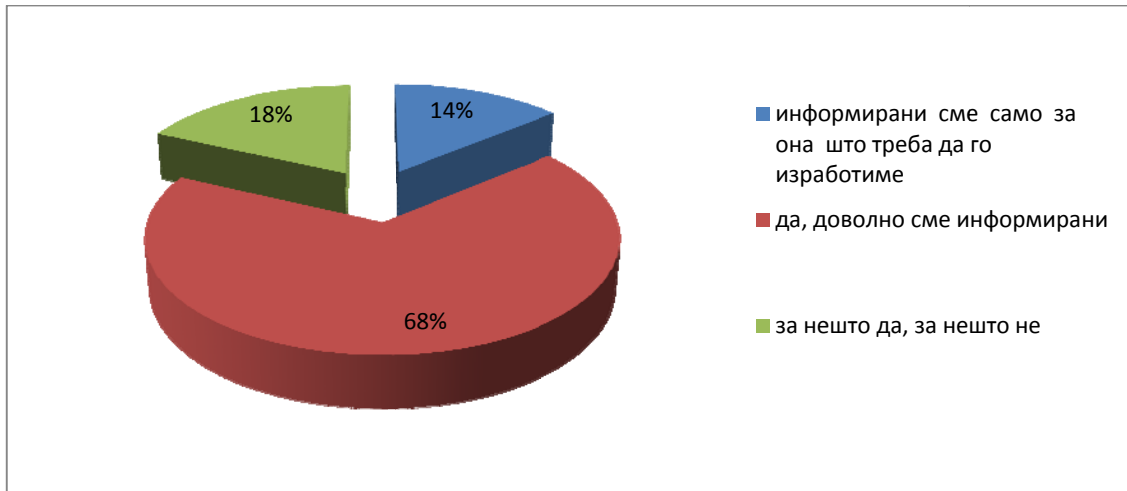


Графикон 10: Дали постои соработка во работата помеѓу вработените и вработените и директорот ?

Chart 10: Is there cooperation work between staff and staff and the director?

Бидејќи остварувањето на успешната комуникација во една организација е тесно поврзана со информираноста на вработените од страна на раководителот на организацијата, за сето она што е поврзано со нивните работни активности, но и со сето она што се случува во нивната организација и е мошне важно за создавање на добра атмосфера за работа, беше поставено

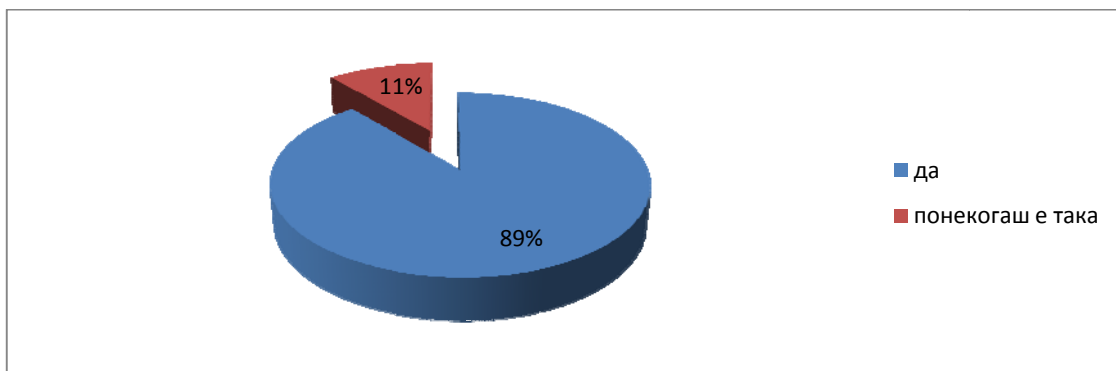
и прашањето: „Дали сте информирани за сè што се случува во Вашето училиште ? “. 68% одговориле дека доволно се информирани.



Графикон 11: Дали сте информирани за сè што се случува во Вашето училиште ?

Chart 11: Are you informed about what's going on in your school?

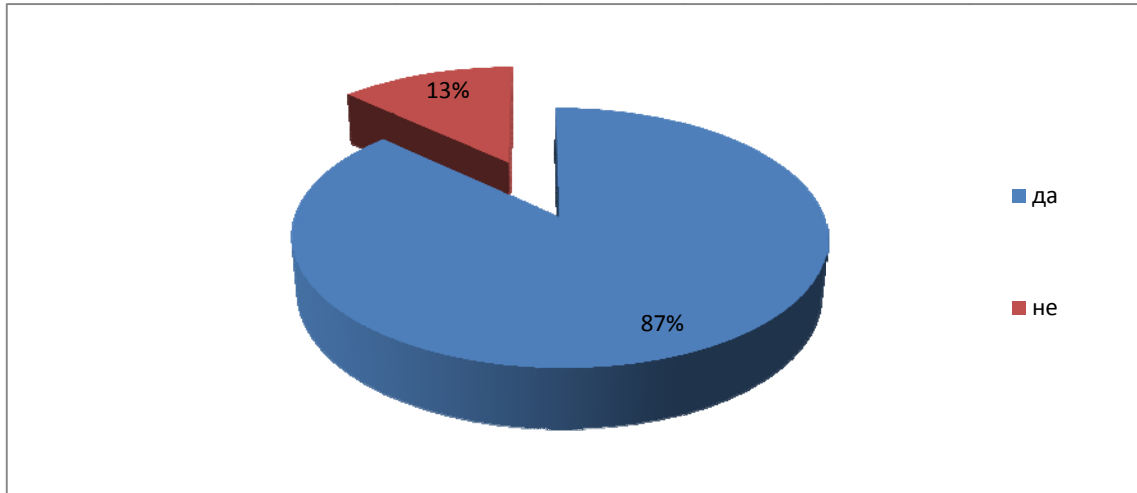
Со претходните две прашања е поврзано и прашањето кои се однесува на добрата координација преку која се создава можност за добри работни односи, а која во најголема мера е детерминирана од комуникациските способности на директорот во комуникацијата со вработените во училиштето и создавање на услови за остварување на добри работни односи.



Графикон 12: Преку добра организациска координација се создава можност за добри работни односи

Chart 12: Through good organizational coordination creates an opportunity for a good working relationship

При анализа на прашањето во кое треба да се наведат улогите на директорот на училиштето во менаџирањето со современото училиште, се дојде до сознание за недоволно познавање на улогите на директорот, а најчести беа одговорите кои се однесуваа на организирање на работата, планирање, координација и сл.



Графикон 13: Дали одделенските раководители, наставниците и стручните соработници учествуваат во планирањата на ниво на училиштето ?

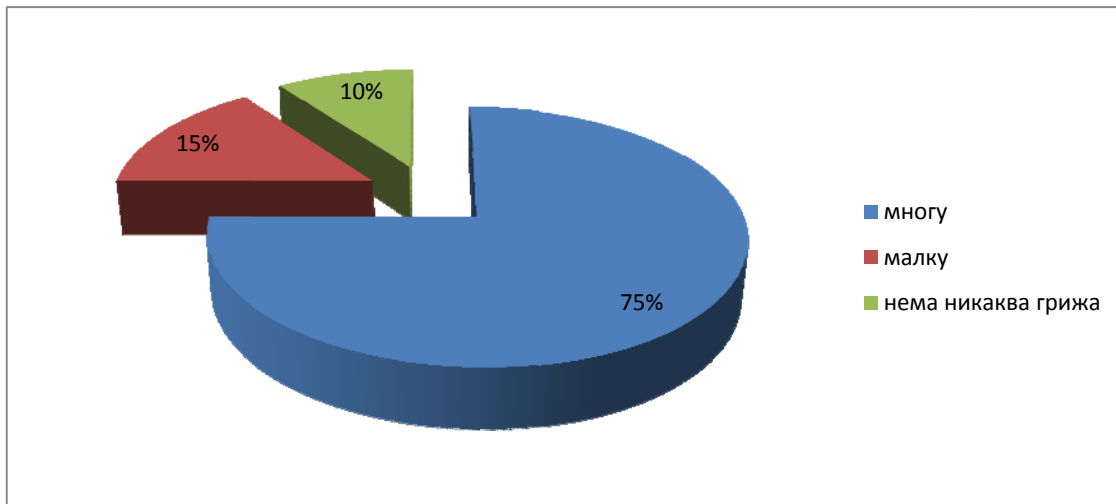
Chart 13: Are departmental heads, teachers and associates participate in planning at the school level?

