

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, -Скопје

Филозофски факултет-Скопје

Последипломски студии по Менаџмент во образованието



Магистерски труд:

"Компетенции на директорот за менаџирање
на детска градинка"

Ментор:

Проф. Д-р Лена Дамовска

Изработила:

Кристина Ковачевска

Скопје, 2012

Содржина:

ПРВ ДЕЛ: Теоретски пристап кон проблемот на истражување

Вовед.....	4-7
1.Дефинирање и развoтoк на менаџментот како посебна дисциплина.....	9-11
1.1.Менаџмент (што е менаџмент).....	12-15
1.2.Современата улога на менаџментот.....	16-18
1.3.Определување на функциите на менаџментот.....	19-20
2.Воспитно-образовниот процес и менаџментот.....	21-22
2.1.Менаџерски функции.....	23-26
2.2.Улоги на менаџерот.....	27-28
3.Концептите на менаџментот и водството.....	29-38
3.1.Споредба меѓу менаџментот и водството.....	39-42
3.2.Личноста на водачот и фактори на водство.....	43-47
3.3.Стилови на водство.....	48-50
4.Директор на детска градинка.....	51-53
4.1.Карактеристики на однесувањето на директорот.....	54-56
5.Функции на директорот на детска градинка.....	57-58
5.1.Планско-програмерска функција на директорот.....	59-62
5.2.Организаторска функција.....	63-65
5.3.Функција на водење	66-69
5.4.Евалваторска и истражувачка функција.....	70-71
5.5.Педагошко-инструктивна функција на директорот.....	72-75

ВТОР ДЕЛ: Методолошки пристап кон истражувањето

1.Предмет на истражување.....	77
2.Цел и карактер на истражувањето.....	78
3.Задачи на истражувањето.....	79
4.Хипотези.....	80
5.Варијабли на истражувањето.....	80
6.Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	81
7.Популација и примерок.....	82

ТРЕТ ДЕЛ: Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

1.Анализа и интерпретација на резултатите од анкета на воспитувачите.....	84-91
2.Залучок од анализата на резултатите од анкета на воспитувачите.....	92-94
3.Анализа и интерпретација на резултатите од контролната листа наменета за Директорите на детска градинка.....	95-99
4.Заклучок од анализата на резултатите од контролната листа.....	100-101
5.Заклучни согледувања.....	102-103
6.Користена литература.....	104-106
7.Прилози.....	107-113

Вовед

Компетенциите за менаџирање кои во денешно време е неопходно да ги поседува директорот на воспитно-образовната институција, детска градинка, се повеќе предизвикуваат интерес и дискусии меѓу педагошките истражувачи. Менаџментот во најново време толку многу се наметна со својата улога, придонес и значење со што се поставуваат нови, поинакви барања, а директорот наместо досегашното задоволување на функцијата педагошки раководител, добива поголема одговорност како водач кој ги креира, промовира, реализира и евалуира промените во детската градинка.

Токму тоа е причината за спроведување на ова истражување, поттикнато од личниот афинитет на истражувачот, а чија цел е да се направи увид колку директорите на детска градинка, на територијата на град Скопје, поседуваат или се подготвени да стекнат менаџерски способности потребни за нивната работа. Секако, ова истражување има за цел и да ја збогати педагошката теорија и практика.

Истражувањето би требало да придонесе за што полесно прифаќање на барањата кои менаџментот како наука ги поставува пред директорот на детска градинка. Поточно кажано, ова истражување треба да помогне актуелните и идните директори да дојдат до сознание дека од нивните компетенции за менаџирање, зависи успешноста на нивната работа.

Менаџментот е еден од термините којшто денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и праксата. Денес менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис сферата, како што било некогаш, туку и во општествената сфера иако таму продира и се етаблира релативно споро. Во тој контекст, една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерското однесување во воспитно-образовните установи е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин менаџментот како поим асоцира на статус и моќ. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес којшто сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови менаџментот им припаѓа на сите организации.

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на добри резултати. Постоењето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањето успешен менаџер е, всушност, развивање на

капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности.Значи менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.

Луѓето учат за да станат успешни менаџери , и тоа како преку процесот на водење на организациите, така и преку формално и неформално образование.Менаџментот се изразува преку однесувањето.Ако менаџментот подразбира акција ,тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние цели и намери кои се преточени во согледливи промени.Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми.За таа цел тој треба да поседува вештини за анализа ,за воспоставување приоритети и комуницирање.

Поимот менаџмент потекнува од зборот manage (етимологијата е во латинскиот израз manu agere – водење за рака) со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потреби.Оттука, јасно е дека менаџерите за да бидат ефикасни и ефективни , потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), но исто така и определено однесување.

Следните искази за менаџментот од некои автори ќе ги докомплетираат сознанијата за тоа што всушност претставува менаџментот.

Питер Дракер: Под менаџмент се подразбира исто што и да се подредат пооделните делови во една целина.

Стонер и Фримен: Менаџментот е процес на: дизајнирање,организирање,водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и дека тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположиви ресурси со цел да се постигнат поставените цели.

Најзначајната функција што некое лице ја обавува во рамките на една воспитно-образовна установа,училиште или детска градинка, е функцијата директор.Во денешно време , кога се прават крупни реформски зафати во сите сфери на воспитанието и образованието,функцијата директор се повеќе добива афирмативен карактер.

Кога го употребуваме терминот директор на воспитно-образовна установа, тогаш тесно со него ги поврзуваме и поимите менаџер и водач (лидер) , како изведени поими од management или управување и leadership или водство.Тоа произлегува од сознанието дека две главни грижи го оптеретуваат секој директор, резултатите од работењето и воспоставените релации или односи во институцијата.Доколку директорот повеќе е насочен кон резултатите, тогаш тој повеќе навлегува во сферата на менаџер, а додека ако повеќе преферира воспоставување на релации или односи тогаш тој повеќе се доближува до водач.Тука неопходно е да се нагласи дека поимот

менаџер е изведен од поимот менаџмент.Под поимот менаџер се подразбира лице , индивидуа која управува со процесот или со дел од тој процес.Да се биде менаџер , значи да се постават работите така што да се управува со луѓето во релациите коишто се однесуваат на некоја поставена цел и преку тие луѓе да се оствари целта.Според некои исказувања , менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки, тоа се луѓе кои работат со и преку луѓето.

Зборот менаџер , употребен во контекстот на воспитанието и образованието, е релативно нов и затоа е неопходно потребно тој да се опише од што се состои и што опфаќа.Добро управување, значи прифаќање на луѓето и ресурсите, такви какви што се и притоа да им се помогне заеднички да работат за да ја постигнат поставената крајна цел.Менаџерот е во состојба да создаде организација и клима за работа во која преку тековното работење може да се случи добар резултат и реализирање на поставените цели.Добриот менаџер треба да биде во состојба да делегира задачи на своите подредени и како претпоставен да им овозможува да ги реализираат тие задачи успешно.

Последниве години нашата Република се соочува со интензивни политички, економски, социјални, културни, образовни и еколошки промени, условени од глобалните светски промени, кои претставуваат основни детерминанти за развој и можност за поинтензивни чекори на патот кон европските интеграции.Споменатите промени , интензивните демократски процеси во сите сфери на нашето општество , а пред се, процесот на децентрализација, се рефлектираат и на Градинката, која претставува мошне значајна општествена институција и која несомнено се повеќе ја чувствува и станува свесна за потребата од промени.А кога се говори за промени , тие во суштина значат согледувања и анализи од аспект на тоа во колкав степен се задоволени различните очекувања, интереси, верувања, цели, но воедно тие значат менување на интересите ,потребите, целите, верувањето, однесувањето на персоналот , децата, родителите , заедницата.

Промените значат отпочнување на еден нов процес во Градинката ,процес на развојно планирање, процес на креирање на иднината со превземање на соодветни активности во сегашноста.

Развојните приоритети на Градинката ја претставуваат визијата, чија цел е подобрување и поставување на поквалитетен систем на вредности и верувања и тие треба да бидат одговор на промените што веќе се случуваат и ќе се случат во наредниот период , и на одреден начин да дадат претстава за создавање на современа, динамична, отворена и ефикасна градинка, која ќе работи и функционира под водство на Директор во улога на раководител, организатор, насочувач, соработник, поттикнувач, иницијатор, креатор , менаџер.Токму визијата, е првата критична димензија на ефективното водство.Без неа скоро да нема никакво значење целта за постоењето на една организација.Втората клучна димензија на водството е

инспирирање или давање енергија на вработените да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин за да ја достигнат визијата. Водството обезбедува надеж и им дава значење на вработените. Вработените почнуваат да веруваат дека нивните сопствени цели за во иднина може да се реализираат во рамките на целите на организацијата.

Севкупните промени во општествениот живот, промените во законодавството, а особено промените што ги носи децентрализацијата и новите реформи во образовниот систем во Република Македонија, не само што наметнува нова и посовремена организација на градинката, туку тие наметнаа поинаков тип на раководен кадар – способен да ја реализира мисијата на градинката, човек кој има визија за нејзиниот развој. Оттаму, програмата за работа на директорот мора да ги обединува сите современи критериуми за раководење, меѓу кои секако дека е и умешноста за менаџирање и водство.

ПРВ ДЕЛ

Теоретски пристап кон проблемот на истражување

- Дефинирање и развиток на менаџментот како посебна дисциплина
- Менаџмент (што е менаџмент)
- Современата улога на менаџментот
- Определување на функциите на менаџментот
- Воспитно-образовниот процес и менаџментот
- Менаџерски функции
- Улоги на менаџерот
- Концептите на менаџментот и водството
- Споредба меѓу менаџментот и водството
- Личноста на водачот и фактори на водство
- Стили на водство
- Директор на детска градинка
- Карактеристики на однесувањето на директорот
- Функции на директорот на детска градинка
- Планско-програмерска функција на директорот
- Организаторска функција
- Функција на водење
- Евалваторска и истражувачка функција
- Педагошко-инструктивна функција

1.Дефинирање и развoтoк на менаџментот како посебна дисциплина

Ако се обидеме да направиме една ретроспектива на економското учење во дваесеттиот век, ќе воочиме дека менаџментот е неодминлива економска појава со која се занимаваат повеќето микроекономисти. Без разлика со кој термин го означуваат овој своевиден универзален и неодминлив економски процес, заеднички именител на сите е дека менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект и дека без него е незамисливо функционирањето на едно индустриско општество, но и на цивилизацијата воопшто.

Зачетоците на научниот менаџмент се појавуваат и пред дваесетиот век и се поврзуваат за имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925), кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент, и на американскиот инженер Фредерик Тејлор (1856-1915), кој го поставил управувањето на научни основи. Се појавуваат и низа други имиња кои даваат придонес кон развојот на менаџментот како што се Емерсон, Гант, Форд, Џилберт, Адамецки и др.

Развoтoкот на менаџментот , како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди, и тоа:

- Преднаучен менаџмент (пред 1880 година)
- Научен менаџмент (1880-1930)
- Човечки односи (1930-1950)
- Рафинирање, ширење и синтеза (од 1950 до сега)

За сите овие периоди, карактеристични се посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи на менаџмент. Создадени се многубројни школи за менаџмент меѓу кои најзначајни се: класичната школа, школата за процесен менаџмент, школата за човечките односи, математичката школа, емпириската школа, школата на социјални системи , ситуационата школа, школата за ефективен лидер, партиципативната школа и др. Сите автори и школи во зависност од нивните сфаќања, различно го дефинирале менаџментот, при што се забележува дека сите настојувале да го дефинираат како современ универзален процес. Во зависност од школата на која и припаѓале авторите, изнесени се следните дефиниции за менаџментот:

-Менаџментот е процес, серија чекори или насочувања на акциите во правец на остварување дефинираната цел.Па така, менаџментот е збир од акции водени кон некоја општа цел;

-Менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието.Менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и на одговорноста која вклучува:расудување и одлучување за плановите,употреба на податоци за контрола на извршувањето и на унапредувањето на напорот и водење , поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите;

-Менаџментот се дефинира од аспект на ситуацијата во која се применува.Ситуациониот менаџмент се однесува на односите меѓу важни варијабли во опкружувањето и соодветниот менаџмент-концепт и техниките кои водат кон ефикасно остварување на целите;

-Менаџментот од стратегиски аспект се дефинира како начин за определување на долгорочната приспособливост на претпријатието кон опкружувањето.Тој се дефинира како процес на идентификација,избирање и извршување, на најпрофитабилен начин, на поставените цели , остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое работи организацијата;

-Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите.Врз таа основа , менаџментот се препознава како посебна дисциплина која ги остварува поставените цели, со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите;

-Менаџментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво.Менаџментот значи примена на интердисциплинарна системска наука која ги анализира проблемите, значи одлучување и примена на решенијата во организацијата;

-Менаџментот во претпријатијата се дефинира како ефикасно искористување на ресурсите.Менаџментот е активност на алокација и искористување на ресурсите за остварување на целите на организацијата , или пак менаџментот значи искористување на физичките и на човечките ресурси, со координиран напор , а тоа се остварува со извршување на функциите на планирање, организирање, насочување, координирање и , секако , со кадри;

-Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и на

другите ресурси. На ваков начин дефиниран, менаџментот укажува на неговите три основни дела: ресурси, функции и цели;

-Од аспект на одлучувањето, менаџментот се дефинира како континуиран процес на донесување одлуки, извршување на одлуките и нивна ревизија;

-Менаџментот претставува практична примена на искуствата и на знаењата што ги имаат менаџерите. Менаџерот е личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Менаџерот ги користи средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите кои ја прават неговата работа е опишан како менаџмент;

-Менаџментот се дефинира како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Оттука, менаџментот е збир на систематизирано знаење, засновано на општи принципи кои се верификуваат во деловната практика, или пак, менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето е процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.

Од досега изнесените ставови, може да се заклучи дека постојат различни начини за дефинирање на менаџментот. Сепак, може да се синтетизира една дефиниција според која "Менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието". Во оваа дефиниција јасно се издиференцирани четири елементи кои го карактеризираат менаџментот, а тоа се:

- Тој е процес кој во себе ги апсолвира: планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата;
- Алокацијата и употребата на ресурсите во кои спаѓаат: сировините, машините, пазарите и парите;
- Ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе; и
- Остварување на однапред поставените цели.

1.1. Менаџмент (што е менаџмент)

Поимот менаџмент потекнува од зборот **manage** (етимологијата или коренот е во латинскиот израз **manu agere** – водење за рака) , со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потребите.

Честопати, и во секојдневниот живот и во литературата се наметнува прашањето зошто го користиме терминот менаџмент, а не управување.

Како прво, терминот менаџмент се одомаќини кај нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област и со разбирање се прима и од оние што се обучуваат. Но, она што е најбитно е дека сфатен како управување, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува потесни рамки. Терминот менаџмент ја дава потребната ширина. Изедначувањето на терминот менаџмент со поимот управување може многу да го искомпликува поимањето и воспоставувањето на релациите меѓу три битни функции: менаџер, водач и директор.

Кога зборуваме за модел на менаџмент во образованието, тогаш треба во вид да ги имаме следните нешта:

Менаџментот е активност или процес, а не е поим или настан. Една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерското однесување во воспитно-образовните организации е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин, менаџментот како поим асоцира на статус и моќ. Денес постои поместување на парадигмата од менаџментот како поим (именка) во менаџмент како една активност (глагол) и тој се однесува на сите членови во една воспитно-образовна организација. Менаџментот или управувањето се однесува на извршување на работите или на овозможување 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. Оттука, следи дека процесот на менаџмент или управување се среќава во секоја ситуација каде поединци се собираат заедно со заедничка цел да ги достигнат договорените резултати. Понекогаш, може да постојат многу значајни разлики во начинот на којшто концептот за менаџмент се интерпретира во различни организации. Тоа е природно ако се имаат во вид разликите во поглед на големината, технологијата, екипираноста и резултатите на тие организации. Но битно е дека

длабоките разлики во вредностите и целите на организацијата не ги намалуваат основните барања за управување.

Како аргумент за тоа дека менаџментот е еден од можните концепти кои се однесуваат на организациите, е фактот дека не постои еден и најдобар начин за управување со организациите. Менаџментот не е апсолутен и не може универзално да се примени без да се земе предвид посебноста на ситуацијата и условите, односно во контекст на тоа на што треба да се дејствува. Менаџментот има смисла само тогаш кога се интерпретира во една специфична ситуација, бидејќи тогаш концептот за менаџмент станува осмислен и концептуализиран.

Разбирањето на менаџментот е процес кој бара прифаќање, интеграција и споредување. Менаџментот егзистира или како резултат на презентирање на ефективната практика или пак како апликација на теоретските модели во практиката. Процесот на управување, гледано ефективно е резултат од преземање на некоја теорија или опишување на некоја практика и нивно применување во специфични ситуации и во определен контекст.

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на резултати. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Станувањето на успешен менаџер е всушност развивање на капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат во соодветни системи на вредности. Значи, менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.

Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управување. Интеракцијата меѓу теоријата и праксата е круцијален фактор во овозможувањето на некој поединец да ги информира другите и шири своите идеи. Меѓутоа, ефективниот менаџмент е исто така случување како резултат на организациските односи во кои грешките се сфаќаат како можности за засилување и развој. Организациите кои се однесуваат кон грешките како кон слабости или неуспех не се во состојба да се развиваат и растат.

Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние интенции кои се преточени во согледливи промени. На сето тоа, особено за големите организации, треба да се додаде и квалитетот на внатрешните меѓусебни односи на персоналот. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. Управувањето со тензијата помеѓу теоријата и праксата, вредностите и она што е корисно и најпрактично во таа ситуација, како и крајната сложеност на социјалните односи се основа за процесот на менаџмент во организацијата. Ова

претпоставува потреба од вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање.

Менаџментот или управувањето со воспитно-образовната организација (детска градинка) вклучува промени. За да се стигне до совршенство во работењето на секоја организација, потребни и неопходни се чести и многу промени. Успешното управување налага процес на издржана одговорност кон барањата на персоналот и околната средина. Тензиите и стресните ситуации што често се сретнуваат во воспитно-образовните институции, особено нагласени во деведесеттите години на минатиот век, најчесто се резултат на дадена промена, некој недостаток или неуспех во прифаќањето на потребата да се стане способен за промени, отколку што се обид за управување со промените.

Прашањето за управувањето со една институција, третирана како организациски систем, на пример една детска градинка, е суштинско прашање кое е тесно поврзано со опстојувањето на таа институција. Имено, несоодветното управување доведува до нереализирање на мисијата, што значи неостварување на целите на организацијата, а без тоа нема опстанок.

Според д-р Тодор Кралев¹ "менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување". Истиот автор наведува некои поедноставни дефиниции од мноштвото дефиниции кои постојат за менаџментот и тие се:

- Менаџмент значи да се поттикнуваат другите да го прават она што мислиме дека е правилно.
- Менаџмент значи да се работи нешто со рацете на другите.
- Менаџментот е остварување на нешто што се сака да се направи преку луѓето.

Според Дракер, под менаџментот се подразбира исто што и да се подредат поделните делови во една целина, а според Армстронг, менаџментот е одлучување за тоа што да се направи и притоа што на луѓето да им се нареди.

Сонер и Фримен сметаат дека менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и дека тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели.

Според Кавран и Флоријанчич, менаџментот е планирање и организирање на активности и дејствија за постигнување на целите и деловната политика на организацијата со преземање одговорност за постигнатите резултати.

¹ Кралев, Т. (1995), "Основи на менаџментот", Скопје: ЦИМ.

Според Еган² постои циклус или круг на менаџерски задачи:

- Поставување на цели и задачи;
- Развивање на јасни работни програми;
- Олеснување на реализацијата на работните програми;
- Овозможување на повратна врска;
- Следење и прилагодување на работните програми;
- Наградување за успешната реализација.

Претходно дадените дефиниции и пристапи, менаџментот го третираат многу покомплексно, и притоа имплицитно, но многу јасно истакнуваат некои менаџерски функции, какви што се: планирањето, организирањето, екипирањето, контролирањето и др.

Некои автори кои се од сферата на менаџментот во образованието даваат и посебни пристапи и сфаќања за менаџментот. Некои од нив нагласуваат дека овластувањето е цел на менаџментот и тој менаџмент е заедничка или споделена одговорност на сите оние кои се вклучени во работата во воспитно-образовната институција. Како последица на тоа се создаваат нови менаџерски улоги со надеж дека тоа ќе обезбеди унапредување на работата.

² Erculj, J. Marinsek, S.: "Kaj je Menadzment in kdo je menadzer" Uvodni modul, Slovenija: Sola za ravnatelje.

1.2.Современата улога на менаџментот

Менаџментот, сфатен како современ процес, во себе содржи повеќе значења кои , синтетизирани, можеме да ги групираме во неколку групи и тоа:

- Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кон остварување на однапред поставените цели;
- Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџмент на врвен, среден и менаџмент на ниско ниво;
- Современиот менаџмент го означува функционалниот приод кој ги содржи: планирањето,организацијата,координацијата,мотивацијата и контролата;
- Современиот менаџмент ги опфаќа: вработените, материјалите, купувањето, продавањето, методите, постапките, средствата, опремата, парите и сл.

Така поставен, современиот менаџмент станува основен чинител на стопанскиот развој на секоја земја , а тоа значење е особено изразено во земјите со развиена пазарна економија , кон што се стреми и нашата земја.

Современиот менаџмент како универзална активност, може да се посматра како микроменаџмент и макроменаџмент.Микроменаџментот се занимава со прашања сврзани со работењето и со успешноста на претпријатијата.Макроменаџментот се однесува на остварувањето на целите поставени пред националната економија , пред политиката, правото,образованието, културата и сл.

Всушност, современиот менаџмент станува универзален процес и подеднакво успешно се практикува во: претпријатијата, банките, осигурителните друштва, државната управа, здравството, образованието, културата, одбраната, полицијата и сл.Исто така, менаџментот е динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел без разлика дали се работи за претпријатие, државен орган, банка, универзитет, болница и слично.Тој игра значајна улога за интегрирање на екстерното опкружување со интерното, како неизбежен процес и како услов за ефикасно работење.Оваа функција на менаџментот доаѓа до израз со се поинтензивните процеси на глобализација кои настануваат во економијата, како и со интензивирањето на регионалните интеграциони процеси кои екстерното опкружување

, и во потесна и во поширока смисла на зборот, го прават многу значајно за успешното работење.

Единствено ефикасниот и современ менаџмент и моќните и едуцирани менаџери, кои ќе успеваат да ги интегрираат ресурсите и факторите на окружувањето, ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни. Исто така, современиот менаџмент мора да се посматра како непрекинат процес кој е во постојано движење, поставувајќи цели, остварувајќи ги, едновременно поставувајќи нови цели и градејќи стратегија за нивно остварување, и се така непрекинато, во континуитет.

И покрај тоа што менаџментот како сеопфатен и универзален процес насочен кон остварување на однапред поставените цели на економските субјекти, егзистира многу одамна, поради неговата универзалност и поради широкиот опфат на активности во сите општествени сегменти, се почесто се поставува прашањето дали тој, всушност претставува определена професија. Општоприфатена дефиниција за поимот професија е социолошката дефиниција според која, под професија се подразбира "дејност со која се бават поединци, во вид на специјалност, за да вршат некоја општествена функција задоволувајќи одредена општествена потреба, и како надомест за тоа, да добиваат средства потребни за живот, за себе и за семејството". Од традиционален агол на гледање, професијата во основа ја детерминираат неколку карактеристики меѓу кои позначајни се: "да постои систем на знаења; да се практикува формално учење и стекнување на знаењата; да постои соодветна асоцијација во која се зборува и се води грижа за професијата, на професионален начин; да постојат етички норми и стандардни правила во професијата" и сл.

Менаџментот е професија и бара да биде извршувана од професионалци. Сега, од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови. Доколку професијата се дефинира како занимање кое ги услужува другите, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија.

Денес, менаџментот станува цивилизациски процес со кој се соочуваат сите и секаде, во светот на бизнисот, политиката, образованието, културата, религијата и сл. Тој станува подеднакво прифатлив за сите генерации, особено за младите и способните кои имаат префинет вкус, моќ за одлучување и талент за управување и за раководење со процесите во своите фирми, без разлика во која област дејствуваат. Поради тоа, се смета дека успешниот менаџмент се потпира, пред сè на знаењето, на искуството, на осетот и на умеенето да се донесуваат одлуки за сите деловни потфати кои водат кон успех на компаниите.

Во литературата се поставува прашањето дали менаџментот претставува умешност или не? Одговорите на ова прашање се различни. Едни одговараат потврдно, други сметаат дека тој сега е умешност, но во иднина ќе прерасне во наука, трети велат дека тој е и едното и другото.

Според првите сфаќања, менаџментот претставува своевидна умешност која се стекнува во текот на работењето и на учењето. Менаџерите ја стекнуваат својата умешност во текот на учењето и на стекнувањето нови знаења, доаѓајќи до нови идеи, користејќи ги информациите од развиените информациона системи кои им стојат на располагање, создавајќи нови визии и концепции за работата и применувајќи разни техники за решавање на сложените проблеми кои им се поставуваат. Сите тие знаења и искуства менаџерот ги преточува во својата работа. Така, менаџментот станува умешност на менаџерот да планира, управува, раководи, координира, мотивира, контролира, со цел успешно да се остварат однапред поставените цели.

Втората група автори смета дека менаџментот во почетокот може да се подреди под поимот умешност, но понатаму тој е наука, а не умешност. Тоа е затоа што менаџментот во современи услови се потпира врз современите научни принципи и врз соодветни научни методи.

Според третата група автори, менаџментот е и едното и другото т.е. и умешност и наука. Менаџментот претставува посебен вид свесна човекова дејност, има свој утврден систем на знаења, применува соодветна научна методологија, објаснува определена појава која е многу динамична, врз база на сегашните и на поранешните движења и тенденции, ги објаснува и ги посочува идните движења во оваа област. Сето ова упатува на заклучокот дека менаџментот се издиференцирал во посебна наука.

Менаџментот како умешност, пак, се третира како оспособеност и лична умешност на менаџерот, во своето работење и дејствување, да ги ползува научните сознанија за менаџментот и да ја применува научната методологија и научните принципи, со цел да се остварат проектираните задачи, како крајна цел на менаџментот.

1.3.Определување на функциите на менаџментот

Потребата од определувањето на функциите на менаџментот има практична природа бидејќи менаџерот, извршувајќи разни работни задачи и активности, всушност врши определена функција на менаџментот која, пак, претпоставува разни настани кои го движат субјектот кон остварување на неговите однапред поставени цели.Извршувањето на функциите на менаџментот има подеднакво значење за сите економски и останати субјекти во кои се практикува менаџментот, функциите на менаџментот имаат универзален карактер и примена.

Со оглед на нивната многубројност и на опфатот на секторите каде што се практикува менаџментот, до денес сеуште не постои прецизно утврден број на функции на менаџментот.Во зависност од времето кога тие се определувани, како и од авторите кои тоа го правеле , на менаџментот му се определувале разни функции помеѓу кои секогаш прифатени и неспорни биле: планирањето, организирањето и контролирањето.

Разни автори, правеле листи на функции на менаџментот кои или се поклопувале или се мошне слични.Во продолжение ќе наведеме само некои комбинации на функции на менаџментот, дадени од разни автори:

- Планирање, организирање, кадри, насочување, контрола;
- Планирање, организирање, раководење, контролирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување, контрола;
- Планирање, контрола, кадри, организација, насочување, претставување;
- Планирање, организирање, кадри, влијание, контролирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување, претставување, контролирање, иновирање;
- Планирање, организирање, кадри, насочување и раководење, контролирање, одлучување;
- Планирање, креирање, организирање, мотивирање, комуницирање, контролирање;
- Планирање, одлучување, организирање, кадри, контролирање, комуницирање, насочување.

Сите функции се важни за остварување на поставената цел, а нивното пропорционално остварување води кон најоптималната цел- успехот.Меѓутоа,

општоприфатен став е дека пет функции се основни, и тоа: планирањето, организирањето, координацијата, поттикнувањето и контролата.

Планирањето (planning) е една од клучните активности на менаџерот која однапред треба да одговори на клучните прашања за работењето и тоа: што, кога, зошто, како и кој да направи или да изврши? Менаџерите одлучуваат што треба да се направи, ја формулираат целта на работењето, ја утврдуваат политиката на работењето, ги изработуваат плановите, го координираат спроведувањето на активностите за извршување на плановите, контролираат, мотивираат и сл.

Организацијата (organization) претставува посебна функција на менаџерот според која тој ги подредува и ги групира активностите, создава соодветна структура, ги утврдува односите помеѓу единките и ја утврдува одговорноста за извршување на задачите. Накусо, во организацијата како посебна општествена творба, се одвиваат разновидни процеси и односи, на еден специфичен начин-во рационална форма.

Координирањето (coordination) пак претставува сложен процес кој треба да ги поврзе и да ги синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето а кои се насочени кон успешно остварување на зададените цели. Координирањето мора да го извршуваат искусни и образовани менаџери кои постојано ќе ги раздвигуваат активностите на различните субјекти кон успешно извршување на поставените задачи, поединечно, а од кои зависи вкупниот успех на претпријатието или на институцијата.

Мотивирањето (motivation) претставува комплексен систем на мерки, активности и дејства кои се преземаат од страна на менаџментот за стимулирање на расположливите човечки ресурси за што поуспешно извршување на поставените задачи.

Контролата (control) спаѓа во редот на најзначајните менаџмент-функции со која менаџерите утврдуваат дали поставените задачи кои водат кон остварување на поставената цел се во рамките на планираното и очекуваното, или пак отстапуваат.

2. Воспитно-образовниот процес и менаџментот

Во услови на постојани промени во нашата држава, она на што најмалку се обрнува внимание, а што е всушност носечко тело и подвижна сила на она што се развива и би требало да претставува напредок, секако дека е воспитанието и образованието, односно едукацискиот систем на соодветната земја.

Учењето како процес постои отсекогаш и е старо колку и постоењето на човекот. Човекот учи да живее, учи како да го олесни својот живот.

Многу подоцна, поединци станале свесни за скапоценоста на процесот на воспитание и образование и за тоа колку "страшна и опасна" е личноста полна со знаење, во смисла на сестраност и можност да се справи во секоја и со секоја ситуација, да предизвика нешто ново, нешто што ќе претставува успех и напредок за државата и човештвото воопшто.

Софистите биле први кои на некој начин ја спровеле иницијативата за т.н. патувачко просветување, за да ја задоволат потребата од образование на демосот. Со нивната говорничка вештина и способност ги подучувале слободните граѓани за јавни настапи, да можат добро да ја изразуваат својата мисла, да влијаат врз умот и срцата на слушателите и со тоа да ги придобиваат за себе.