Одговорите на ова прашање кореспондираат со одговорите на претходното прашање кое се однесува на познавање на стратешките планирања на директорот каде 84% одговориле дека целосно се запознаени, 8% дека делумно се запознаени, а 8% дека не се запознаени. Процентот на оние кои учествуваат во планирањата и на оние кои се запознаени со стратешките планирања е доста висок, што посочува на фактот за постоење на добра комуникација на директорот со одделенските раководители (вработените) и постоење на успешна соработка помеѓу нив, што е многу значајно за ефикасното функционирање на училиштето и за исполнување на стратешките цели на училиштето.

На прашањето кое е поврзано со прифаќањето на иновации и реформи од страна на директорот, дури 92% од испитаниците одговориле дека многу е значајно, а само 8% одговориле дека е малку значајно, додека нема такви кои

сметаат дека тоа не е воопшто важно. Ова укажува на фактот дека вработените се подготвени и отворени за соработка за прифаќање на иновации и одење со современите текови во општеството, сè со цел за подобрување на квалитетот на наставата во училиштето.

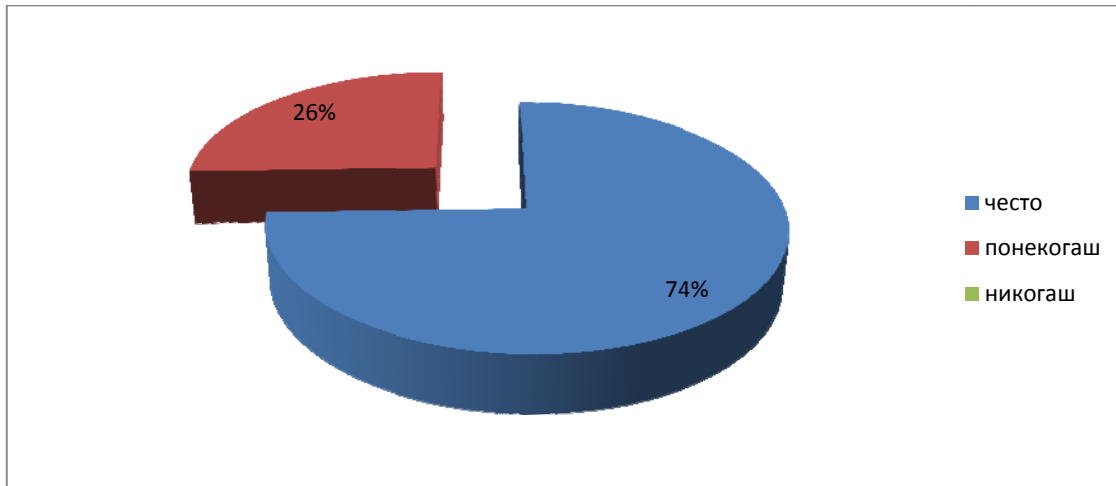
За да ја согледаме улогата на администратор или операциски менаџер, преку која се огледа и способноста за комуникација и координација на директорот (менаџерот), се поставени и следниве прашања:



Графикон 14: Според Вашето мислење, колку директорот (менаџерот) се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа ?

Chart 14: In your opinion, how the director (manager) to coordinate the care needs of the school with your personal needs or care how to build policy work?

Одговорот на ова прашање кореспондира со одговорот на прашањето: „Директорот индивидуално комуницира со сите вработени за потребната тековна помош и соодветни обуки кои им се потребни на вработените“. На ова прашање 67% одговориле често, 23% одговориле понекогаш (ретко), но нема такви кои се изјасниле дека директорот никогаш не комуницира за тековните потреби од помош.



Графикон 15: Директорот индивидуално комуницира со вработените за потребната тековна помош и соодветни обуки кои им се потребни на вработените

Chart 15: Director individually communicate with employees required ongoing support and additional training they need employees

Во однос на прашањата кои се однесуваат на исполнување на улогата контролор на законитоста, на вработените им беа поставени две прашања, и тоа: „Дали Вие мислите дека директорот (менаџерот) се грижи за правилно планирање на работните места?“ и „Дали Вие мислите дека директорот (менаџерот) врши правилен избор на кандидати?“ При тоа ги добивме следниве резултати: 153 или 90% од испитаниците сметаат дека правилно ги планира работните места, додека 130 или 76% сметаат дека директорот врши правилен избор на кандидати.

Табела 3. Проценка на мислењата кои се однесуваат на комуникацијата и раководењето на директорот (менаџерот) со современото училиште, кои се изнесени од страна на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници во училиштето

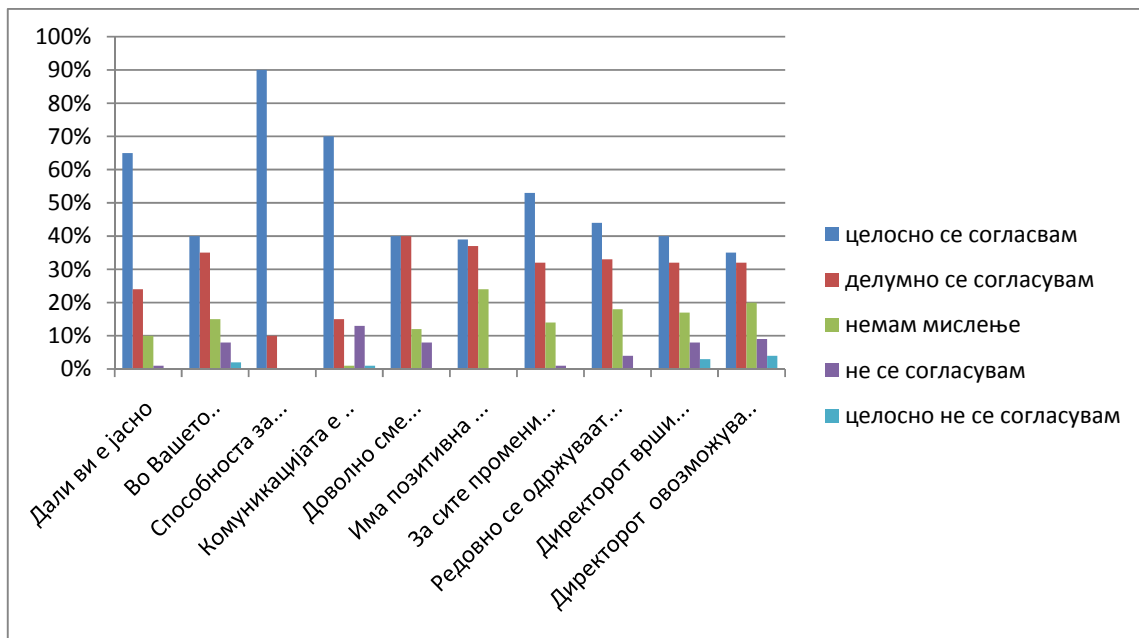
Table 3. Assessment of opinions concerning the communication and management of the director (manager) of the modern school, which is indicated by the departmental heads, teachers and associates at the school