Оттаму пак, можеме да ја насетиме и другата страна на добро организираниот воспитно-образовен систем и интегрално образованата личност на наставникот, или раководниот орган, а тоа е можноста да биде искористен како основно, сигурно и трајно средство со кое би можела да се контролира масата граѓани во една држава, за што впрочем сведочат голем број настани и збиднувања од самите почетоци на идејата за воспитание и образование.

Не случајно Џон Лок вели дека "човекот со раѓањето доаѓа на свет како чист лист хартија". Дури кога ќе стапи во врска со околниот свет, преку своите сетилни органи, добива претстава за тоа што го опкружува, за неговата положба, желби и интереси или пак за она што му го нуди општеството преку својот едукациски систем. Воспитанието е она што ќе го испише воспитувачот!

Поаѓајќи од зборовите на Лок и продуктивната идеја за формирање на морално воспитана личност, која размислува, љубопитно истражува, се надградува и поседува креативно-творечки потенцијал, нужно се наметнува прашањето за улогата и

значењето на воспитно-образовниот процес, воспитно-образовните институции , а особено за ангажираноста на раководните органи , кои претставуваат менаџери на целокупниот живот и работа во институцијата.Потребата од прилагодување кон новото време , потребата од стекнување на нови знаења и вештини, бара нова организациска поставеност на градинките и училиштата и развивање на систем од институции за поддршка и развој на образованието, како и постојана соработка со сите видови на институции кои би можеле да ја подобрат работата на градинката, а особено квалитетот на воспитно-образовната работа.

2.1. Менаџерски функции

Прашањето за прецизирање на менаџерските функции, или "Кои функции треба да ги обавува менаџерот?" , било често предмет на дискусии меѓу авторите кои работеле во областа на менаџментот. Во зависност од кои автори и од времето во кое се определувани, на менаџментот му се припишувале разни функции, кои често се поклопувале или биле доста слични.

Покомплексните дефиниции на менаџментот укажуваат на функциите кои го чинат менаџментот. Во една дефиниција стои дека менаџментот е процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, физичките, финансиските и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.

Многу автори кои работеле во полето на менаџментот имаат свој став во поглед на одредувањето на функциите на менаџментот. Така, Фајол (Fayol) ги определил следните функции: планирање (предвидување), организирање, наредување (командување), координација (усогласување) и контролирање. Според Кунц (Koontz) менаџерски функции се: планирање, организирање, екипирање, раководење и контролирање. Милс (Mills) како менаџерски функции ги наведува: планирање, организирање, влијание и контролирање.

Во овие, како и во многу други поделби може да се констатира дека не постои разидување, ни терминолошко ниту по поимањето, во поглед на првата менаџерска функција (планирање), втората (организирање) и четвртата (контролирање).

За она што е трета функција се среќаваат различни мислења: екипирање, барање персонал, потоа мотивирање, водење, извршување, влијание, наредување, координирање и др. По планирањето и создавањето предуслови за работа, заедно со персоналот , менаџерите приоѓаат и кон активности со кои и ги мотивираат подредените , и ја координираат нивната работа, и наредуваат и дејствуваат , и водат и раководат. Сите овие активности можат да се означат со изразот (рако)водење.

Сложените функции и улогата на менаџерот бараат соодветни способности и знаења. Разликите во нивоата на менаџментот и подрачјата на делување, донекаде

укажуваат и на разликите во функциите и улогите како и на способностите што се потребни успешно да се извршува оваа комплексна дејност. Многубројните активности на менаџерот може да се подредат во една од четирите групи на базични функции на менаџментот и тоа:

1. Планирање и одлучување;
2. Организирање;
3. Раководење;
4. Контролирање.

Покрај овие четири базични функции, во стручната литература се говори и за координирање, одлучување, следење, вреднување и мотивирање, макар што и овие функции можат да се подведат во базичната функција- раководење.

Може да се говори и за други функции за менаџерот (на пример, насочување, комуницирање, оценување, креирање) но, и тие можат да се подведат во четирите базични функции на менаџментот. Во продолжение ќе ги прикажеме функциите на менаџерот и начините на нивното извршување³.

Базични функции на менаџментот

Планирање и одлучување:

Детерминирање на целите и организацијата и како на најдобар начин да се постигнат.

Организирање:

Групирање на целите и ресурсите заради полесно остварување на целите

Раководење:

Водење и насочување на вработените во правец на остварување на целите

Контролирање:

Надгледување и приспособување на организационите активности во правец на остварување на целите.

³Диздаревиќ, И. (1998): Психолошките погледи на менаџментот, Скопје:Феникс, стр.52

Од содржината на првата базична функција на менаџментот произлегуваат задачи кои менаџерите треба да ги остварат во процесот на планирање и одлучување. Во процесот на планирање и одлучување прво се одредуваат целите на организацијата; потоа се изнаоѓаат или се одбираат најдобрите патишта (начини) на остварување на планираните цели. Во процесот на планирање и одлучување се проценуваат нивоата на човечките, физичките, финансиските и информациските ресурси.

Авторот Ван Флит (Van Fleet)⁴ истакнува дека процесот на планирање содржи три стратегии. Првото е утврдување на целите. Се работи не само за крајни, туку и за краткорочни цели. По одредувањето на целите следи изработка на стратешки и тактични планови. Стратешките планови се широки, општи директиви на делување на организацијата. Во тактичките планови се конкретизирани замислените содржини во првите две стратегии. Нацртите на целите и стратешките планови ги изработуваат врвните менаџери , а пак тактичките планови ги конструираат средни менаџери.

Втората базична функција на менаџментот е процесот на организирање кој всушност е "процес на групирање на активности и ресурси на еден логичен и погоден начин". Процесот на организирање подразбира и прецизирање на должностите и одговорностите на секој актер на работниот процес, добра координација на различните структури на личноста и сигурен систем на следење на се она што е сврзано за квалитетот и квантитетот на индивидуалниот и заедничкиот труд на секој вработен. Тоа е динамичен и флексибилен механизам кој овозможува , со групирање на активностите и со усогласување на работата на групи и поединци , рационално и конзистентно , да се остваруваат основните цели на организацијата. Менаџерите го иницираат , насочуваат и го надгледуваат целокупниот процес на организирање.

(Рако) водењето, третата базична функција на менаџментот, се состои во водење и насочување на вработените во правец на остварување на важните цели на организацијата. Тоа не е само наредување и контрола како да се спроведува она што е наредено , туку е создавање на пријатна работна атмосфера, успешно обучување на вработените како да ги надминат сите оние фактори кои го попречуваат воспоставувањето на складни односи помеѓу луѓето и работата. Раководењето е и "мотивирање на вработените заради остварување на целите на управување со групните процеси и постапките спрема конфликтот и промената".

Четвртата базична функција на менаџментот , а тоа е контролирањето, денес добива свое посебно значење. Успешното вршење и на оваа функција подразбира високо ниво на способност , знаење и други особини на личноста. Процесот на

⁴ Диздаревиќ, И. (1998) : " Психолошките погледи на менаџментот", Скопје: Феникс, стр.52

надгледување и приспособување на активностите во организацијата заради остварување на нејзините цели бара посебни способности и црти на личноста.

Современиот менаџмент не се ограничува само на овие четири основни функции , туку третира поширока листа на функции, која опфаќа и: планирање, организација, екипирање, насочување, контролирање, раководење, претставување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, влијание.

Земајќи ја предвид универзалноста на функциите на менаџментот и на различните сфери каде се практикува менаџментот, тешко е да се утврди затворена листа со определен број на менаџерски функции.

2.2.Улоги на менаџерот

Според Хенри Минтзберг⁵ врвните менаџери "играат" три вида на улоги (Т.Кралев вели дека и другите менаџери ги играат тие улоги) :

- Интерперсонални (авторитет, лидер, поврзувач)
- Информативни (набљудувач, пренесувач, портпарол)
- Улоги на донесувачи на одлуки (претприемач, разрешувач на конфликти, алокатор на ресурси, преговарач)

Интерперсоналните улоги, можат да се јават како, улога на номинално раководство ("глава" на организацијата), улога на водач и улога на поврзувач.Како "глава" на организацијата, менаџерот се наоѓа во улога на извршувач на протоколарни задолженија.Улогата на "водач" го обврзува менаџерот да ги мотивира, обучува и охрабрува вработените.Третата од интерперсоналните улоги е улогата на поврзувач помеѓу вработените во организацијата и другите менаџерски нивоа.

Во рамките на информативните улоги, менаџерите треба да извршуваат улоги на: набљудувач, ширител на информации и портпарол.Како набљудувач, менаџерот треба да ги набљудува настаните околу себе и да определува начин на кој би ги примал информациите.Како ширител на информации, менаџерот треба да врши дисперзија на своите сознанија до членовите на персоналот.Како портпарол тој треба да им се обраќа на вработените и да им дава објаснувања за одредени прашања, настани и сл.

Постојат четири вида на улоги кои ги имаат донесувачите на одлуки, и тоа: претприемач, раководител при нарушувањата, алокатор на ресурси и преговарач.Менаџерот мора да ја поседува улогата на претприемач, да дава идеи и да презема активности за реализација на идеите за развој, унапредување, усовршување и сл.Во улогата на раководител при нарушувањата, менаџерот треба да се истакне со донесување на одлуки во невообичаени состојби како што се: штрајк, прекинување на извршување на договорена работа и сл.Како алокатор на ресурси, менаџерот треба да

⁵Кралев,Т. (1995): "Основи на менаџментот", Скопје:ЦИМ.

донесува одлуки кои ресурси , кога и како ќе бидат распоредени.Улогата на преговарач, го врзува менаџерот да преговара.

Кога луѓето добиваат улога на менаџер , тогаш тие најчесто ги користат и се потпираат на моделите и начините на работа што им се познати, независно од тоа што тие можат да бидат несоодветни за дадената ситуација и во дадената организација.Тоа е така, бидејќи менаџерите на самиот почеток располагаат само со тие информации.Личноста може да го користи однесувањето што може да го перцепира кај другите или да реагира против тоа.Со текот на времето, секоја личност открива што тој или таа работи или треба да работи, станувајќи посмел во својата улога и попрамајќи елементи на водач. Тука треба да се нагласи дека добар менаџер не значи и сигурност дека тој или таа , ќе биде и добар водач.

3. Концептите на менаџментот и водството

Концептите на менаџмент (management) и водство (leadership) се развиени во организациската теорија и актуелната врска помеѓу овие два поими била широко расправана, а несомнено е дека таа ќе продолжи и понатаму да ги бранува академските кругови. Во таа смисла, се издиференцирани најразлични ставови и пристапи, како на пример:

- Некои докажуваат дека и двете се во суштина исти или се неразделиви;
- Други нив ги гледаат како сосема различни функции;
- Третиот поглед е дека тие се дискретно, но сепак сродни процеси;
- Многумина, посебно во САД, менаџментот го гледаат како дел од водството;
- Конечно, постои гледиште дека водството се сведува на менаџментот.

Поаѓајќи од овие пристапи, јасно следи дека станува збор за комплексен проблем, и дека погледите се менувале и еволуирале со текот на времето.

Денес, повеќе од било кога порано, е нагласена потребата од квалитетно водство во воспитно- образовните установи. Ова прашање се повеќе се актуелизира сега кога за спроведување на промените многу силно се нагласува улогата на директорот. Потребата од јакнење на водството на директорот уште повеќе ќе расте со текот на времето.

Еден од предизвиците на новиот пристап во организацискиот развој, меѓу другото, е и редефинирањето на поимите од термилошки аспект, на водството и менаџментот. Нашето образование и нашиот развој, всушност се наша секојдневна обврска. Според сознанијата што се добиваат од новините во нашата држава и на меѓународен план, постои тенденција да се изедначи поимот водство со она што значи водачи кои се на моќни позиции. Со други зборови, се смета дека водството се определува според улогата и индивидуалноста, а тоа би значело дека водството може да се сфати како функција на сите оние кои запоседнале врвни позиции во одредени институции и организации. Овој пристап сугерира дека водството е нешто што е можно да го реализира само некој кој е на позиција од која се делува, а дава моќ и

власт.Веројатно многу од оние кои ги зазеле таквите позиции ги демонстрираат тие карактеристики на водство , но постои сериозна опасност ако тоа се сфати како вообичаено однесување, бидејќи елементи на водство можат да се јават и кај поединци кои не се на таква позиција.

Мошне корисна и јасна дефиниција е дека водството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.Постојат и други дефиниции и пристапи во поглед на водството. Така според Тери (Terry) "водството е активност со која се влијае врз луѓето за да тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите и задачите на групата".Таненбаум (Tannenbaum) , Вешлер (Weschler) и Масарик (Massarik) , водството го дефинираат како "интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во одредена ситуација преку процесот на комуникација , а со намера да се постигнат определени цели", а Кунц (Koontz) и Одонел (O'Donnell) наведуваат дека "водството е влијание врз луѓето за да го следат достигнувањето на заедничката цел"⁶.

Најголемиот број на теоретичари во сферата на менаџментот се сложуваат со тоа дека водството е процес на влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта во дадена ситуација.

Од оваа дефиниција за водството, јасно следи дека процесот на водството е функција од водачот, следбениците (оние кои го следат водачот) и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација.

$$L = f(v, s, vds)$$

Каде што:

L – водство

v – водач

s – следбеник

vds – варијабли на дадена ситуација

⁶Hersey,P. Blanchard,K.H.(1982) : " Management of the organizational behavior- Utilizing Human Resources", Prentice Hall, Englewood, Kliffs, p.82, 83

Важно е да се напомене дека оваа дефиниција не се однесува само на некој посебен или определен тип на организации, туку може да се смета како универзална. Во било која ситуација, во која некој ќе се обиде да влијае врз поведението на некоја друга индивидуа или група, се појавува водството.

Треба да се нагласи и дека кога во оваа дефиниција се споменува водач или следбеник, тогаш секој еден не треба да претпостави дека станува збор само за хиерархиски односи, како што се претпоставен и подреден. Понекогаш некоја индивидуа се обидува да влијае врз однесувањето на некој друг и тогаш таа индивидуа е потенцијален водач, а особата врз која се влијае е потенцијален следбеник, без оглед на тоа дали таа особа е шеф, колега, подреден, пријател или роднина.

Третирано на овој начин, водството може да се сфати како следбеништво или интеракциски однос на водачот и неговите следбеници во дадена ситуација, која може да биде поврзана со некоја институција, поставена определена задача (на пример, формирање на тим) и др. Всушност водството е процес, а не е позиција.

Целта на водството е да развива чувство за припадност кон организацијата и кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

Џон Адаир (John Adair)⁷ идентификува пет различни карактеристики во концептот на водството:

1. **Насочување.** Водачите се заинтересирани да најдат начини за спроведување, генерирање на јасно чувство за подвижност и насочување. Ова може да вклучува и идентификација на нови цели и нови структури.
2. **Инспирација.** Водачите имаат идеи и артикулираат поими или мисли кои силно го мотивираат персоналот и креираат насочена енергија.
3. **Градење на тимови.** Водачите ги гледаат тимовите како природни и многу ефективни форми на управување и го минуваат своето време во храбрење и поучување на членовите на тимовите.
4. **Пример.** Водството е пример, и не е само тоа што водачите прават за да влијаат на другите членови во организацијата, туку и како тоа тие го прават.
5. **Примање.** Директорот може да биде обележан со звањето што го носи, но нема да постане вистински водач се додека за наменувањето на таа функција не добие потврда во срцата и умовите на следбениците.

⁷Whitaker, P. (1995): "Managing change in schools", Open University Press, p.76

Несомнено, водството е една од најтешките области на општествените науки за истражување. Повеќето научници се сложуваат со поимањето дека водството во себе содржи и администрирање и управување. Водството се поврзува со демократијата, правичноста, партиципативното одлучување итн.

Според некои сфаќања, водството не е принудно донесување на одлуки, правила или градење политика. Водството е влијание од страна на водачите и нивните следбеници во реализирањето на промените, постигнувањето на заеднички цели и мислења. На водството силно влијаат персоналните и организациските фактори, факторите на опкружувањето, како и резултатите од работата во воспитно-образовната институција.

Водството мора да се заснова на конкретна и практична активност. Треба да се нагласи дека водството започнува и завршува со луѓето-нивните аспирации, чувства и мотивацијата. Познавањето на сопствените слабости е дел од доброто водство. Некои истакнати личности, познати и како добри водачи во некои прилики дале и своевидување за водството, што се многу суптилни и карактеристични.

Винстон Черчил водството го карактеризира како: "интелигентна употреба на сила". Мошне интересно и значајно е гледањето на Фелт Маршалот Монтгомери кој дал една дефиниција за водството што и денес е актуелна, а според која "водството е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел и особина која влева доверба"⁸.

Водството, во основа, има две клучни димензии⁹:

- Создавање на визија за иднината;
- Инспирирање (поттикнување) на луѓето да ја направат таа визија стварност.

Визијата е првата критична димензија на ефективното водство. Без визија скоро да нема никакво значење целта за постоењето на една организација. Втората клучна димензија на водството е инспирирање или давање енергија на вработените да работат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин за да ја достигнат визијата. Водството, обезбедува надеж и им дава значење на вработените. Вработените почнуваат да веруваат дека нивните сопствени цели за во иднина може да се реализираат во рамките на целите на организацијата. Впрочем, еден од најголемите дарови што може да им се даде на другите луѓе е надежта.

Предизвикот на водството е да уверува различни индивидуи и групи , да се приклучат кон заедничките цели и потоа да ги мотивира нив да работат заедно како тим за да се постигнат овие цели. Водството применува една стратегија која го има

⁸ Manske, F.A. (1990): Secrets of Effective Leadership, Columbia, USA, p. 3

⁹ Manske, F.A. (1990): Secrets of Effective Leadership, Columbia, USA, p. 5

нагласеното " следи ме ".Акцентот на водството се става на создавање на следбеници.Целта на водството е да развива голема предаденост кон заедничките вредности и идеи кои стануваат извор на овластување за сето она што другите мора да го направат.

Водството не е исто што и командување, поткупување и слично, туку меѓусебно влијание и соработка.Ако следбениците не се подготвени да бидат водени , водачите не можат да водат.Групите создаваат норми кои ја создаваат и културата во една детска градинка.Водачите мора да бидат дел од таа култура дури и тогаш кога се обидуваат да ја променат или и се спротивстават.

Водството е активно, а тоа значи не може да постои пасивен водач.Меѓутоа водачот мора постојано да си создава предизвик, да создава предизвикувачки системи и да ги поттикнува другите да работат.Кога водачите се соочуваат со овие предизвици, тогаш тие мора да бидат способни да водат, да го надминуваат отпорот кон нивното водство и природниот отпор што секогаш ја пресретнува секоја промена.Ако сакаат да ја добијат битката со водството и да ги пресретнат сите предизвици што оваа позиција ги поседува, , тие мора да ја разберат филозофијата на водството: внимателно подготвување и користење на структуриран пристап.Оваа филозофија ги вклучува принципите, особините и вештините на водството.Водството е во исто време и уметност и наукашто може да се учи.Кога ќе се сфатат овие принципи, особини и вештини и се применат во пракса, тогаш водачите ќе бидат во состојба да ги имплементираат успешно.

Водството е еден активен процес што бара дух на пионерство (иницијативност) и спремност (подготвеност) да се преземат ризици и да се биде иновативен.Сите добри водачи се учат; тие се учат на поранешните грешки.Тие повеќе сакаат да профитираат од она што поминало отколку автократски да бараат кој прекорува.¹⁰

Нема ништо потешко од тоа да се направи со незначителна веројатност да се успее и повеќе коцкање на кариерата отколку да се иницира промена.Оваа можност да се управува со промената е мошне значајна менаџерска вештина потребна денес.Водачите кои ја развиваат вештината за помагање т.е. забрзување на промената во една организација ќе бидат водечка сила за во иднина.Промената и реорганизацијата вообичаено создаваат страв, бидејќи промената го вознемирува воспоставениот ред и поредок, вклучува ризик и ја прекинува состојбата статус-кво.Токму од оваа причина, промената и реорганизацијата честопати се одлагаат на штета на организацијата, со тоа се губат ефективноста, квалитетот на работата и се зголемуваат трошоците на работењето.

Елементите на водството се: принципите, особините и вештините.Принципите на водството се основни доктрини или претпоставки што го карактеризираат

¹⁰ Frigon,N., Jackson,H. (1996) : " The Leader Amacom-American Management Association", New York, p. 5

водството.Особините се истакнати квалитети на еден водач; тие ги формираат карактеристиките што еден водач треба да ги демонстрира.Потешката страна на водството како наука се вештините, и тие се таму каде се појавува водство или управување.Принципите и особините се она што следбениците го очекуваат од нивните водачи.Вештините пак, му овозможуваат на водачот да ја добие позицијата на водство.Знаењето, разбирањето и имплементирањето на принципите и особините на водството е половината на моделот на водач.Учењето на вештините е другата половина на моделот.Имплементирањето на вештините на водството е она што го одржува водачот на таа позиција.

Треба да се нагласи дека водачот е секогаш пред очите на следбеникот.Тој не треба да се декларира себеси за водач и поради тоа да го прави тоа, без обзир на неговата позиција.Водачите треба да ги исполнат очекувањата на своите следбеници.Начинот за да го постигнат тоа е да ги знаат, разбираат и спроведуваат принципите, особините и вештините на водството.

Денес водачите повеќе не се дефинираат како луѓе со позиција и моќ во бизнисот, политиката и општеството, туку почесто како луѓе чии способности овозможуваат достигнување на визијата.Мерка за успешен водач не е која позиција тој ја достигнал, туку што таа личност направила на таа позиција.

Успешните водачи поседуваат определен број на карактеристики, и тоа:

- Ефективни комуникатори
- Водени се од визијата што е прифатена од другите кои се задоволни да го следат него
- Поддржани од еден ефективен тим за водство
- Ефективен заштитник (борец) за нивната кауза
- Културен јавен говорник
- Ефективен менаџер
- Вешт планер

Но, што е потребно да се биде водач? Одговорот е многу едноставен, тој треба да има желба.Потоа, треба да има способност да ги применува принципите, особините и вештините на водството.Водачот мора да чувствува и демонстрира занес и одушевеност за она што го работи или никогаш нема да биде вистински водач.

Улогата на водачот може да се спореди со улогата на диригент на еден оркестар, кој ги прави најголемите напори заедно со своите музичари да отсвират најдобра симфонија.Без диригент, напорите на музичарите ќе бидат отапени и празни , бидејќи секој од нив ќе биде само индивидуалец.

Има една важна лекција што треба да ја научи од искуство секој водач: лојалноста и поддршката на следбениците или подредените мора да биде добиена

пред водачот да настојува да воведи некаква промена, иновација или пак да ја имплементира визијата за иднината. Ова бара трпение, доследност и принципиелност.

Добрината во морална смисла е здравата основа на водството. Чесноста, личниот интегритет, моралната храброст, правдата или правичноста, сите тие придонесуваат за подобри и поефикасни тимови. Поседувањето на овие особини доведува до користење на енергијата на тимот за извршување на задачата, а не за внатрешна борба, политизирање, интригирање и заемно обвинување и недоверба. Потребно е водачот да дава личен пример.

За да се сфати водството важно е неговото разбирање како долготраен заемен однос или партнерство меѓу водачите и членовите на групата. Според Блок, во партнерството водачот и членовите на групата се поврзани на таков начин што моќта меѓу нив е приближно балансирана или хармонизирана. Партнерството се јавува кога контролата се поместува од водачот кон членот на групата, односно со оддалечувањето од автократијата кон заедничкото донесување на одлуки. За да постои вистинско партнерство, потребни се четири услови:

- Заедништво: Во партнерството, секој член на некоја организација, а не само лидерот, е одговорен за дефинирањето на визијата и вредностите. Дијалогот со членовите на организацијата на лидерот му помага јасно да ја определи споделената визија.
- Право да се каже "не" : Верувањето дека луѓето кои изразуваат поинакво мислење од лидерот ќе бидат казнети, е спротивно со пристапот на партнерството. Подобро е поединецот да "изгуби" во расправијата или кавгата, но никогаш не треба да го изгуби правото на глас и свое сопствено мислење.
- Споделена одговорност: Во партнерството, секој е одговорен за резултатите и тековната ситуација. Во практиката ова значи дека секој поемец презема лична одговорност за успехот и грешките на организацијата, а не само лидерот.
- Апсолутна чесност: Доколку сите членови во тимот или организацијата не се запознаат со вистината, тоа во партнерството претставува чин на изневерување. Кога моќта е дистрибуирана, луѓето повеќе сакаат да ја кажат вистината, зашто така ќе се чувствуваат помалку ранливи. Овој пристап подразбира градење на заемна доверба и почит.

Добрите водачи се создаваат, а не се раѓаат. Ако постои желба, тогаш може да се стане добар водач. Водството е комплексен процес со кој некој поемец влијае врз другите за да ја реализираат мисијата на организацијата, целите и задачите на таа организација, на начин кој го прави тоа кохезивно и кехерентно, односно поврзано и цврсто. Поединецот овој процес го изведува преку своите атрибути т.е. карактеристики

или квалитети. Станува збор за некои ментални, физички и емоционални способности: верувањата, вредностите, етиката, карактерот, знаењата, вештините.

Треба да се знае дека некој може да биде именуван за менаџер или поставен за директор, но тој нема да биде водач се додека неговото именување нема да биде ратификувано во срцата и умовите на вработените.

Според теоријата на Бас (Bass) постојат три начини според кои луѓето стануваат водачи:

1. Некои лични карактеристики можат природно да ги воведат луѓето во улоги на водачи- Теорија на карактеристиките.
2. Некои кризни или значајни настани можат да доведат до тоа некоја личност да израсне на ниво на ситуацијата и условите, што овозможува манифестирање на некои исклучителни водствени квалитети кај една обична личност- Теорија на големи настани.
3. Луѓето можат сами да изберат да станат водачи. Тие можат да ги научат водствените вештини.- Теорија на трансформациско водство.

Првите две теории им се случуваат на мал број луѓе, додека третата е најраспространета и најприфатена теорија денес.

Водството во воспитно-образовните организации бара: професионален однос; изградена визија, мисија и систем на вредности; креативност; инвентивност; моќ за делегирање; управување со промените. Во контекст на прашањата за водството добро е да се истакнат поимите: визија (каде одиме?); мисија (како ќе стигнеме таму?); и вредности (што е за нас притоа важно?). Ова е особено значајно за стратешкото планирање и утврдената политика за развој на секоја организација.

Постојат некои принципи на водството кои секој успешен водач, треба да ги почитува:

- Усовршувај се.
- Биди стручен.
- Преземај и барај одговорност.
- Донесувај ги одлуките на демократски начин.
- Давај пример.
- Информирај.
- Развивај чувство на одговорност.
- Грижи се за извршување на работата.
- Тренирај ги вработените како тим.
- Искористи го целосниот капацитет, односно потенцијал на вработените.

Многу спроведени истражувања покажуваат дека довербата и цврстината се најважни квалитети на секој водач. За да биде почитуван човекот во својата средина треба да има карактер. Ако покрај тоа, има и визионерски дух, тогаш тоа е мудар човек. Мудриот поединец што поседува и храброст може да биде добар претприемач. Но ако тоа го комбинира со влијателност, тогаш станува збор за потенцијален водач.

На водството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на окружувањето. Тоа мора да се заснова на конкретна и практична активност. Всушност, водството започнува и завршува со луѓето: со нивните аспирации, чувства, мотивации и начинот на кој комуницираат.

Како што постојат основни бои коишто ги користат уметниците, постојат и основни "бои" или квалитети кои го прават здрав, ефективен лидер. Формулата за здраво ефективно лидерство ја има следната форма:

Карактер + Визионерство + Храброст + Влијателност

Карактерот се манифестира преку силината на карактерот на водачот, дисциплинираноста и одговорноста која тој ја покажува, неговата внатрешна јачина и способност да се истрае и во најтешките ситуации. Визионерството се согледува преку разумноста на водачот, неговата посветеност кон визијата, способноста да се гледа напред. Храброста или смелоста може да се согледа преку искажаната желба или решеноста на водачот, неговото чувство за припадности преземање ризик, неговиот внатрешен дух и подготвеноста за преземање на неочекувани нешта. Влијателноста, произлегува од љубовта која ја покажува водачот, неговата харизма, присутниот внатрешен реализам и манифестираната способност за издигнување над другите.

Вистинскиот водач треба да има " компас во раката " и " магнет во срцето ". Некои од клучните концепти што лидерот треба да ги прифаќа се:

1. Комуницирање- Водачите треба да развиваат вештини за слушање, елоквентно говорење и да имаат способност убедливо да шират идеи.
2. Мотивирање- Водачите треба да ги мобилизираат другите за постигнување заедничка корист и поголема моќ.
3. Делегирање- Водачите треба да ги споделуваат власта, одговорноста и визијата.
4. Спротивставување- Водачите треба да имаат силен карактер и да бидат способни да ги надминат разликите во однесувањата и односите.

Создавање- Водачите треба да бидат способни да екипираат и обучат тим од луѓе за да ја постигнат целта.

3.1.Споредба меѓу менаџментот и водството

Во осумдесеттите години на минатиот век, се појави цврст и јасен пристап во разбирањето и начинот на кој работат организациите. Во овој пристап, централно место имало растечкото сфаќање дека членовите во организациите работат поефективно и поефикасно во определени услови. Така, многу организации вклучувајќи ги и детските градинки почнале да се оддалечуваат од структурите кои имаат тенденција да ги диференцираат вработените еден од друг. Се повеќе се прифаќало мислењето дека акумулираното искуство на вработените може да се искористи продуктивно во задоволување на менаџерските потреби и дека со зголемување на партнерството во управувањето проблемите полесно се решаваат, а промените поудобно ќе се извршат. Всушност, станува збор за комплекс на парадигма од значајни поместувања и тоа:

- Менаџмент во водство
- Вертикално во накосо
- Постојани улоги во променливи улоги
- Индивидуална одговорност во споделена одговорност
- Автократско во колаборативно
- Пренесување на стручност во развивање на стручност
- Статус во битка или пораст
- Ефикасност во ефективност
- Контролирање во ослободување
- Моќ во ополномоштување или делегирање на овластувањето.

Поместувањето на концептот на менаџментот во водство, има за цел да нагласи дека водството е активност насочена кон луѓето. Сеуште постои тенденција терминот "менаџмент" да се користи со цел да се идентификуваат посебни групи на вработени со повисок статус во една организација отколку како процес со кој работите се извршуваат со и преку луѓе.

Диференцирањето на вработените доведува до намалување на капацитетот на вработените за вклучување и соработка. Затоа поместувањето од вертикално во накосо, во хиерархијата на организациите ја покажува тенденцијата на обид на

организациите да ги редуцираат ранговите во хиерархиската скала и да продуцираат порамни, поотворени и партиципативни структури.