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

Ставови	Целосно се согласувам		Делумно се согласувам		Немам мислење		Не се согласувам		Целосно не се согласувам	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Дали Ви е јасно дека сите во училиштето сте поврзани и влијаете врз севкупниот успех?	111	65%	40	24%	17	10%	2	1%	/	/
Во Вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.	68	40%	60	35%	25	15%	13	8%	4	2%
Способноста за комуникација на директорот (менаџерот) е на високо ниво.	153	90%	17	10%	/	/	/	/	/	/
Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани.	119	70%	25	15%	2	1%	22	13%	2	1%
Доволно сме запознаени со планираните цели на училиштето кои заеднички треба да ги оствариме.	68	40%	68	40%	20	12%	13	8%	/	/
Има позитивна атмосфера за ефикасна работа, вработените со голем ентузијазам ги извршуваат задачите.	66	39%	63	37%	40	24%	/	/	/	/
За сите промени кои се спроведуваат во училиштето се обезбедува соодветна обука.	90	53%	55	32%	23	14%	2	1%	/	/

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот од работата, притоа се истакнуваат слабостите, добрите резултати и се бараат соодветни решенија за постојните проблеми.	75	44%	56	33%	30	18%	7	4%	/	/
Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.	68	40%	55	32%	29	17%	13	8%	5	3%
Директорот го овозможува наградувањето на вработените.	60	35%	55	32%	34	20%	15	9%	7	4%



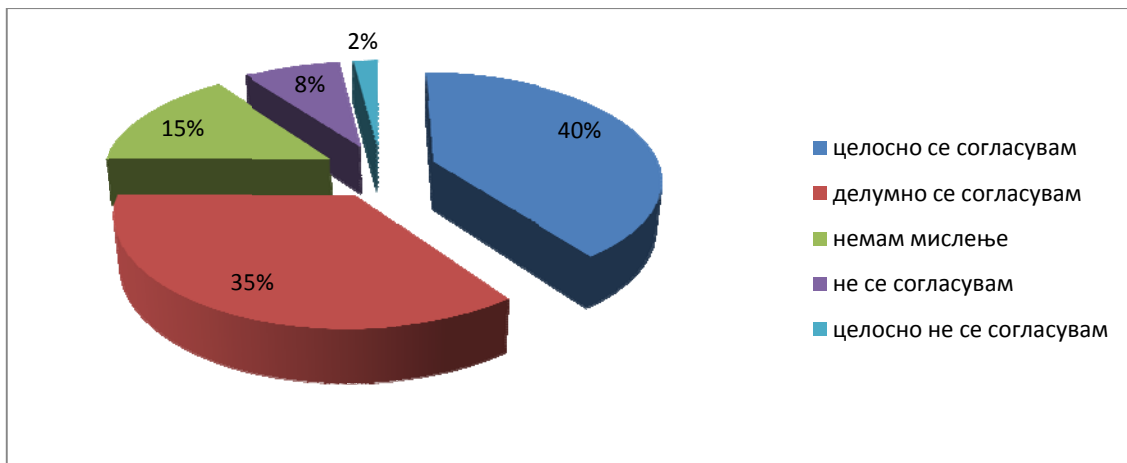
Графикон 16: Проценка на мислења кои се однесуваат на комуникацијата и раководењето на директорот (менаџерот) со

одделенските раководители (вработените) во современото училиште, кои се изнесени од страна на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници во училиштето

Chart 16: Assessment of posts relating to communication and managing director (manager) with departmental managers (employees) in the modern school, which is indicated by the departmental heads, teachers and associates at school

Според добиените резултати од изнесените ставови на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници кои учествуваа во истражувањето, може да се дојде до заклучок дека 65% или 24%, односно целосно или делумно се согласуваат со ставот дека сите се поврзани во училиштето и имаат влијание врз вкупниот успех на училиштето. Односно речиси сите вработени се согласуваат со ставот, додека процентот на оние кои немаат мислење и не се согласуваат е мал.

Додека согласувањето со ставот „Во Вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените“ изнесува 40% и 35% на оние кои целосно односно делумно се согласуваат.

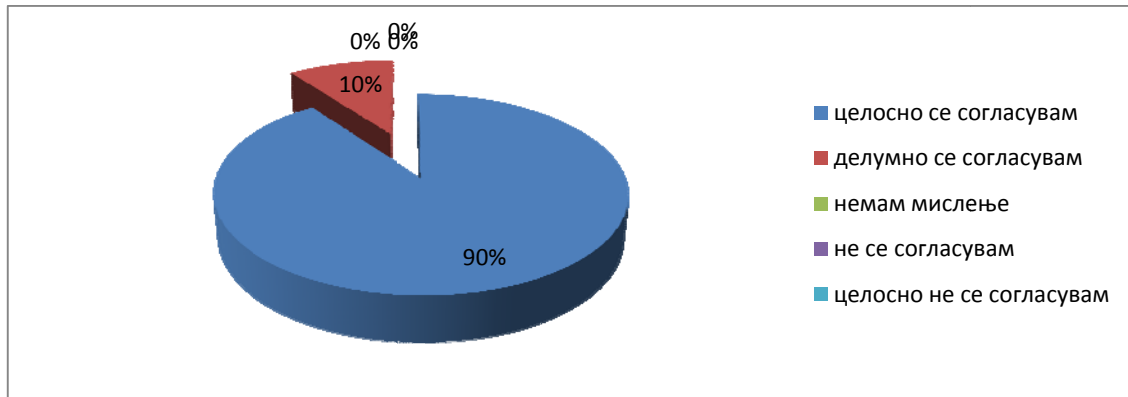


Графикон 17: Во Вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените

Chart 17: In your school has a good working relationship between staff

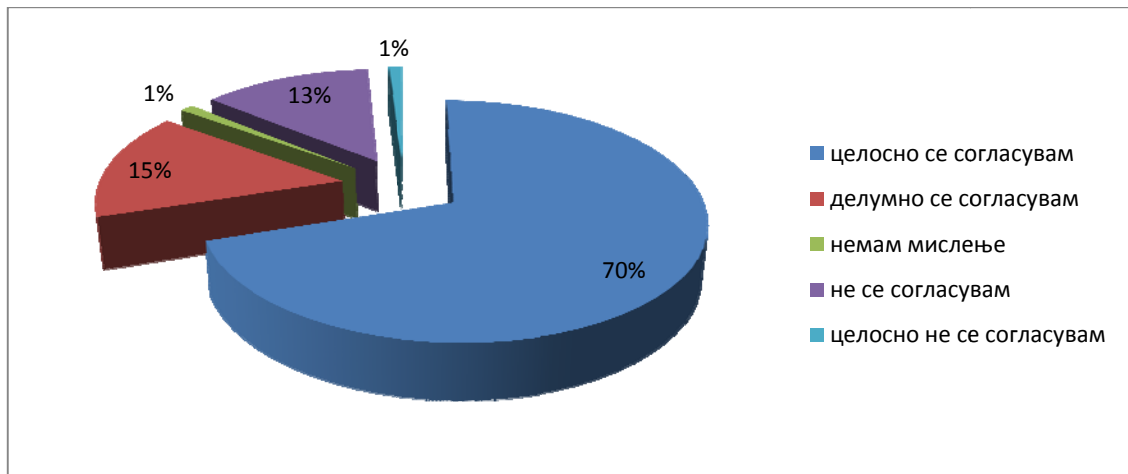
Наредните прашања се однесуваат на способноста за комуникација, односно за комуникацискиот однос на директорот која е во функција на извршувањето на улогите кои ги има тој во процесот на менаџирање со современото училиште. На ставот „Способноста за комуникација на директорот

(менаџерот) е на високо ниво “ 90% од испитаниците одговориле дека целосно се согласуваат со овој став, 10% делумно се согласуваат со ставот. Овие одговори кореспондираат со мислењата кои се добиени од испитаниците, а се однесуваат на ставот: „Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани “, каде 70% одговориле дека целосно се согласуваат, а 15% дека делумно се согласуваат со овој став.



Графикон 18: Способноста за комуникација на директорот (менаџерот) е на високо ниво

Chart 18: The ability to communicate the director (manager) is high

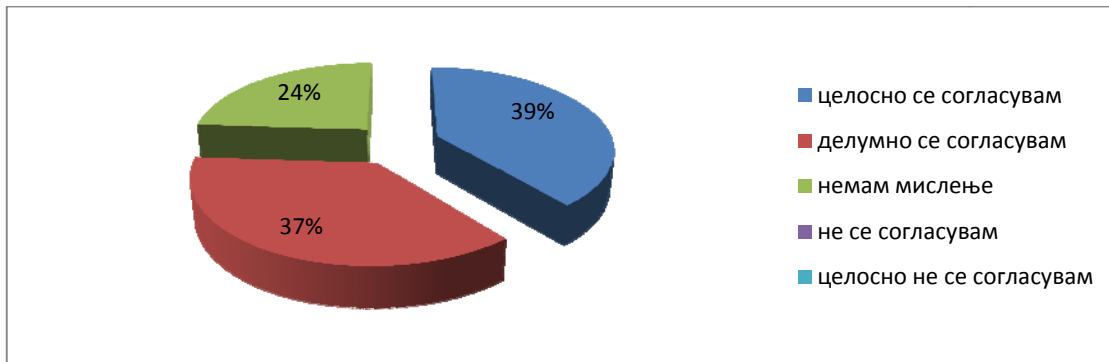


Графикон 19: Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани

Chart 19: Communication is free to discuss any problem and are fully informed

Од мислењата кои се презентирани по однос на двата претходни става може да се дојде до заклучок дека околу повеќе од половина од испитаниците

целосно, односно делумно се согласуваат со ставовите, што претставува многу повеќе од половина од испитаниците. Одговорите кои се добиени кореспондираат во целост со одговорите на првото прашање: „ Дали Вашиот директор (менаџер) комуницира на ист начин со сите вработени“, каде сите испитаници се согласуваат, односно 78% целосно се согласуваат, а 22% делумно се согласуваат. Од изнесеното треба да се оди во насока на подобрување и зголемување на комуникацискиот однос директорот со вработените, почести дискусии, поголем проток на информации, што во голема мера ќе придонесе и за подобрување на атмосферата за работа, а со тоа и до подобрување на квалитетот на наставата во училиштето. Како резултат на ова не се за изненадување и мислењата кои се добиени по однос на ставот: „ Има позитивна атмосфера за ефикасна работа, вработените со голем ентузијазам ги извршуваат задачите “.



Графикон 20: Има позитивна атмосфера за ефикасна работа, вработените со голем ентузијазам ги извршуваат задачите

Chart 20: There is a positive atmosphere for efficient working, enthusiastic employees perform tasks

Одговорите на наредните ставови се движат во следнава насока: 44% се изјасниле дека целосно се согласуваат во однос на редовно одржување на состаноци, 40% се изјасниле дека целосно се согласуваат дека директорот врши оценување на учинокот, 35% исто така се изјасниле дека целосно се согласуваат со ставот дека директорот го овозможува наградувањето на вработените.

Табела 4. Следуваат низа тврдења за улогата на директорот во менаџирањето со современото училиште. Изнесени се мислењата кои се

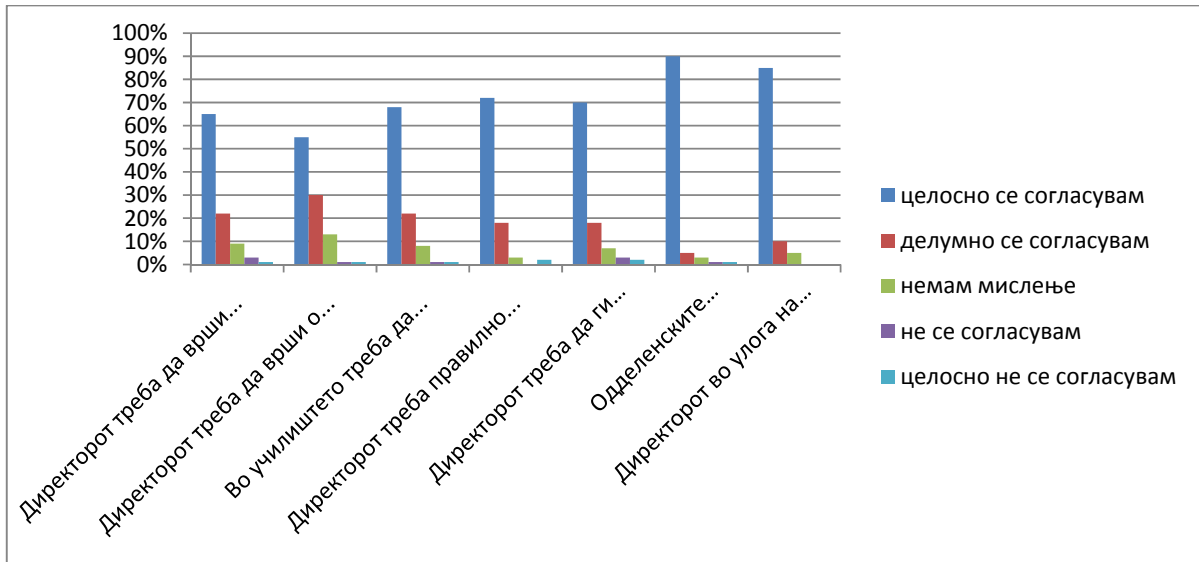
Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

поврзани со ставовите за кои се изјасниле одделенските раководители, наставниците и стручните соработници во училиштата

Table 4. Following a series of claims about the role of Director menadzhenjeto the modern school. All opinions expressed are associated with attitudes that are reported departmental heads, teachers and associates in schools

Ставови	Целосно се согласувам		Делумно се согласувам		Немам мислење		Не се согласувам		Целосно не се согласувам	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Директорот треба да врши набљудување на вработените, со цел да се обезбеди тековна помош.	111	65%	37	22%	15	9%	5	3%	2	1%
Директорот треба да врши оценување на учиниот.	93	55%	51	30%	22	13%	2	1%	2	1%
Во училиштето треба да се мери реализација на целта.	115	68%	37	22%	13	8%	5	3%	/	/
Директорот треба правилно да ги планира работните места, за да се остварат целите на училиштето.	123	72%	30	18%	13	8%	/	/	4	2%
Директорот треба да ги познава релевантните закони за да биде помирувач во разрешување на конфликти.	119	70%	30	18%	12	7%	5	3%	4	2%
Одделенски раководители-наставници треба стручно и директно да се изјаснуваат за своите интереси.	153	90%	8	5%	5	3%	2	1%	2	1%
Директорот во улога на администратор треба да посвети големо внимание и грижа за сите вработени подеднакво.	145	85%	17	10%	8	5%	/	/	/	/

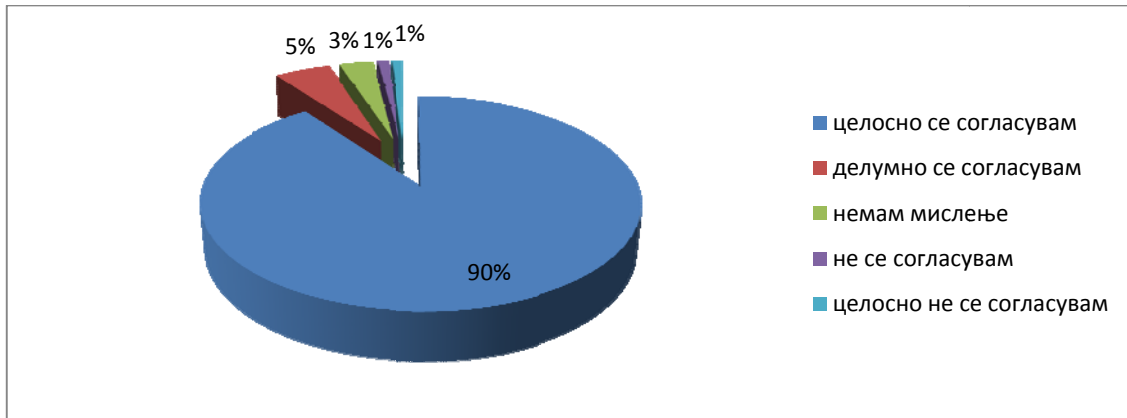
Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата



Графикон 21: Проценка на мислења кои се однесуваат на улогата директор во раководењето со вработените во современото училиште дадени од страна на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници

Chart 21: Assessment of views concerning the role of director in managing staff in modern school, given by departmental heads, teachers and associates

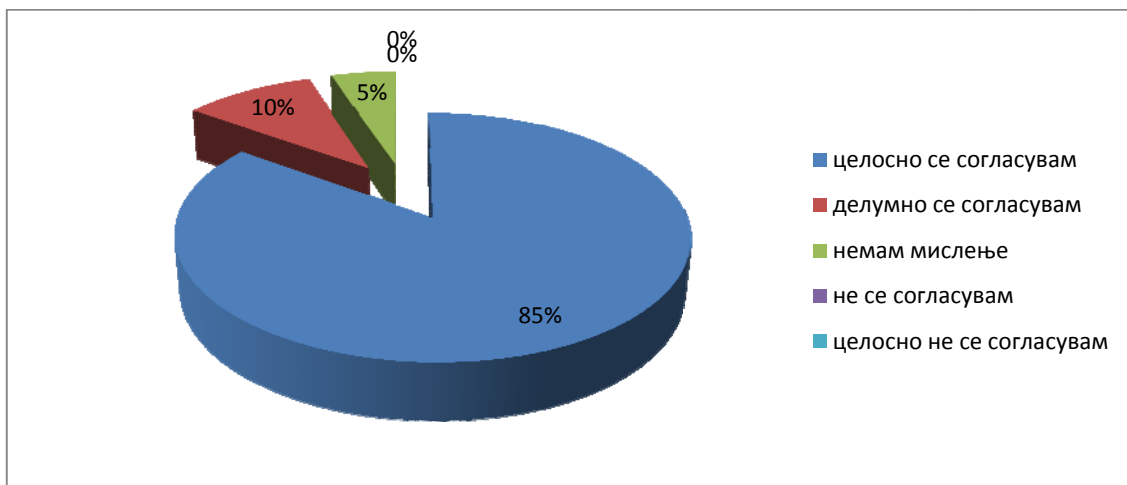
Ставовите, односно изнесените мислења на одделенските раководители, наставниците и стручните соработници во училиштата кои се однесуваат на улогата на директор во менаџирањето со вработените во современото училиште, во најголем дел се очекувани. Со одговор: целосно се согласувам на секои од наведените ставови, одговориле повеќе од 65% (одговорите се движат во ранг од 65% до 90%), со исклучок на еден од дадените ставови („ Директорот треба да врши оценување на учиниот “, каде 55% од испитаниците целосно се согласуваат со овој став). Во просек 72% од испитаниците целосно се согласуваат со ставовите кои се однесуваат на улогата на директор во менаџирањето со вработените во современото училиште (со стандардна девијација од 2,24).



Графикон 22: Одделенските раководители-наставниците треба стручно и директно да се изјаснуваат за своите интереси

Chart 22: Head-class teachers are professional and direct to declare their interests in

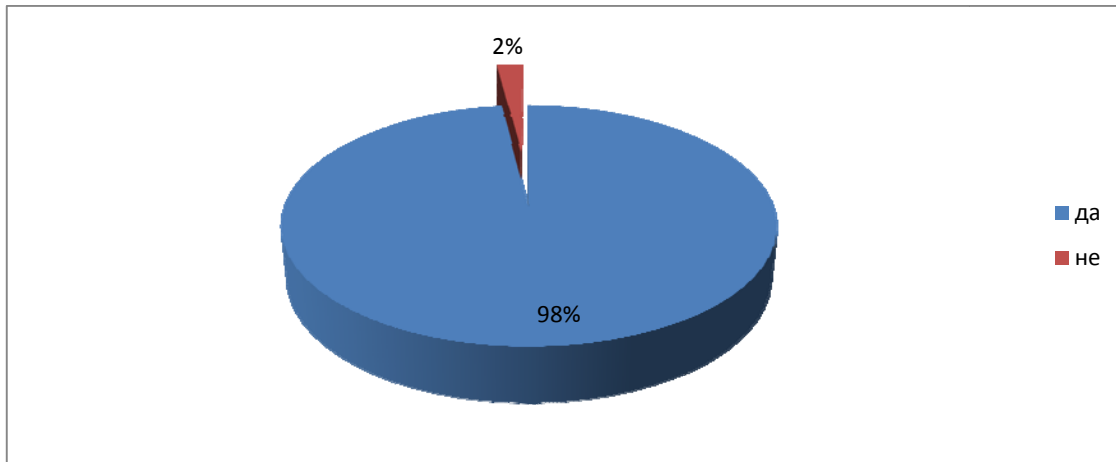
Според рангираните резултати најголем е процентот на шестиот став (прашање): „Одделенските раководители треба стручно и директно да се изјаснуваат за своите интереси“, каде дури 90% од испитаниците целосно се согласуваат со ставот. Со овој став кореспондираат резултатите кои се добиени од седмиот став (прашање): „Директорот во улога на администратор треба да посвети големо внимание и грижа за сите вработени подеднакво“, каде 85% од испитаниците целосно се согласуваат со ставот.



Графикон 23: Директорот во улога на администратор треба да посвети големо внимание и грижа за сите вработени подеднакво

Chart 23: The Director in the role of administrator should pay great attention and care to all employees equally

Анализата на резултатите покажува дека според одделенските раководители, наставниците и стручните соработници опфатени во истражувањето, способноста на директорот (менаџерот) за успешна комуникација со одделенските раководители (вработените) има позитивно влијание врз подобрувањето на наставата во училиштето. 98% од испитаниците се согласуваат, додека само 2% не го делат ова мислење.



Графикон 24: Дали способноста на директорот (менаџерот) за успешна комуникација со одделенските раководители (вработените) и улогите преку кои истата се остварува има позитивно влијание врз подобрувањето на наставата во училиштето?

Chart 24: Does the ability of the director (manager) for successful communication with departmental managers (employees) and the roles through which it is exercised, have a positive impact on the improvement of teaching?

Овие резултати не се за изненадување ако се тргне од фактот дека способноста за комуникација на директорот (менаџерот) има огромно влијание за создавање на услови за успешна комуникација со одделенските раководители, наставниците и стручните соработници во училиштето, односно за создавање на позитивна атмосфера за работа која ќе биде исполнета со ентузијазам и мотивираност на вработените во извршувањето на работните задачи, при што неминовно ќе дојде и до зголемување на квалитетот на наставата во училиштето.

5. Интерпретација на хипотетичката рамка

Анализата на комуникациските способности на директорот (менаџерот) кои доаѓаат до израз преку воспоставената комуникација со одделенските раководители и останатите вработени, а која во целост се остварува преку раководењето со вработените во современото училиште, е реална основа за потврдување / отфрлање на поставената хипотетичка рамка.

Хипотезата: „Се претпоставува дека културата на говорот на директорот (менаџерот) е на високо ниво и е од големо значење за формирање на добри комуникациски вештини на менаџерот **“се потврдува** бидејќи процентот на оние кои целосно се согласуваат со ставот: „Способноста за комуникација на директорот (менаџерот) е на високо ниво“ е 90 %, додека на оние кои делумно се согласуваат е 10%. Не постојат испитаници кои немаат дефинирано мислење по ова прашање, односно нема испитаници кои не се согласуваат со истото.

Хипотезата: „Се претпоставува дека преку добра комуникација се овозможува мотивација на одделенските раководители, како и на сите вработени и се создава атмосфера на ефикасно работење и подобрување на квалитетот на наставата **“се потврдува** бидејќи со мислењето: „Ги мотивирам вработените во извршувањето на нивните задачи“ се потврдува бидејќи ставот на оние кои целосно се согласуваат, односно делумно се согласуваат е доста висок (92% и 8%). Ова се потврдува и преку прашањето: „Директорот индивидуално комуницира со сите вработени за потребната тековна помош и соодветни обуки кои им се потребни и тоа го прави...“, со одговор често одговориле 74% од испитаниците, додека со одговор понекогаш одговориле 26%, но нема такви кои одговориле дека тоа не го прави никогаш.