Во време на крупни и брзи промени, важно е организациите да бидат способни да одговорат брзо на променетите услови. Луѓето треба да имаат капацитет да одговорат брзо на променетата ситуација и новите барања.

Ефективната тимска работа е одлика на најголемиот број успешни организации. Во моментот, кога тимовите ќе се доведат во состојба да можат заедно да им служат на потребите тогаш ќе се постигнат и перфективни и побрзи резултати.

Во некои организации постои тенденција да се внесе премногу моќ, авторитет и контрола во само неколку луѓе, што резултира со раздвојување на улогите и одговорностите. Израмнувањето на хиерархиските структури и придвижување до повеќе хоризонтални организациски структури, неизбежно вклучува и прераспределување на авторитетот и моќта. Така водството станува процес на градење и развивање соработка и партиципирање.

Партиципативните структури креираат покорисни услови за распределување и лоцирање на вештини и стручност и овозможува поединците полесно да се поттикнуваат и поддржуваат. Многу организации се препознатливи по тоа што во време на брзи промени го надополнуваат персоналот со поголем потенцијал за учење и развој, отколку со вештини кои можат да бидат значајни во блиската иднина. Добрите организации имаат ефективен систем за проценка на персоналот и високо квалитетна политика за развој на персоналот што ги обединува заедно, потребите и аспирациите на кадарот поединечно и на организацијата во целина.

Со цел да се истакне разликата меѓу менаџментот и водството како две значајни функции, повеќе автори се зафатиле со давање на листи од поединечни зборови со кои се обидуваат овие два поими да ги опишат, поаѓајќи од фактот дека тие наведени зборови поттикнуваат определени асоцијации.

Според Милехам (Mileham) и Спеис (Spacie)¹¹ следниот табеларен приказ ја отсликува таа разлика.

¹¹ Mileham, P. Spacie, K. (1996): "Transforming Corporate Leadership", London: Pitman Publishing, p. 18

Менаџмент	Водство
Наука	Уметност
Објективност	Субјективност
Глава	Срце
Ефикасност	Ефективност
Сегашност	Иднина
Ред	Промена
Сигурност	Ризик
Планирање	Насочување

Во истата книга овие автори го цитираат и професорот од Harvard Business School, Котер, според кој разликата меѓу овие два поими е во следните работи:

Менаџмент	Водство
планирање и буџетирање	воспоставување на насоки за развој
организирање и екипирање	постројување на луѓето
контролирање и решавање на проблеми	следење и усовршување
создавање на степен на предвидливост и ред	вршење на промени

Според Витакер (Whitaker)¹² постојат описни разлики меѓу менаџментот и водството.

¹²Whitaker, P. (1995): "Managing change in schools", Open University Press, p. 74

Менаџмент	Водство
подредени структури	индивидуално и интерперсонално однесување
реализирање на секојдневни функции на организацијата	фокус кон иднината
осигурување дека работата се извршува	промена и развој
следење на резултатите	Квалитет
Ефикасност	Ефективност

Од овие два компаративни прикази може јасно да се издиференцираат разликите во поимањето и во пристапот кон овие два значајни поими во менаџментот во образованието. Сите овие компаративни описни разлики не се со интенција да се наметне сфаќањето дека водството е поважно од менаџментот, или обратно, туку да се потенцира значењето на овие два концепти. Разликите се со интенција да го нагласат сфаќањето за суштината и значењето на човечките и интерактивните аспекти на организациите. Додека менаџерските функции допринесуваат за ефикасно организациско функционирање, водството се грижи за создавање услови во кои сите членови на организацијата ќе можат да го дадат максимумот во една здрава клима со изградено чувство за припадност кон организацијата и предизвик за постигнување на високи резултати. Менаџментот и овозможува на организацијата да функционира, а водството помага да се достигнат целите.

Водството го содржи клучот за некој иден успех, повеќе од менаџментот, бидејќи тоа е функција и можност на сите учесници во организацијата, а не само на поединци. Водството е динамично и ориентирано кон иднината, со перманентна грижа за подобрување, развој и совршенство. Тоа создава рамка во која човечките потенцијали можат поефективно да се реализираат.

3.2. Личноста на водачот и фактори на водство

За да се навлезе во структурата на потребните квалитети што треба да ги поседува еден способен водач или менаџер, потребно е да се претстави основната структура на личноста : способности, темперамент, карактер, волја, интересирање, ставови, телесни карактеристики. Од наведените детерминанти, важно е да се стави фокусот на видот на способностите кои треба да ги поседува успешниот водач или менаџер, но притоа треба да се имаат во вид и не помалку важните карактеристики како што се интересите, ставовите, карактерот, волјата и емоционалната интелигенција кои го трасираат патот на неговата работа во средината во која делува.

Самодовербата само се надоврзува на останатите карактеристики кои го диференцираат водачот од другите луѓе. Таа се стекнува постепено по пат на остварување на реално поставени цели , кои не се премногу високи за да бидат недостижни. Вистинската самодоверба е убедување кое е базирано на знаење, гледање во иднината и докажана успешна работа, дека сопствените погледи, цели и програми се вистинските правци кои водат кон решавање на актуелните проблеми.

И кога се нижат само успеси , потребно е водачот реално да го сведе нивото на сопствените заслуги и самодоверба, бидејќи во спротивно може да се застрани во нарцисоидност. Емоционалната стабилност е печат на објективноста. Умешноста на водачот во атипични ситуации е да ги контролира своите емоции со цел кај следбениците да предизвика чувство на сигурност. Доколку водачот има ваква умешност, тој ќе биде прифатен или отфрлен, ценет или презрен.

Волјата е свесна мобилизација на сите човекови сили , со намера да го насочи и контролира однесувањето кон претходно поставена цел. Основни карактеристики на волјата се свесност и насоченост кон одредена цел. Луѓето се разликуваат по степенот на волјата, и тоа:

1. Луѓе со силна волја- издржуваат и најголеми напори при реализација на поставената цел, самоуверени се и истрајни.
2. Смели- се справуваат со опасностите при реализацијата на поставената цел, бестрашни се и пожртвувани.
3. Решителни- брзо и непоколебливо донесуваат одлуки и преземаат активности.

4. Иницијативни- преземаат нови активности и реализираат нови цели, еластични се и неконзервативни.
5. Упорни- постојани се и настојчиви во реализацијата на целта, ги издржуваат пречките и тешкотиите , не се откажуваат лесно и не очајуваат.

Според Роберт Хоган, поимот личност е прилично двосмислен и има најмалку две, сосема различни значења.Едното значење се однесува на впечатокот што поединецот го остава на другите.Овој поглед на личноста ја потенцира општествената репутација и не го рефлектира само описот, туку и оценката за поединецот во очите на другите.Така, кога за некој наш соработник ќе речеме дека е себичен, настран или рамнодушен, а за друг срдечен, учтив и милослив, тогаш ние правиме процена за неговата општествена репутација или формираме јавно мислење.Другиот различен начин на разбирање на личноста ги потенцира "невидливите" структури и процеси "внатре" во личноста кои објаснуваат зошто секој поемец се однесува на одреден начин или зошто поведението на определени личности тежнее да биде релативно исто во различни ситуации , а различно од однесувањето на другите.

Иако секој од овие пристапи овозможува согледување на личноста или на нејзината индивидуалност , сепак повеќето истражувања кои се однесуваат на поврзаноста меѓу личноста и успешното водство се засноваат на пристапот на особините или карактеристиките.Карактеристиките, односно особеностите се однесуваат на оние нешта што се повторуваат или имаат таков тренд во однесувањето на поединците.Овој пристап укажува дека луѓето го поддржуваат она однесување што се јавува како резултат на силните особини што ги поседуваат.

Прифаќањето на пристапот за влијанието на особините на личноста, не значи претпоставување дека тие се единствените предизвикувачи на поведението.Напротив, пристапот потврдува дека поведението влијае на интеракцијата меѓу особините на личноста и различните ситуациони фактори.Особините играат важна улога во определувањето на начинот на кој луѓето се однесуваат во нетипични, непознати или двосмислени ситуации.Од друга страна, ситуациите кои се управувани од јасни, посебни правила, барања или организациски политики , често ги минимизираат ефектите што особините ги имаат врз поведението на определена личност.Според еден понуден модел, личноста ги содржи следниве пет димензии: влијателност, доверливост, пријатност, прилагодливост и разумност.

Влијателноста, или способноста за наредување се поврзува со однесувањата што ги обединуваат и влијаат врз луѓето.Личностите што преферираат висок степен на командување имаат енергија да ги обединуваат другите и да влијаат врз нив.Личностите со низок степен на моќ за командување , преферираат да работат сами и не се многу заинтересирани да влијаат врз другите.Влијателноста се состои од две

особини на личноста: доминантност и социјализација. Доминантноста може да се дефинира како степен до кој личноста сака да ги контролира или да влијае врз другите. Луѓето со повисок степен на доминантност бараат позиција на власт, сакаат да водат, се обидуваат да се натпреваруваат за разлика од луѓето со понизок степен на командување кои преферираат да следат наредби и се плашат од натпреварување. Личностите со висок степен на социјализација се дружељубиви, а оние со низок степен на социјализација не иницираат конверзација, но се добри слушатели.

Доверливоста се поврзува со однесувања што се во врска со истрајноста во извршувањето на зададена задача, со довербата или со работењето во согласност со правилата и политиките. Луѓето со висок степен на доверливост се добри планери, трудољубиви се и поретко запаѓаат во проблеми. Луѓето со низок степен на доверливост се неорганизирани, немаат доверба и често се соочуваат со проблеми. Доверливоста содржи четири особини: насоченост кон достигнувања, согласување, организирање и кредибилитет. Како и да е, доверливоста е многу важна компонента на успехот во секоја професија.

Пријатноста се поврзува со соработката. Личноста со висок степен на пријатност е топла, срдечна, достапна личност, а личност со низок степен е ладна и мрачна. Пријатноста ја сочинуваат три особини: оптимизам, емпатија и популарност. Личностите со висок степен на пријателство се оптимисти, ретко се впуштаат во расправи, а оние со низок степен се песимисти, недостапни и ладни. За луѓето кои се грижат за чувствата и проблемите на другите, велиме дека имаат високи скорови на емпатија, а оние луѓе кои не навлегуваат во проблемите на другите имаат низок степен на емпатија. Личностите кои лесно се спријателуваат и имаат широк круг на пријатели се луѓе со висок степен на популарност.

Прилагодливоста се однесува на начинот на реагирањето на личноста во стресни ситуации, при неуспех или на лична критика. Оваа димензија се состои од емоционална стабилност и самокритичност. Личностите со висока емоционална стабилност ретко губат контрола, а оние кои се емотивно нестабилни постојано се жалат на ситуацијата, ги критикуваат членовите од тимот и емоционално избувнуваат. Прилагодливоста како димензија може да им користи на менаџерите, полицајците, наставниците и на војската.

Луѓето со висок степен на разумност, односно интелигенција се имагинативни, љубопитни, сакаат да патуваат, истражуваат, заинтересирани се за спорт, уметност, филм и друго, а луѓето со низок степен на интелигенција имаат тесни интереси, ги прават оние работи што веќе ги испробале и не сакаат да експериментираат.

Покрај личните карактеристики, и менталните способности се многу значајни за успешноста на водачот. Да се инспирираат луѓето, да се поттикнуваат за справување со

промените и да пристапат кон креативно решавање на проблемите, потребни се големи ментални способности на водачот.Решавањето на проблемите и интелектуалните вештини треба да се здружат, за да делуваат како когнитивни фактори.Терминот когниција (разбирање, сфаќање, познавање) подразбира ментални процеси или способност со која знаењата се здружуваат.Затоа пожелно е дискусиите за когнитивните фактори и водството да почнуваат со опишување на менталните способности и когнитивната теорија на способности.Такви специфични когнитивни фактори се: интелигенцијата, работните познавања, креативноста, разбирањето на луѓето и ситуациите, далекувидоста и отвореноста за нови сознанија и искуства.

Интелигентниот водач забележува што се случува околу него и брзо ги усвојува, рационализира и селектира информациите.Интеракцијата меѓу седумте фактори на интелигенцијата придонесува водачот да биде особено успешен во одредена област од својот професионален развој.Станува збор за резултатите од истражувањата на американскиот психолог Терстон кои го потврдиле постоењето на:

W- фактор, способност за добар речник во изразувањето;

V- фактор, способност за разбирање на вербален говор или содржина;

N- фактор, или нумерички фактор, способност за успешно оперирање со бројки;

S- фактор или специјален фактор, способност за претставување и замислување на просторни односи;

M- фактор, способност за меморирање, помнење, особено на материјал кој треба механички да се помни;

P- фактор, способност за перцепција и воочување со посредство на видот;

R- фактор, способност за резонирање и пронаоѓање на општи принципи и способност за решавање на проблеми.

Факт е дека успешните водачи се личности со висок коефициент на интелигенција.

Работни познавања- Интелектуалните способности се тесно поврзани со потребата од стручни познавања.Успешниот водач треба да биде стручно или професионално компетентен во определени дисциплини, особено кога се водат специјализирани групи.За водачот е значајно да биде признат како познавач на специфичните знаења од подрачјата на работењето.Секој водач треба да биде способен за самопроценување.Една од клучните категории во овој контекст е полето на знаења што ги опфаќа основните знаења за идеите, техниките, водечките достигнувања во примената на технологиите, разните трендови и откритија што се однесуваат на осознавањето, следењето и брзото разбирање на развојот.

Разбирање на луѓето и ситуациите- Разбирањето на луѓето и ситуациите е суштинска карактеристика на водачите- менаџери. Менаџерот со остроумно разбирање и проценување може да прави мудри избори при селектирањето на луѓето за клучни задачи. Освен тоа, разбирањето му овозможува подобро извршување на задачите, подобро обучување и развивање на членовите на тимот. Разбирањето му помага на водачот да ги реши проблемите при работењето и да направи опсервација, која другите нема да ја забележат. Успешните водачи умеат да читаат и меѓу редови. Тие се во состојба да го видат и она што другите не можат да го видат.

Креативност и иницијатива- Иницијативата на водачот е специфична способност да се ослободи од зависноста на групата и по пат на креативно делување да ја реализира својата способност јасно да согледува и понуди нови правци и решенија. Ризикот е составен дел од изнаоѓањето на различни, нови и непознати начини за реализација на поставената цел или решенија. За водачот е важно да развива и одржува творечки дух кој е отворен за нови можности. Многу успешни водачи се креативни, а тоа значи дека тие донесуваат значајни и оригинални решенија и во сложени ситуации и за комплексни проблеми. Креативната способност се темели на искуството. Некои водачи се покреативни од другите.

Значајна компонента на креативноста е искуството. Се смета дека колку повеќе знаења стекнал поединецот во минатото, толку ќе има поголема можност за креативно решавање на новите проблеми. Значајно е да се има предвид и тоа дека колку се помали знаењата што ги стекнал во минатото, а донесената одлука од негова страна е добра, толку неговата креативност е поголема. Причината за оваа спротивност лежи во тоа што и двете тврдења се точни. Тоа може да се потврди ако нивните значења се прецизираат и добро се проанализираат.

Далекувидост- За развивање на визијата и обединувањето на стратегиите за нејзиното достигнување, на водачот му е потребна и далекувидост, односно способност да ги разбере долгорочните и комплексните импликации од работењето, од постапката и од контролата. Општа препорака за идните водачи е дека треба да развиваат способност кај помладите извршители со тоа што ќе им даваат долгорочни задачи кои бараат долгорочно планирање и применување.

Подготвеност за нови сознанија- Важна когнитивна карактеристика на водачите е нивната отвореност или подготвеност кон нови сознанија и нивниот позитивен став кон учењето. Луѓето кои имаат поголема отвореност кон нови искуства, нови идеи и сознанија имаат добро развиен интелект. Особините здружени во оваа димензија на интелектот вклучуваат поседување на имагинативност, квалитетно образование, љубопитност, оригиналност, широки погледи, уметнички сензибилитет.

3.3.Стилови на водство

Во праксата се издиференцирани два основни стилови на водство: авторитарен и демократски. За авторитарниот стил на водство карактеристично е што водството е насочено кон "главниот" (директорот) и директорот е ориентиран кон постигнување на резултат. Кај авторитарниот стил карактеристично е што водачот располага со целата власт во донесување на одлуки и решенија, има непосреден надзор и контрола, при што ги спречува подредените да учествуваат во планирањето и реализацијата на решението. При овој стил создадени се мноштво правила кои точно го одредуваат, а со тоа и го ограничуваат однесувањето на подредените.

За демократскиот стил на водство, карактеристично е што водството е насочено кон подредените и што директорот со ваков стил на водство е ориентиран кон воспоставување на клима на добри односи во градинката. Демократскиот стил е таков што водачот им дозволува на подредените да земат активно учество при донесувањето одлуки и решенија, при што тој не им ја наметнува својата волја. Честопати, овој водач работи на остварување на општите цели на организацијата, а подредените сами ги определуваат своите конкретни цели во согласност со општите, со што преферира на поддршка од другите, а не на надзор и контрола.

Херси и Бланчард (Hersy and Blanchard)¹³ истакнуваат дека секој водач има однесување кое е во главно преку давање наредби или преку давање поддршка, што во најголем дел зависи од степенот на нивниот развој , искуството и чувството за припадност на подредените.

Важно е да се има предвид следното:

1. Кога во една организација персоналот е доста искусен и со изградено чувство за припадност кон својата организација, тогаш стилот на водство во основа ќе биде делегирачки , а помалку наредбодавачки или поддржувачки;
2. Ако подредените односно персоналот е млад , но енергичен и заинтересиран за организацијата, тогаш нему му е потребно наредување ,

¹³Bush, T. Burnham, J.W. (1994): "The Principles of Educational Management", Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester, p. 59, 60

заради недостатокот на искуство и ниското ниво на поддршка , а заради големата мотивираност (менторство).

3. Ако персоналот е искусен, но со мало или неизградено чувство за припадност кон организацијата, тогаш треба да се очекува дека како стил на водство ќе му одговара поучување и во контекст на наредбите и во контекст на поддршка.
4. Искусен персонал (особено менаџерскиот кадар од средно ниво), со различни нивоа на мотивација и чувство за припадност, треба да се очекува дека има потреба од поддршка, а малку наредување.

Исто така, Херси и Бланчард истакнуваат дека помеѓу двата екстремни стилови на водство, демократски и авторитарен стил, постојат неколку други видови на стилови на водство.

Еден интересен пристап во поглед на стиловите на водство е оној според кој се разликуваат пет типови на директори во однос на нивниот стил на водство, поаѓајќи од тоа дали се грижат за резултат или за односи , и тоа упорен тип, загрижен тип, поттикнувач/решавач на проблеми, пасивен/ политичар и административен тип.¹⁴

Упорниот тип на директор, сака работите да ги прави на негов начин; повеќе сака да кажува отколку да слуша; не обрнува многу внимание за чувствата и сфаќањата на другите луѓе; кога е предизвикан станува агресивен; ги тера работите напред; го проверува персоналот;

Загрижен тип на директор , се грижи за луѓето; сака да биде сакан; избегнува отворен конфликт- ги изгладува односите; ако градинката е "среќна", тогаш тоа е се што се случува; се фали со достигнувањата до точка на претерување; прави неосновани забелешки во случај на непопустливост или слаби резултати; насочен е кон управување со таторство, но е корисен за институцијата;

Директор кој по својот тип е поттикнувач и решавач на проблеми, договара цели и задачи и очекува нивно постигнување; ги следи перформансите во однос на поставените цели и задачи; им помага на членовите на персоналот да наоѓаат солүции за лошите резултати; пред конфликтите се исправува спокојно; ги договара и следи плановите за акција; го вклучува персоналот во одлучувањето на она што се однесува на него; во делегирањето е многу јасен и донесува одлуки тогаш кога е потребно;

Директор кој е пасивен и политичар, не прави повеќе отколку што се бара од него , дава отпор на промените; ги оптужува и укорува другите луѓе, " денешните деца" , иновациите, власта и.т.н. , кои според него се виновни за создадените неподносливи услови , многу е загрижен за својот статус; брз е во критикувањето и обрнува многу внимание на туѓите грешки.

¹⁴ Everard,K.B. Morris,G. : "Effective School Management", p.13-15

Административен тип на директор, "оди по книгите" , го поддржува постојниот систем; чувствителен и искрен, повеќе отколку што е креативен или иновативен; упорен и сигурен.

4.Директор на детска градинка

Најзначајната функција што некое лице ја обавува во рамките на една воспитно-образовна установа, училиште или детска градинка, е функцијата директор. Во денешно време, кога се прават крупни реформски зафати во сите сфери на воспитанието и образованието, функцијата директор се повеќе добива афирмативен карактер.

Директорот на јавната детска градинка, основана од општината и Градот Скопје ја организира и раководи со работата на установата, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност и актите на установата, ја застапува установата пред трети лица и е одговорен за законитоста и работата во установата.

Според законот за заштита на деца, на РМ, во остварувањето на обврските и раководењето од ставот 1 на овој член директорот:

- Ја предлага годишната програма за работа и презема мерки за нејзино реализирање;
- Ги извршува одлуките на управниот одбор;
- Одлучува за засновање и престанок на работен однос на работници за вршење на дејноста, согласно со закон, актите на установата и колективниот договор;
- Врши распоредување на работници;
- Поднесува извештај за работа на установата во текот на годината до правниот одбор и основачот;
- Поднесува извештај за реализација на годишната програма за работа до управниот одбор, основачот и Министерството;
- Поднесува извештај за реализација на материјално-финансиското работење на установата до управниот одбор и до основачот и е одговорен за материјално-финансиското работење;
- Поднесува извештај за реализација на програмите до управниот одбор, основачот и Министерството и
- Врши други работи предвидени со закон, статут и други акти на установата.

Кога го употребуваме терминот директор на воспитно-образовна установа, тогаш тесно со него ги поврзуваме и поимите менаџер и водач (лидер), како изведени поими од management или управување и leadership или водство. Тоа произлегува од

сознанието дека две главни грижи го оптеретуваат секој директор, резултатите од работењето и воспоставените релации или односи во институцијата. Доколку директорот повеќе е насочен кон резултатите, тогаш тој повеќе навлегува во сферата на менаџер, а додека ако повеќе преферира кон воспоставување на релации или односи тогаш тој повеќе се доближува до водач. Тука неопходно е да се нагласи дека поимот менаџер е изведен од поимот менаџмент. Под поимот менаџер се подразбира лице, индивидуа која управува со процесот или со дел од тој процес. Да се биде менаџер, значи да се постават работите така што да се управува со луѓето во релациите коишто се однесуваат на некоја поставена цел и преку тие луѓе да се оствари целта. Според некои искажувања, менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки, тоа се луѓе кои работат со и преку луѓето.

Зборот менаџер, употребен во контекстот на воспитанието и образованието, е релативно нов и затоа е неопходно потребно тој да се опише од што се состои и што опфаќа. Добро управување, значи прифаќање на луѓето и ресурсите, такви какви што се и притоа да им се помогне заеднички да работат за да ја постигнат поставената крајна цел. Менаџерот е во состојба да создаде организација и клима за работа во која преку тековното работење може да се случи добар резултат и реализирање на поставените цели. Добриот менаџер треба да биде во состојба да делегира задачи на своите подредени и како претпоставен да им овозможува да ги реализираат тие задачи успешно.

Последниве години нашата Република се соочува со интензивни политички, економски, социјални, културни, образовни и еколошки промени, условени од глобалните светски промени, кои претставуваат основни детерминанти за развој и можност за поинтензивни чекори на патот кон европските интеграции. Споменатите промени, интензивните демократски процеси во сите сфери на нашето општество, а пред сè, процесот на децентрализација, се рефлектираат и на детската градинка, кое претставува мошне значајна општествена институција и која несомнено се повеќе ја чувствува и станува свесна за потребата од промени. А кога се говори за промени, тие во суштина значат согледувања и анализи од аспект на тоа во колкав степен се задоволени различните очекувања, интереси, верувања, цели, но воедно тие значат менување на интересите, потребите, целите, верувањето, однесувањето на вработените, децата, родителите, заедницата.

Промените значат отпочнување на еден нов процес во градинката, процес на креирање на иднината со превземање на соодветни активности во сегашноста.

Визијата на градинката, чија цел е подобрување и поставување на поквалитетен систем на вредности и верувања и таа треба да биде одговор на промените што веќе се случуваат и ќе се случат во наредниот период, и на одреден начин да дадат претстава за создавање на современа, отворена градинка, која ќе

работи и функционира под водство на Директор во улога на раководител, организатор, насочувач, соработник, поттикнувач, иницијатор, креатор , менаџер.

Севкупните промени во општествениот живот,промените во законодавството, а особено промените што ги носи децентрализацијата и новите реформи во образовниот систем во Република Македонија, не само што наметнува нова и посовремена организација на градинката,туку тие наметнаа поинаков тип на раководен кадар –способен да ја реализира мисијата на градинката, човек кој има визија за нејзиниот развој.Оттаму , програмата за работа на директорот мора да ги обединува сите современи критериуми за раководење.

4.1. Карактеристики на однесувањето на директорот на детска градинка

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Вршејќи ја функцијата, оваа личност по суштината на работите претставува менаџер бидејќи секојдневно врши некоја менаџерска функција или игра некоја менаџерска улога. Поставувањето на некое лице на функцијата директор е одлука на некој орган. Но, погрешно е мислењето дека со чинот на поставувањето за директор лицето станува и водач во таа средина. Некои директори, иако поминале по неколку мандати, сепак никогаш не станале и водачи, што е потврда дека водството не е позиција, туку резултат на некој процес. Така, во улогата на директор сретнуваме различни индивидуи, со различни способности и вештини што се различни по својот стил на однесување. За некој директор ќе речеме дека е „менаџерски тип“, за некој дека е „вистински водач“, за некој дека е „тиранин“, и слично.

Претходно наведеното се однесува и на директорот на градинка или училиште, со напомена дека тоа е сепак, малку поспецифично. За да се согледа таа специфичност, треба да се разгледаат функциите на директорот од аспект на неговите карактеристики во однесувањето. За успешно да ја извршува функцијата директорот треба да поседува определени карактеристики. Интересен пристап има Серџовани, според кој постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор.

Основната карактеристика што мора да ја поседува секој директор е стручната. Тоа значи дека тој мора да има, во однос на другите вработени поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста на организацијата во која е директор. Треба да се напомене дека ова е хендикеп на сите нови директори, па затоа тие на самиот почеток од својот мандат треба добро да ја проучат целокупната дејност на организацијата, активно да соработуваат со сите релевантни субјекти во неа, а во тој контекст неопходна е нивна обука. Стручната карактеристика е нужно потребна за да може еден директор да се наметне во својата средина пред вработените. Неговата афирмираност како стручњак ќе доведе до негов респект од страна на вработените и ја јакне довербата кон него. Добриот директор на детска градинка би требало да биде

добар воспитувач.Стручната карактеристика се однесува и на тоа да еден добар менаџер применува техники на планирање, организирање, координирање и контролирање, кои се услов за ефикасност на една организација.Поседувањето на оваа карактеристика во однесувањето на директорите им овозможува успешно да ги реализираат следниве менаџерски улоги: улогата на лидер/визионер, планер, финансов раководител, алокатор на ресурси, организатор и монитор.

Втората карактеристика е кадролошката и таа од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот ,како при новите вработувања ,така и при поставувањето на „вистинските,, луѓе на „вистинските,, места.Поседувањето на ваква карактеристика е особено значајна за градење на добри меѓусебни односи на вработените што ќе води кон воспоставување на здрава организациска клима.Оваа особина ја поседуваат лица кои се добри комуникатори , правични и чесни.Оваа карактеристика во литературата некои автори уште ја нарекуваат и хуманистичка.Кадролошката карактеристика во однесувањето на директорите на градинка е од големо значење за успешно извршување на следниве менаџерски улоги: лидер/визионер, интегратор/партнер, преговарач, координатор, информатор.

Потребите за развој на организацијата бараат од директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува едукативна карактеристика.Директорите, како добри стручњаци , треба да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој.Од степенот на поседување на оваа карактеристика зависи дали директорот ќе ја надмине просечноста и ќе почне да се издигнува како позитивен пример што другите ќе го следат.Ова се почетоците на неговото прераснување во водач кој ќе претставува симбол за својата средина и нејзиното окружување.Од седумте навики на високо ефективните луѓе најбитна за овие директори е навиката на проактивност , а тоа значи директорот да биде пример , а не критичар и да ја користи синергијата односно тимската работа.

Симболичката карактеристика е одлика на успешните директори.Тоа се оние кои според постигнатите резултати ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки и го изградиле нејзиниот имиџ.Тогаш кога при спомнувањето на името на „неговата организација,, , првата асоцијација и помисла е неговото име и обратно, може да се каже дека директорот ја поседува оваа карактеристика.Тоа се директори-водачи кои се добри комуникатори не само во рамките на организацијата, туку и во потесното и поширокото окружување.Тоа се луѓе кои преку ефективна комуникација воспоставуваат соодветни односи со јавноста преку медиумски настапи, конференции за печат, излагања на конгреси, конференции, семинари.Често, директорите кои ја поседуваат оваа карактеристика се вклучени и во работата на некои спортски и културно-уметнички друштва ,асоцијации,клубови и слично.Симболичката карактеристика во однесувањето на директорите на градинка овозможува успешно

поврзување со менаџерските улоги: лидер/визионер, интегратор/партнер, преговарач, координатор и информатор. Директорот како симбол на градинката за да биде успешен и ефективен би требало да мине низ процесот на лично програмирање во физичката, менталната, емоционално-општествената и духовната област од животот.

Значењето на културната карактеристика на директорот се согледува во фактот што организациите водени од директори со ваква карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура, како начин на работа и живеење или како начин на однесување на секој поединец од таа организација, на секое место и во секое време. Тоа е препознатлива средина со своја традиција, со свој препознатлив производ или услуга, со воспоставен систем на вредности, верувања и очекувања. Значајно е дека директорите со ваква карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку се во состојба истата да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа. Оваа карактеристика е типична за менаџерските улоги како што се: лидер/визионер, интегратор/партнер, номинално раководство, координатор и информатор.

Вработените во една организација очекуваат нивниот директор да биде успешен, што значи да биде рационален, прагматичен, практичен односно ефикасен, но истовремено да биде и ефективен т.е. квалитетен во водењето на организацијата.

5. Функции на директорот на детска градинка

За да ја врши успешно својата одговорна работа, директорот на градинка/училиште треба да извршува повеќе функции. Според М. Вилотијевиќ¹⁵ можат да се издиференцираат следниве функции на директорот на современа градинка/училиште:

- Планско-програмерска функција ;
- Организаторска функција;
- Функција на водење;
- Евалваторска и истражувачка функција;
- Педагошко-инструктивна функција.