Хипотезата: „Се претпоставува дека комуникацијата како алатка за менаџирање е неопходна за тимска работа и остварување на добри резултати во работењето“ **се потврдува** бидејќи процентот на оние кои се целосно се согласуваат со ставот: „Моја главна цел е создавање на добри односи со вработените и помеѓу вработените преку синхронизирана акција на вработените“ е 92%, а оние кои делумно се согласуваат е 8%.

Хипотезата: „Се претпоставува дека одделенските раководители, наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за

директорот (менаџерот) кој има изградено високо ниво на култура на изразување и квалитетни комуникациски вештини“ **се потврдува**. Ова е сублимат на сите претходни хипотези кои во целост се потврдени.

Хипотезата: „Се претпоставува дека се одржуваат состаноци, индивидуални разговори со вработените, обуки со цел за успешна комуникација и стимулација на вработените во функција на подобрување на квалитетот на наставата“ **се потврдува** бидејќи процентот на оние кои се согласуваат со ставот: „Ја стимулирам соработката преку соодветни инструменти, како што се: состаноци за сумирање на учинокот, индивидуални планови за развој, системи за наградување, обуки“ се потврдува. 84% се изјасниле дека целосно се согласуваат, 16% делумно се согласуваат со ставовите.

Генералната хипотеза: „ Претпоставуваме дека добрите комуникациски способности на директорот (менаџерот) во комуникацијата со одделенските раководители (вработените) позитивно ќе влијае врз подобрувањето на квалитетот на наставата во училиштето “**се потврдува**. Ова го потврдуваат и добиените одговори на последното прашање: „Дали способноста на директорот (менаџерот) за успешна комуникација со одделенските раководители (вработените) и улогите преку кои истата се остварува има позитивно влијание врз подобрувањето на наставата во училиштето“, 98% од испитаниците одговориле потврдно, додека само 2% не го делат ова мислење. Директорите (менаџерите) со добри комуникациски способности остваруваат добра комуникација со одделенските раководители (вработените) во раководењето (менаџирањето) со вработените во современото училиште. Притоа се создаваат услови за добра соработка, комуникација, мотивација, единство помеѓу вработените, што доведува до неминовен успех во работењето и подобрување на квалитетот на наставата во училиштето. Директорот (менаџерот) е тој кој треба да вложи најмногу напор, со сите сили да се труди да создаде добра клима за работа, исполнета со добра комуникација, позитивна енергија, позитивен однос кон работата и на тој начин ќе го трасира патот кој ќе води до ефикасна работа и ефективна настава во современото училиште. Директорот (менаџерот) создавајќи вакви услови за работа во училиштето не само што ќе биде успешен раководител на училиштето туку ќе

**Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во
функција на подобрување на наставата**

стане и водач – лидер кој ќе биде следен и почитуван од страна на вработените.

ЗАКЛУЧОК

Врз основа на анализата на спроведеното истражување, односно врз основа на интерпретацијата на хипотетичката рамка се потврдува дека добрите комуникациски способности на директорот (менаџерот) во комуникацијата со одделенските раководители (вработените) позитивно ќе влијае врз подобрувањето на квалитетот на наставата во современото училиште. Тоа пак води до создавање на позитивна клима за работа во училиштето и кон остварување на оперативните и подолгорочните цели, односно остварување на стратешките цели на современото училиште. Тоа го потврдуваат одговорите на сите прашања и ставовите кои го сублимираат комуникацискиот однос на директорот (менаџерот) со одделенските раководители (вработените) во процесот на менаџирање (раководење) со вработените во современото училиште. Врз основа на претходно изнесеното, може да се размислува за подобрување на состојбата по поедини подрачја. На пример, по однос на ставот: „Соработката помеѓу вработените е на високо ниво“, процентот на оние кои не се согласуваат со ова мислење не е за занемарување (8%). Ова укажува на следново: непостоење на добра комуникација помеѓу сите вработени, недоволна тимска работа, недоволна координација и усогласеност и слично.

За надминување на ваквата состојба и за достигнување на високо ниво на соработка помеѓу вработените, односно за достигнување на нивото на целосна соработка помеѓу сите вработени, треба да се размислува во следниве насоки :

- ⇒ Создавање на атмосфера во која секој ќе се чувствува како дел од тимот преку почитување на секој поединец, односно преку почитување на индивидуалното мислење на секој вработен, усвојување на нови идеи и доколку се позитивни и можат да придонесат за подигање на квалитетот на наставата, нивна активна примена во наставниот процес.
- ⇒ Директорот (менаџерот) да се насочи кон остварување на добра комуникација со сите вработени подеднакво, но и да биде медијатор кој ќе изгради мостови помеѓу различностите коишто постојат помеѓу вработените, како и помеѓу несогласувањата помеѓу вработените за да се овозможи успешна комуникација помеѓу вработените и тоа неминовно ќе води кон добра атмосфера за работа, што ќе резултира со високо-

квалитетна тимска работа и до мобилизирање на сите вработени кон остварувањето на стратешките цели на училиштето.

- ⇒ Директорот (менаџерот) да биде насочен кон создавање на работна клима во која ќе има позитивна енергија помеѓу вработените, заемно почитување без разлика на верската и етничката припадност на вработените, односно почитување на мултикултурните разлики помеѓу вработените и постоење на високо ниво на толеранција.
- ⇒ Создавање на позитивен однос кон вработените, односно сите вработени да се чувствуваат подеднакво почитувани од директорот (менаџерот) без разлика на работното искуство, секој вработен да има право на презентирање на идеи, ставови, мислење по одредени битни прашања, без страв дека ќе биде исмејуван од страна на останатите вработени, односно од страна на директорот. На тој начин секој вработен ќе дојде до сознание дека неговото мислење се цени и почитува од страна на другите и на тој начин ќе се зголеми неговата припадност кон организацијата, чијшто составен дел е и самиот тој.
- ⇒ Доделување на награди, благодарници, признанија на сите оние поединци кои се заслужни и врз основа на постигнатите резултати ,но исто така и истакнување на важноста на тимската работа и нејзино наградување. Ова ќе резултира со поголема соработка помеѓу вработените бидејќи сите ќе бидат насочени со поголем ентузијазам да ги извршуваат работните задачи, не штедејќи се себеси во соработката со останатите вработени. При тоа секој ќе сака да работи и ќе биде мотивиран да го даде најдоброто од себе како во индивидуалната работа, така и во тимската работа, а тоа неминовно ќе води и до ефикасна и ефективна настава во училиштето.
- ⇒ Подигање на свеста кај вработените, дека преку добра комуникација, конструктивни дискусии, заемно почитување ќе се создадат и услови за успешна соработка, односно соработката помеѓу вработените ќе биде на високо ниво.
- ⇒ Инсистирање на активно учество на сите вработени во одржувањето на позитивната атмосфера за работа, што како фидбек ќе има поголема креативност на вработените, поголем ентузијазам во соработката со

другите вработени, подобра организација, координација и усогласеност во извршувањето на работните активности во училиштето.

- ⇒ Негување на постоење на интеракција, успешна комуникација, култура на однесување и соработка помеѓу вработените да бидат на прво место во сите современи училишта кои се грижат за култивирање на позитивни вредности во воспитно – образовниот процес и за подигање на квалитетот на наставата во современото училиште.

ПРИЛОЗИ:

Прилог бр. 1: Протокол за интервју за директорот

Протокол за интервју со директорот на училиштето	
Цел на ова интервју е да се увиди способноста за комуникација на директорот (менаџерот) со одделенските раководители (вработените) и колку ги познава своите улоги преку кои истата се остварува, и нивното влијание врз подобрувањето на наставата.	
Интервјуист :	
Интервјуиран :	
Место на интервјуирање :	
Време на интервјуирање :	
Прашања :	Одговор :
1. Како го дефинирате менаџирањето со вработените во современото училиште ?	
2. Кои се вашите стратешки планови за развој на вработените во училиштето ?	
3. Кои планирања се приоритетни ?	
4. Кои се слабите страни на училиштето и на кој начин се справувате со нив ?	
5. Кои се јаките страни на училиштето и како може истите да се култивираат и употребат ?	

**Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во
функција на подобрување на наставата**

6. Кои инструменти ги применувате за да остварите добра комуникација и соработка со одделенските раководители и останатите вработени ?	
7. Дали спроведувате обуки и семинари за наставниците ?	
8. На кој начин вршите оценување на одделенските раководители и останатите наставници ? Дали ги наградувате ?	
9. Како ги планирате работните места и ги одбирате кандидатите ?	
10. Како вршите мерење на текот на реализацијата на плановите и ја оценувате наставата во училиштето ?	

Прилог бр. 2: Скала на ставови од Ликертов тип за директорот

<p align="center">Ставови на директорот како партнер за развивање на инструменти и спроведувач</p> <p>Пред Вас се наоѓаат низа тврдења за комуникацијата и менаџирањето на директорот во современото училиште. Ваша задача е да го изнесете степенот на твоето согласување, односно несогласување со секое тврдење, т. е. да го одбележите со знакот x одговорот за секое тврдење во соодветната колона. Овде нема точни и неточни одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени.</p>					
СТАВОВИ	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласува	Целосно не се согласувам
1. Создавам атмосфера на добра комуникација во училиштето.					
2. Преферирам комуникација лице в лице бидејќи веднаш воспоставувам повратна врска.					
3. Соработката помеѓу вработените е на високо ниво.					
4. Сосема е јасно дека сите ние сме поврзани преку работните задачи и влијаеме на вкупниот успех во работата на училиштето.					
5. Моја главна цел е создавање на добри односи со вработените и помеѓу вработените преку синхронизирана акција на вработените.					
6. Ги мотивирам вработените во извршувањето на нивните работни задачи.					
7. Ја стимулирам соработката преку соодветни инструменти како што се: состаноци за сумирање на учинокот, индивидуални планови за развој, системи за наградување, обуки.					
8. Ги координирам потребите на организацијата со индивидуалните потреби на вработените за лична надградба и развој.					

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

9. Директорот во раководењето на училиштето треба да биде еден вид ментор, ако треба и обучувач на вработените за да се овозможи спроведување на инструменти.					
10. Со мониторинг на одделенските раководители, и останатите вработени, имам прегледи за потребната тековна помош и добиваат соодветна обука.					
11. Сигурен сум дека има добра комуникација и солидни односи меѓу вработените.					
12. Директорот во реализацијата со развојот на организацијата, менаџментот на развојот, кариера и обучување може јасно и разбирливо да ги објасни средствата и целите.					

Прилог бр. 3: ЕВИДЕНТЕН ЛИСТ - АНАЛИЗА НА ДОКУМЕНТАЦИЈАТА

Предмет на истражување: Улога на стратешки партнер	Листа на расположиви извори - релевантни документи
Стратешки цели	Годишна програма за работа за 2012 / 2013
Планирање за развој	Извештај за анализа на работата во преходната учебна година 2011 / 2012
Планирања за обуки	Годишна програма и периодични планирања
Реализирани планирања од минатата година	Периодични извештаи
Приоритетни планирања	Годишна програма на училиштето
Сумирани резултати за успехот	Годишен извештај
Прегледи за напредок на вработените	Извештаи од педагошко – психолошка служба

Прилог бр. 4: АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

Анкетен лист за одделенски раководители, наставници и стручни соработници.

Почитувани колеги,

Со овој прашалник сакаме да го испитаме мислењето на одделенските раководители, наставници и стручните соработници поврзано со способноста за комуникација на директорот (менаџерот) и разновидните улоги кои ги има, преку кои ја остварува комуникацијата со одделенските раководители и другите вработени во менаџирањето со вработените во современото училиште.

Прашалникот содржи повеќе прашања. На некои од нив треба да изберете еден одговор, т. е. оној кој се совпаѓа со Вашето мислење. На други прашања треба да оцените со оценка од 1 до 5, при што го заокружувате одговорот што се совпаѓа со Вашето мислење.

Прашалникот е анонимен! Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето. Однапред Ви благодарам за соработката и за издвоеното време.

Општи податоци	Училиште: _____ Место : _____
Испитаник :	1) одделенски раководител 2) наставник 3) стручен соработник
Образование :	1) средно 2) вишо 3) високо
Работно искуство во струката	1) 0 - 10 год. 2) 10 - 20 год. 3) над 20 год.

1. Дали Вашиот директор (менаџер) комуницира на ист начин со сите вработени?

- а) да б) не

2. Дали сте информирани за се што се случува во Вашето училиште?

- а) информирани сме само за она што треба да го изработиме;
б) да, доволно сме информирани ;
в) за нешто да, за нешто не.

3. Преку добра организациска координација се создава можност за добри работни односи.

- а) да
б) понекогаш е така

4. Дали постои соработка во работата помеѓу вработените, и вработените и директорот?

- а) да
б) не

5. Наведете кои се улогите на директорот на училиштето во менаџирањето на современото училиште:

6. Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот (менаџерот)?

- а) целосно
б) делумно
в) не ги познавам

7. Дали одделенските раководители, наставниците и стручните соработници учествуваат во планирањата на ниво на училиштето ?

- а) да
- б) не

8. Според Вашето мислење, колку е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите кои ги налага директорот?

- а) многу
- б) малку
- в) воопшто не е важно

9. Според Вашето мислење, колку директорот (менаџерот) се грижи да ги координира потребите на училиштето со Вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?

- а) многу
- б) малку
- в) нема никаква грижа

10. Колку често директорот врши мониторинг и оценување на Вашата работа ?

- а) често
- б) понекогаш (ретко)
- в) никогаш

11. Директорот индивидуално комуницира со сите вработени за потребната тековна помош и соодветни обуки кои им се потребни и тоа го прави:

- а) често
- б) понекогаш (ретко)
- в) никогаш

12. Дали Вие мислите дека директорот (менаџерот) се грижи за правилно планирање на работните места?

- а) да
- б) не

13. Дали Вие мислите дека директорот (менаџерот) врши правилен избор на кандидати?

- а) да
- б) не

14. Ваша задача е да дадете лична проценка за тоа до кој степен се согласувате: од 1 до 5.

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
Дали Ви е јасно дека сите во училиштето сте поврзани и влијаате врз севкупниот успех?					
Во Вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.					
Способноста за комуникација на директорот (менаџерот) е на високо ниво.					
Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и целосно сме информирани.					
Доволно сме запознаени со планираните цели на училиштето кои заеднички треба да ги оствариме.					
Има позитивна атмосфера за ефикасна работа, вработените со голем ентузијазам ги извршуваат задачите.					
За сите промени кои се спроведуваат во училиштето се обезбедува соодветна обука.					

Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските раководители во функција на подобрување на наставата

Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот од работата, притоа се истакнуваат слабостите, добрите резултати и се бараат соодветни решенија за постојните проблеми.					
Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.					
Директорот го овозможува наградувањето на вработените.					

15. Следуваат низа тврдења за улогата на директорот во менаџирањето со современото училиште. Ваша задача е да го изнесете степенот на Вашето согласување или несогласување со секое тврдење, т. е. да го одбележите со знакот X одговорот за секое тврдење во соодветната колона. Овде сите одговори се соодветни само ако се искрени и вистинити. Ви благодарам!

	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
Директорот треба да врши набљудување на вработените со цел да се обезбеди тековна помош.					
Директорот треба да врши оценување на учинокот.					
Во училиштето треба да се мери реализација на целта.					
Директорот треба правилно да ги планира работните места за да се остварат целите на училиштето.					
Директорот треба да ги познава релевантните закони за да биде помирувач во разрешување на конфликти.					
Одделенските раководители-наставници треба стручно и директно да се изјаснуваат за своите интереси.					
Директорот во улога на					

администратор треба да посвети големо внимание и грижа за сите вработени подеднакво.					
--	--	--	--	--	--

16. Дали способноста на директорот (менаџерот) за успешна комуникација со одделенските раководители (вработените) и улогите преку кои истата се остварува има позитивно влијание врз подобрувањето на наставата во училиштето.