Практиката покажала дека во водењето на градинките/училиштата , според стилот на работењето може да се разликуваат три типа на директор: администратор, менаџер и водач.

Директорот-администратор е својствен како тип за високо централизираните образовни системи, како што е нашиот образовен систем. Тој во оваа улога претставува само покорен извршител на наредбите и насоките дадени од повисокото ниво. Педантен е и прецизен, но не и креативен , бидејќи не е самостоен. За него најбитно е тоа дали е задоволен претпоставениот од неговите резултати, односно луѓето од Министерство од неговата послушност и исполнителност, а не му е битно како се чувствуваат вработените и дали имаат свои грижи и проблеми. Во основа е класичен административец, кој најчесто може да се најде во неговата директорска просторија во близина на телефонот и факсот. Не презема ризик и малку вистински комуницира со вработените. Опкружен е со полтрони и сака да го освојуваат со „директоре„.

Директорот-менаџер повеќе е ориентиран и кон вработените , а не само кон резултатите. Во основа тој е добар планер и организатор и во водењето на градинката

¹⁵ Vilotievic, M. (1993): " Organizacija I rukovodenje skolom " , Beograd: Naucna knjiga, str. 114

вклучува и други. Умее добро да екипира, а сака и да контролира. Се обидува да внесе некои промени и да ја развива тимската работа. Не е толку врзан за својата директорска фотеља и често може да се види на различни места од градинката. Многу повеќе од администраторот е насочен кон вработените, но сепак главниот акцент го става на постигањата и резултатите. Негово поле на делување е повеќе сегашноста и тој е тип на директор кој го одржува процесот со цел да ја реализира мисијата на градинката.

Директорот-лидер, вообичаено резултатите во работата на градинката ги постигнува на тој начин што константно создава пријатен амбиент за работа и води грижа за секој вработен. Во основа тој е голем визионер и добар стратег. Неговата харизма укажува дека е извонреден комуникатор и добар мотиватор. Умее да се однесува тактично со вработените, поттикнува и инспирира. Емоционално е многу стабилен, храбар, креативен, и со самодоверба која им влева доверба на другите. Сака да делегира овластувања на другите и притоа умее да ги најде вистинските луѓе за секоја работа. Добар е и како ментор, може да поучува и знае да даде поддршка во вистинско време и на прав начин. Претставува пример што другите го следат и тој е симбол за градинката. Воспоставува добар систем за информирање на градинката и знае да одржува добри односи со јавноста. Во практикувањето на функцијата директор применува тимска работа.

5.1. Планско- програмерска функција на директорот на детска градинка

Планирањето е менаџерска функција со која, врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период , се предвидува иднината и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат.

Со планирањето, педагошката и другата дејност на градинката се прилагодуваат на антиципативното дејствување на факторите што влијаат на работата и животот на градинката. Тоа е динамичен процес кој мора да се прилагодува на промените , на внатрешните и надворешните услови во кои работат. Ниту еден план не е конечен и секој е подложен на ревизија и по укажана потреба тој може да се доработува или преработува.

Со планирањето се поставува основата за организација на работата на градинката; се определува деловната политика; се врши селекција на содржините; се утврдуваат потребните методи и процедури; бараните стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и се утврдуваат временските рамки.

Во рамките на оваа функција на директорот спаѓаат:

- Изработка на долгорочни планови;
- Изработка на краткорочни планови.

Кога се зборува за изработка на долгорочни планови , пред се , се смета на изработката на стратешки план за развој на градинката, и притоа потребно е да се направи процена за постојната состојба, да се предвидат потребните промени , да се определат правците на делување, и , секако , перманентно да се врши евалвација за да се има оценка до каде сме стигнале со остварувањето на планот.

Во групата на краткорочни планови, треба да ги издвоиме изработката на годишната програма за работа на градинката и изработката на оперативни планови за работа на градинката, познати како месечни или седмични програми. Нивната е функција е да обезбедат квалитет во работата.

Планирањето на активностите во градинките и училиштата е редовна пракса и не е ништо ново- од ниво на глобално планирање на работата до оперативните

плани на работата на воспитувачите.Развојното планирање не е замена на досегашното планирање, туку е негово квалитативно надополнување.Развоен училишен план е документ кој произлегува од процесот на развојното планирање, се донесува за период од три до четири години и е резултат на добиен консензус врз основа на потреби, очекувања и интереси на сите субјекти во развојното планирање со јасно дефинирани цели, улоги и одговорности.Врз основа на развојниот училишен план се изработуваат годишни програми за тековните учебни години.

Развојните плани, годишните програми и годишните извештаи се документи кои помагаат во управувањето и организацијата на работата во градинката, а секако и во училиштето.Сите документи се меѓусебно поврзани и се надоврзуваат.

Директорите со својата позиција и улога што ја имаат како водачи на работата во градинката и како главни носители на унапредувањето на квалитетот на работата, треба да се и главни носители во изработката на развојните плани и годишните програми.Според тоа, изработката на годишната програма за работа на градинката е суштинска функција на директорот и таа се изработува за секоја учебна година.

Годишната програма за работа на Јавната установа за деца- Детска градинка, има за цел да ги истакне целите, задачите и активностите на основната дејност на градинката: Згрижување и воспитување на деца од предучилишна возраст, кои ќе се остваруваат преку згрижување, нега, исхрана, воспитување, образование, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на физичкиот, моралниот и социјалниот развој на детето од 9 месеци до поаѓање на училиште.

Составни делови на годишната програма за работа на градинката се:

- Планирање и програмирање на воспитно-образовната работа;
- Проекти во градинката;
- План за работа на активите на воспитувачи;
- План и програма за работа на директорот на градинката;
- План и програма за работа на педагогот;
- Програма за работа на лекарот;
- Програма за работа на музичкиот соработник;
- Програма за стручно усовршување на воспитувачите;
- Програма за стручно усовршување на негувателките;
- Програма за инвестиционо-тековно одржување на градинката.

Во реализација на содржините на програмата, првенствено се поаѓа од законските прописи и регулатива, од развојните и индивидуалните можности и

потреби на секое дете, од потребите на родителите и семејствата на децата, од современите трендови во предучилишното воспитание и образование во светот и кај нас, од условите и можностите за работа на градинката, но и од искуствата и сознанијата во долгогодишната непосредна воспитно-образовна работа со деца од предучилишна возраст. Програмата за работа на градинката претставува патоказ за реализирање на планираните и перманентните задачи, но и за задачите што ќе произлегуваат во периодот за кој е направена програмата.

Составен дел на годишната програма за работа на градинката е секако, планот и програмата за работа на директорот. Директорот, како Орган на раководење, своите програмски активности ги насочува кон планирање, спроведување и следење на задачите и активностите на целокупната дејност на градинката, почитувајќи ги притоа законските и подзаконските акти: Законот за работни односи, Законот за заштита на деца, Статутот на градинката, Колективниот договор за дејноста, Годишната програма за работа на градинката, Законот за извршување на Буџетот итн.

Директорот, својата раководна, стручно-педагошка и инструктивна функција ја остварува пред Управниот одбор на градинката, Стручниот совет, Советот на воспитувачи, Советот на негователки, Советот на родители, заедничките служби, Општината, Министерството за труд и социјална политика и други надлежни институции.

Директорот реализира повеќе програмски активности, меѓу кои се:

- Планирање и програмирање на целокупната работа и изготвување Годишна програма за работа на градинката;
- Изготвување годишен извештај за реализација на планираните и други активности и за остварените цели и резултати во работењето;
- Перманентно раководење, организирање и контролирање на административно-финансиското работење на градинката;
- Изготвување годишен финансов план на градинката, квартални планови и месечни финансови планови;
- Поднесување извештај за материјално-финансовото работење на градинката (месечни извештаи и годишен извештај) пред Управниот одбор и останатите надлежни институции;
- Раководење и учество во работата на стручните органи во градинката: Стручен совет, Совет на воспитувачи и Совет на негователки;
- Планирање, подготвување и водење на стручните и другите состаноци во градинката;
- Вршење упис на деца и нивно распоредување во воспитните групи во градинката, во соработка со педагошко-психолошката служба;
- Соработка со тимот за инклузивна пракса по однос на упис на деца со посебни потреби и нивно вклучување во соодветна воспитна група;
- Планирање и реализирање на сопственото стручно усовршување, следење на стручна литература, учество на семинари, советувања итн. ;

- Планирање и учество во реализацијата на планираните активности од доменот на стручно усовршување на кадарот во градинката;
- Перманентно следење и непосредно учество во реализацијата на планираните програмски цели и активности по воспитни групи и согласно годишната програма на градинката, договор за реализација на активностите, давање насоки, препораки и сл. ;
- Создавање можности и услови за работа на сите органи и служби што функционираат во градинката;
- Вршење увид на реализацијата на воспитно-образовната работа со децата по воспитни групи од страна на воспитниот кадар, како и негователскиот кадар, низ следните активности:

- увид на организацијата на денот и времето,
- увид на реализацијата на дневното планирање во воспитните групи (до 2 увиди на годишно ниво),
- увид во реализацијата на средбите со родителите во попладневните часови,

- Вршење увид на целокупната педагошка и здравствена евиденција и документација што се води во градинката;
- Остварување инструктивно-советодавна работа (стручна помош) со воспитниот, негователскиот и останатиот кадар;
- Следење и учество во подготвувањето и реализирањето на јавната и културната дејност во градинката;
- Остварување соработка со родителите според планираните програмски активности (учество на родителски средби, дружења, разговори, советување и др.);
- Грижа и превземање на соодветни активности за унапредување на општите услови за работа во градинката (хигиенски, материјални, набавки на опрема, инвентар, дидактитка, играчки и др.);
- Перманентна грижа за почитување на работната дисциплина и остварување на работните задачи на персоналот;
- Давање иницијативи и идеи за реализација на проекти и разни активности на ниво на градинка;
- Следење и учество во реализацијата на проектите и другите активности во градинката;
- Остварување континуирана соработка со Општината, Министерството за труд и социјална политика, Министерството за образование, со Бирото за развој на образованието, со соодветни научни и други стручни институции, со основни и средни училишта, градинки итн.

5.2. Организаторска функција на директорот

Со извршување на оваа значајна менаџерска функција, директорот на градинката го заокружува целокупниот процес на работа. Според Дракер, организацијата претставува средство за мултиплицирање на силите на поединците или индивидуите. Како што истакнува С. Најрановиќ¹⁶ „Човекот во својот колективен организам може да биде витален орган, но и паразитна инфекција“. Од ова јасно следи дека улогата што ќе ја има вработениот како индивидуа во една организација зависи од организацијата и нејзините функции за уредување на системот како на пример, градинката. Директорот е основниот носител на организациската функција на градинката. Кажано со информатички јазик, директорот претставува главната или централната единица во „мрежата“, од која ги прима информациите на сите единки-членови на мрежата, ги преработува информациите, ги анализира, ја координира работата на мрежата и ги дистрибуира како повратна информација до корисниците.

За да ја извршува успешно оваа функција, директорот на градинка/училиште треба да поседува определени особини. Така М. Вилотијевиќ¹⁷ наведува една таква листа:

- ❖ Високо ниво на знаење;
- ❖ Интелигенција;
- ❖ Креативност;
- ❖ Оригиналност;
- ❖ Иницијативност;
- ❖ Истрајност;
- ❖ Самостојност;
- ❖ Одговорност;
- ❖ Практичност.

Во својата книга Ј. Малиќ¹⁸ ги наведува следните индивидуални карактеристики на директорот кои се значајни за неговата организаторска функција: авторитет, енергичност, активност, иницијативност, самостојност, дружељубивост, аналитичност и чувство за припадност.

Истиот автор наведува и некои особини што вработените ги ценат кај својот директор:

¹⁶ Најрановиќ, С.: Организација-искуства „Директор“, Београд, 5/85, стр. 5

¹⁷ Vilotievic, M. (1993): "Organizacija i rukovodenje skolom", Beograd: Naucna knjiga, str. 135

¹⁸ Malic, J. (1985): „Samoupravljanje u skoli“, Zagreb: Skolska knjiga

1. Дobar организатор на работата.
2. Добро ја познава работата.
3. Дobar и праведен кон вработените.
4. Се советува со вработените и ги респектира нивните мислења и предлози.
5. Самостоен и иницијативен.
6. Не сака озборување и поткажување.
7. Доследен е, не е превртлив и не го менува постојано своето мислење.
8. Секогаш ја фали добрата работа.
9. Се интересира за личните проблеми на вработените.
10. Одржува добра работна дисциплина.
11. Умее своето знаење да го пренесе на другите.
12. Задачите ги дава јасно и разбирливо.
13. Дружељубив и ведар.
14. Сталожен и стрплив.

Оваа значајна функција директорот на градинката ја реализира преку повеќе различни содржини како што се:

-Воспоставување на организациска структура на градинката и во тие рамки организирање на работата на определени сектори или активи;

-Определување на стандарди на работењето;

-Определување на распоред за работа;

-Организирање на воспитно-образовниот процес и екипирање на градинката за да може истиот успешно да се реализира;

-Организирање на материјалното, финансиското и административно-техничкото работење;

-Организирање на процесот на евалвација.

Во рамките на оваа функција на директорот на градинката, особено место има и воспоставувањето на правилно административно, односно канцелариско работење.

Административното и канцелариското работење се помошни активности што се извршуваат во секоја канцеларија, без оглед дали станува збор за трговско друштво, државен орган, училиште или градинка. Од начинот на нивно реализирање зависи успешноста во работењето.

За успешноста на администрирањето многу е важна правилната организација на работата. Тоа вклучува познавање на правилата за работење во канцеларијата, способност за планирање на времето и умешност за оплеменување на просторот во

кој се работи.Сите тие работи заедно овозможуваат да се остваруваат целите на успехот.

5.3.Функција на водење на директорот

Оваа менаџерска функција е насочена кон тоа да се води тоа што треба да се работи. Водењето , пред се , се однесува на ускладување на односите меѓу луѓето. Секој директор на градинка или училиште, со успешното извршување на оваа функција, создава амбиент или клима за работа како „здрава почва која ќе даде добри плодови„. Денес на директорот му се проширени правата , но со тоа е зголемен и ризикот и одговорноста. Тој не може да се крие зад некои други органи и тела во училиштето за слабите резултати од работењето. Раководењето во градинката/училиштето се однесува и на технолошкиот процес (материјално-техничките и финансиските средства) , но и на луѓето. Оваа функција се реализира во неколку фази.

Во подготвителната фаза директорот, мора да ги запознае законските прописи и прописите на кои се заснова градинката , секој член на персоналот (неговите лични и работни особини и карактеристики) , со вкупниот материјално-технички потенцијал (простор, опрема, дидактички средства и помагала и сл.) , со финансиската состојба и можностите на градинката. Практично треба да се направи SWOT-анализа со што ќе се истакнат силните и слабите страни на градинката , како и можностите и заканите што доаѓаат однадвор. За таа цел директорот може и треба да подготвува прашалници, евиденциони листи, да практикува разговори, да анализира различни содржини , да ја проверува постојната евиденција и документација.

Во следната фаза, директорот донесува одлуки и решенија и определува задачи и активности што треба да се спроведат. Битно е да определи носители на тие активности , да делегира овластување и одговорност и да даде насоки за работа.

Потоа директорот ја следи реализацијата на работата на градинката, истата ја координира и ја регулира, дава дополнително потребни инструкции, ја оценува работата на поединците и на градинката во целина и ги мотивира извршителите.