- а) да
- б) не

Ви благодарам на соработката !

ЛИТЕРАТУРА (REFERENCES)

1. Adičes. I. (2005), *Upravljanje promenama, moc uzajamnog poštovanja i poverenja u privatnom i porodičnom životu, poslu i društvu*; ASEE Books – Novi Sad.
2. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice*, London and Philadelphia:Kogan Page.
3. Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija - Razgovor, problemi i konflikti u školama*. Zagreb:Školske novine.
4. Carter. K.& Presnell. M. (1994), *Interpretive Approaches to Interpersonal Communication*, SUNY PRESS.
5. Dean,J. (1995), *Managing the Primary School*. New York:Routledge.
6. Dessler G,(2007). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, 102-120.
7. Đordjevic, T. (1979). *Teorija informacija - Teorija masovnih komunikacija*. Beograd.
8. Eko U. (1973); *KULTURA, INFORMACIJA, KOMUNIKACIJA*; Beograd,Nolit.
9. Ferencic A. (1997), *Upravljanje promjenama*, Izvori, Zagreb.
10. Fortain, S.,(1995).*Education for development (A teacher's recourse for global learning*, London.
11. Gareth R. J. (2008) , *Sovremen menadzment* , New York , 635.
12. Gejbl, M.(2005). *Predstavite sebe*. Beograd:Finesa.
13. Grandic,R.(2001).*Teorije intelektualnog vaspitanja*. Novi Sad: Savez pedagoških društava Vojvodine.
14. Haslett, B. (1987). *Communication: strategic action in contex*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
15. Havelka N. (1991) *Motivacija u obrazovanju*,Beograd, Pedagogshka akademija za obrazovanje učitelja.
16. <http://coe.sdsu.edu/eet/articles/bloomrev/index.htm>
17. http://rite.ed.qut.edu.au/oz_teachernet/training/bloom.html
18. http://www.adizes.co.yu/?c=5&a=1&c_name=Adizes_news
19. http://www.managmenthelp.org/org_thry/culture/culture.htm
20. Injac, S., *Biznis, Menađment: poslovna/organizaciona kultura*, www.nemily.com/sasainjac/srpski/biznis/kulturaposlovna/index

21. Janicijevic, J. (2000). *Komunikacija i kultura sa uvodom u semijotična istraživanja*. Sremski Karlovci: Knjizhara Z.Stojanovica.
22. Loer, D. & Shvarc, T.(2004). *Kako da postanete poslovni atleta*. Beograd:Narodna biblioteka Srbija.
23. Mandić, T. (2001). *Komunikologija, psihologija komunikacije*, Beograd: Privredni pregled.
24. Markovic,M. (2003). *Poslovna komunikacija*.Beograd: Clio.
25. Marushic, S.(1994). *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*.Zagreb:Ekonomski institut.
26. Mašić B. (1996).: *Strategijski menadžment*, Univerzitet " Braća Karić" i BK Institut, Beograd.
27. Piz, A.(2004). *Pitanja su odgovori*. Beograd:MOST.
28. Stevanovic, M. (2001), *Kvalitetna škola i stvaralaštvo*. Varaždinske Toplice:Tonimir.
29. Stevanovic, M. (2002). *Kreatologija*. Rijeka:Express digitalni tisak.
30. Stevanovic, M.(1992). *Ravnatelj/director i pedagog u vrtiću i školi*. Pula:Naučna biblioteka,
31. Vilotijevic,M. (1993). *Organizacija i rukovođenje školom*, Beograd: Naučna knjiga.
32. Vizek Vidovic V., Vlahovic Shtetic V., Rijavec M., Miljkovic D. (2003): *Psihologija obrazovanja*, Zagreb, IEP – VERN.
33. Whitaker, P. (1995), *Managing Change in Schools*, United Kingdom, Open University Press.
34. www.pedagog.org.yu/casopis-1-2007.htm
35. Атанасоска, Т.(2008). Менаџирање со училища, Битола :Педагошки факултет.
36. Богданиќ, А.(2007). Комуникологија, Београд: Чигоја штампа.
37. Братаниќ М. (2002), Парадокс одгоја (комуникација), Загреб.
38. Братаниќ,М.(1993).Микропедагогија (комуникација и интеракција),Загреб, 86.
39. Гоцевски, Т. (2007). Образовен менаџмент, Скопје: Филозовски факултет, 161-183; 283; 356.
40. Груевски, Т. (2006): Култура на говорната комуникација, Битола.

41. Дрваров, Д. (1995). Култура на говорот, Скопје:ФДУ.
42. *Енциклопедиски речник по педагогија* (1963).
43. Жоглев, З. (1998). Комуникации, односи и иницијативи, Битола.
44. Закон за основно образование (2008), Сл. Весник на Р. Македонија бр. 52 од 19. 08. 2008 год.
45. Матис, Л.Р. и Џексон, Џ. Х. (2010). Управување со човечки ресурси, за македонско издание, Скопје:Магор ДОО.
46. Мицевски, Т. (2009). Менаџмент на човечки ресурси, Штип:Универзитет „Гоце Делчев“,16, 146.
47. Наумовска, Л. (2008). Менаџмент на човечки ресурси, Human resource management–Скопје, Скопје: Европски универзитет, Р. Македонија,Цетис;
48. Национална програма за развој на образованието 2005 – 2015 ;
49. Николовска, Ј: Педагошко-методички истражувања и погледи, Скопје: Педагошки факултет св. Климент Охридски,11
50. Огненовски, Т. (2002):, Култура на изразување, Битола:Педагошки факултет.
51. *Педагошка енциклопедија* (1989).
52. Петковски, К. (2001). Водење динамично училиште, Битола: Херакли, 133.
53. Петковски, К. и Алексова М. (2004). Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието, 25-27; 86-141; 217; 255.
54. Петрова, Ѓ. Е. (2005). Современото училиште и моралното воспитание, Штип: Педагошки факултет „ Гоце Делчев “, 78.
55. Петровска, С. (2010). Училишна педагогија и училишна организација, Штип: Универзитет „Гоце Делчев“.41,71.
56. Пужевски, В. (1987). Према школи отворених врата, Загреб: Спектар.115.
57. Радијковиќ, М. и Ѓорѓевиќ, Т. (2001). Основе комуникологије, Београд ;
58. Рот, Н. (1978). Социјална интеракција (Комуникације, опажања особа, наклоност и ненаклоност), Београд:Друштво психолога СР Србије.
59. Саздовска, В. (2008). Прирачник за менаџмент со човечки ресурси, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка, 46.
60. Семинар SOROS (1994), *Трансформација на училишните водачи*, Охрид.

61. Софијанова, Е. (2006). Неконтролирана конфликтност во организациското однесување, Скопје: Бигос, 96.
62. Стевановиќ, М. и Ајановиќ, Д. (1997). Школска педагогија, Вараџдинске Топлице, Гонимир.
63. Стоилковска, А. (2005). Како да се изгради здрава училишна клима. Битола: Херакли-Комерц.
64. Стојков, М. (1994). Економска мисла, Скопје, Економски факултет.
65. Тодоров, Т. (1994). Менаџмент и менаџери, Скопје.
66. Чокревски, Т. (2002). Социологија на комуникации, Скопје: Студентски збор.
67. Чудина – Обрадовиќ, М. и Тежак, Д. (1995): Миротворни разред, Загреб: Знамен, 96.
68. Шуклев, Б. (2008). Менаџмент, петто издание, Скопје: Економски факултет, „Киро Дандаро“, Битола, 210, 402.

Силвија Јовановска

**„ Комуникацијата помеѓу менаџерот (директорот) и одделенските
раководители во функција на подобрување на наставата “**

Универзитет „ Гоце Делчев “ - Штип