Директорот на градинката како водач мора да биде , пред се, компетентна личност. При вршењето на оваа функција, директорот користи мноштво информации и истите ги дистрибуира , по потреба ги анализира , ја координира работата на своите соработници и извршителите и со нив комуницира.

Во сегментот на водењето со персоналот , треба да се нагласи и кадролошката функција на директорот на градинката. Особено важно место има мотивацијата како значајна менаџерска функција. Целта на мотивацијата е да се одржи и поткрепи

постојното работење или да се промени досегашното со нов начин или друг квалитет. Преку мотивацијата , некое делување може да се насочува, канализира и поддржува. Оптимално мотивирање има тогаш кога се задоволуваат двете страни, бидејќи ако се задоволуваат потребите само на едната страна , тогаш станува збор за манипулирање.

Мотивацијата кај личноста е комбинација од желба и енергија, насочени кон постигнување на целите. Да се влијае врз нечија мотивација значи да се убеди личноста сама да го направи она што треба да се направи. Луѓето можат да бидат мотивирани од верувањата, интересите, стравот, силните причини и други сили. Некои од нив се внатрешни (потреби, интереси, верувања) , а други се надворешни (опасностите од средината, самата средина, дури и притисокот од луѓето што ги сакаме). Нема едноставни формули за мотивацијата. Треба да се држи отворен погледот кон човековата природа. Тоа е комплекс од сили коишто и го покажуваат правецот на секоја личност и овие сили не можат секогаш да се видат и проучуваат. Исто така, ако овие сили движат две различни личности, тие ќе се движат различно , по различни насоки.

Знаејќи дека различни луѓе различно реагираат , во различни ситуации ќе ја водат и акцијата и одлуката на водачот. Но, водачот е тој кој има моќ да влијае врз ситуацијата.

- Водачот треба да дозволи потребите на вработените да се совпаѓаат со потребите на организацијата. - Сите луѓе се под влијание на сигурноста во работата, унапредувањето, зголемувањето на платата и одобрувањето на нивните надредени и водачи. Тие се под влијание и на внатрешните сили , како што се моралните и етичките вредности. На организацијата и се потребни добри луѓе во широкиот обем на работни места. Директорот-водач треба да се осигура дека неговите вработени се добро обучени и охрабрени и треба да им овозможи да напредуваат. Треба да го обезбеди начинот на кој ќе го организира и води работниот процес , да има вредности, морални и етички принципи кои ќе ги бара кај своите вработени. Ако водачот го води процесот на нечесен начин, тогаш и вработените ќе бидат нечесни со него.
- Награда за добро однесување. - Иако одреден сертификат, писмо или благодарност понекогаш изгледаат мали и незначајни, сепак тие можат да бидат силни мотиватори. Наградата треба да биде специфична и дадена во вистинско време, а не со задоцнување. Водачот треба да им помогне на вработените кои се добри во својата работа. Всушност, водачот треба да биде модел во кој сака неговите вработени да прераснат.
- Развивање на моралот и тимскиот дух. - Моралот е ментална , емоционална и духовна состојба на личноста. Скоро се што ќе се направи

има одредено влијание на моралот во организацијата. Водачот секогаш треба да биде свесен за тоа како неговите одлуки и акции влијаат на организацијата. Тимскиот дух е дефиниран како "душа на организацијата". Тоа е свесност за организацијата со која се идентификуваат и водачот и вработените и се чувствуваат како дел од неа.

- Директорот треба да дозволи на вработените да бидат дел од планирањето и процесот на решавање на проблемите. - Тоа ги мотивира и им дава личен интерес за да го видат планот реализиран, а истовремено постои јасна комуникација, бидејќи тогаш секој има подобро разбирање за тоа која улога мора да ја одигра како дел од тимот.
- Директорот треба да внимава на своите луѓе. - Иако водачот нема влијание на личниот живот на вработените, треба да покаже грижа за нив. Работи кои не му изгледаат важни, за нив се многу значајни. Треба да знае да сочувствува со нив. Тоа е способност на водачот да перцепира туѓ поглед на светот, како да е негов сопствен.
- Континуирано информирање на луѓето. - Држејќи го комуникацискиот канал отворен, вработените му дозволуваат на водачот да има чувство на контрола врз нивните животи.
- Директорот треба да ја направи работата на вработените предизвикувачка, возбудлива и значајна. - Водачот треба да направи неговите вработени да се чувствуваат како индивидуалци во голем тим. На луѓето им е потребна значајна работа, дури и ако таа им е заморна и непријатна. Потребно им е да знаат дека се важни и неопходни за опстанокот на организацијата.
- Директорот треба да ги советува луѓето кои не се однесуваат на начин кој е во согласност со целите на организацијата. - Сите досегашни насоки имаат позитивен приод. Но, тоа не функционира секогаш. Мора да им се укаже на луѓето кога тие не работат според прифатените стандарди. Според истите правила, водачот мора да ги заштити и кога тие имаат потреба.

Процената на постигнувањата спаѓа во една од најмоќните алатки на мотивацијата кои му се достапни на водачот. Процената на постигнувањата има три главни цели:

1. Да се измери учинокот објективно и чесно наспроти побарувањата во работата. На ефективните работници ова им овозможува да бидат наградени за својот труд, а неефективните работници да бидат ставени во групата со слаб учинок.
2. Да се зголеми учинокот со тоа што ќе се идентификуваат специфичните развојни цели. Процената овозможува работникот да ги одреди

специфичните цели потребни за развој.Треба да се направи план за подобри постигнувања во работењето.

3. Да се развијат цели за да може вработениот да држи чекор со потребите на организацијата којашто брзо напредува.Моменталната ефективност во работата не значи дека ќе биде присутна и во иднина.Ефективноста претставува процес кој е насочен кон постојан развој, а не е крајна фаза.

Процената на постигнувањата во работењето мора да биде направена со зеднички сили.Никој не ја знае работата подобро од оној кој ја работи.

5.4.Евалваторска и истражувачка функција на директорот

Не е можен некаков иден развој на една градинка ако се што е планирано и организирано не се следи и вреднува.Мерењето на достигнувањата на поединците и организацијата во целина е потреба за да се има повратна информација за степенот на реализацијата на работењето.Бидејќи во сферата на воспитанието и образованието многу педагошки појави , процеси и односи не можат да се мерат директно , потребно е директорот и да истражува некои состојби.Затоа, истражувачката компонента е и вградена во оваа негова значајна функција.На овој план најчесто се прават истражувања од акционен карактер и имаат за цел да се утврдат определени оперативно-корективни активности.

Вреднувањето (евалвација) е составен дел на секоја добро организирана и водена активност.Евалвацијата ги поттикнува поединците и воопшто колективот на нови постигнувања и не дозволува површност и анархија во работата.

Имено, оваа функција на директорот ја опфаќа контролата врз работењето на неговите соработници и административно-финансискиот и технички персонал.Системот за следење мора да биде сеопфатен ,стабилен, селективен и рационален.Притоа, многу е битна комуникацијата со персоналот,децата,нивните родители, па денес дури и со социјалните партнери и членовите на локалната заедница.

Поголемиот степен на автономност што воспитно-образовните установи го имаат денес , особено ја нагласува одговорноста на директорот , што практично значи афирмирање на оваа негова функција.Со процесот на евалвација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите, однесувањето.

За успешно спроведување на оваа функција, директорот на градинка, користи различни методи, техники и постапки и за нив подготвува соодветни инструменти (прашалници, евиденциони листи, формулари).Така, се создава соодветна администрација и евиденција , што ќе биде основа за идни зафати во сферата на планирањето, организирањето и водењето.Ваквата евиденција може да послужи и како основа за наградување на успешните членови на персоналот, но и за казнување.

Важно е, резултатите од евалвацијата да бидат основа за воведување на иновации или спроведување на промени во работата на градинката, па дури и во воспитанието и образованието во целина.

Оваа функција на директорот на градинката особено доаѓа до израз денес, кога се зголемува потребата од автономност, а со тоа и потребата од самоевалвација. Самоевалвацијата покажува дали и колку се ефективни преземените активности, а се темели на процената за поединецот или групата во активностите чија ефикасност, делумно или во целина зависи од нив самите. Самоевалвацијата е темел за автономијата во планирањето, организирањето и реализирањето на новите приоритетни активности.

Самоевалвацијата нуди можности за:

- Самостојна процена на поставените задачи;
- Процена на реализацијата на задачата;
- Идентификување на добрите страни;
- Идентификување на лошите страни;
- Подобра подготвеност за надворешна евалвација;
- Поставување на реални приоритети и задачи.

За да можат да се спроведат сите наведени форми на оценување, неопходно е да се развијат потребни инструменти и да се воспостават процедури, што пак треба да биде поткрепено и со соодветна организација на тие процеси. Потребно е да има обучени воспитувачи и директори на детска градинка, но и соодветни прирачници. За таа цел пак, потребно е да постои специјализирана институција за подготвување на инструменти, екстерно оценување, обука и сертификација.

5.5.Педагошко-инструктивна функција на директорот

Директорот на детска градинка, покрај тоа што е планер, организатор, водач, евалватор и креатор на работата на градинката како воспитно-образовна институција, денес тој станува и инструктор во работата на воспитувачите.Со своето искуство и знаење тој треба да биде во состојба да ја спроведува потребната функционална обука на персоналот.Директорот треба да ги воведува во работата новодојдените воспитувачи , но и да ги обучува другите за новите техники, методи и педагошки форми на работа, новите стратегии за предавање и учење, начинот на користењето на современите нагледни средства и помагала и сл.

Во реализацијата на оваа функција , директорот треба да користи:

- Индивидуална форма на работа со персоналот, при што ќе им дава конкретна стручна помош и ќе им помага во надминувањето на сопствените слабости;
- Да подготвува предавања за членовите на стручните активи;
- Да организира работилници и интерни семинари;
- Да подготвува план за усовршување на персоналот и во тие рамки да им овозможува учество на семинари, трибини, предавања, конгреси, конференции од сферата на воспитанието и образованието.

Директорот треба да биде и иницијатор и организатор, па дури во еден дел и реализатор на сите претходно наведени активности.Тоа бара негово перманентно стручно усовршување , треба да ја следи современата домашна и светска стручна и педагошка литература, треба да посетува семинари за обука и усовршување на директорите од сферата на менаџментот во образованието и педагогијата и сл.

Важно место во инструктивно-педагошката работа на директорот има советодавната функција.Советувањето има силно и долготрајно влијание врз луѓето и ефективноста на организацијата.Тоа претставува зборување со личноста на начин кој и помага на таа личност да ги реши проблемите или да и помогне да се создадат услови кои ќе и овозможат да го подобри нејзиното однесување.

Советувањето подразбира многу повеќе отколку да му се каже некому што да прави со определени проблеми.Водачите мора да ги демонстрираат следните квалитети за да советуваат ефективно:

- ❖ Почит кон вработените.- Овој квалитет вклучува верување дека индивидуите се одговорни за нивните сопствени акции и идеи.Тоа

вклучува и свесност за индивидуалноста на личноста низ уникатни вредности , атрибути и вештини.Водачот треба да се труди да влијае врз развојот на луѓето преку советувања, но исто така мора да се воздржи од проекција на своите вредности врз нив.

- ❖ Самосвесност.- Овој квалитет претставува разбирање на самиот себе како водач. Колку повеќе водачот е свесен за своите сопствени вредности и потреби, толку помалку ќе биде во можност да ги проектира своите чувства врз своите вработени.
- ❖ Кредибилитет.- Овој квалитет се постигнува преку чесност и конзистентност меѓу изјавите на водачот и акциите кои ги презема. Водачите со кредибилитет се праведни кон своите подредени и се однесуваат така што подредените ги почитуваат и им веруваат на нивните зборови.
- ❖ Емпатија.- Овој квалитет содржи разбирање за ситуацијата на подредените. Таквите водачи им помагаат на подредените да се справат со проблемот и да развијат план за подобрување на ситуацијата.

Советувањето се применува со цел да се подобри работата кај вработените , а со тоа и да се подобри работата на целата организација. Водачите честопати советувањето го категоризираат како резултат, добиен врз база на содржините на советодавните сесии. Поголемите категории вклучуваат:

- Советувања за можностите;
- Советувања за проблемите;
- Индивидуални советувања.

Постојат определени чекори во советувањето:

1. Идентификување на проблемот.-Треба точно да се знае кој е проблемот. Јапонците употребуваат вежба која е наречена "Пет пати зошто". Тие пет пати се прашуваат "зошто" кога се сретнуваат со одреден проблем и секојпат добиваат различни одговори. Кога ќе одговорат петтиот пат , тие веруваат дека го нашле одговорот и ја откриле причината поради која се јавил проблемот.
2. Анализа на силите коишто влијаат на однесувањето.-Водачот треба да детерминира врз кои од овие сили тој има контрола , а врз кои сили имаат контрола вработените. Треба да одреди дали овие сили треба да бидат модифицирани, елиминирани или засилени.
3. Планирање, координирање и организирање на сесиите.-Водачот треба да определи кога е најдоброто време за да се спроведе сесијата, од причина таа да не биде прекината или да заврши предвреме.
4. Спроведување на сесијата употребувајќи учтивост, искреност, сочувство и љубезност.-Ова не значи дека водачот не треба да е строг и да не ја држи

ситуацијата под контрола. Се работи за неговата репутација. Проблемот мора да се реши за да може вработениот да продолжи со својата работа. Но, водачот треба да ги слуша и своите вработени.

5. Проверка на првичната анализа.- За време на сесијата може да се случи верувањата на вработените да предизвикаат контрапродуктивност и во тој случај водачот мора да знае што да преземе и како да го смени тоа. Затоа тој мора да утврди дали неговата првична анализа е точна.
6. Утврдување на времето кога да се употреби директно или индиректно советување.- Водачот треба да знае кога и во кој случај е најдобро да примени директно, а во кој случај да примени индиректно советување со своите вработени, во зависност од тежината и природата на проблемот со кој се соочуваат.
7. Изработка на план за акција.- Употребувајќи ги фактите, издавачот треба да донесе одлука или да направи план за акција за да се реши проблемот. Ако е потребно понатамошно советување, водачот треба точно да го определи времето и датумот за следната сесија.
8. Оценување на напредокот.- После одржаната сесија или повеќе сесии, после извесен период, водачот треба да направи процена на напредокот кај вработените, за да биде сигурен дека проблемот е решен.

Постојат два вида на советување: директно и индиректно советување. Директното советување постои кога советодавачот го идентификува проблемот и им кажува на своите вработени што да направат во врска со неговото решавање, давајќи им конкретни предлози и мерки. Индиректното советување постои во случај кога вработените кои се советуваат треба самите да го идентификуваат проблемот и тие го определуваат решението на проблемот, заедно со советодавачот.

Советувањето е дел од една поширока улога што честопати ја игра директорот, а тоа е улогата на ментор. Суштината на секое менторство е врската меѓу менторот и менторираниот. Менторството е процес и однесување преку коишто еден човек дава помош, насочува, советува и помага во обучувањето или развојот на друг човек. При менторството, моќта и авторитетот, од страна на менторот се користат со цел да се понуди можности и предизвик, да се охрабри или обезбеди помош за менторираниот. Силата на аргументите или вистината и моќта на расудувањето обезбедуваат драгоцео учење. Директорот како ментор, многу често се јавува во улога на инструктор и советник. Вршејќи ја оваа функција директорот практично ја покажува и докажува грижата за перманентно професионално усовршување на персоналот во градинката.

Но, треба да се истакне и фактот дека добар дел од директорите не се во состојба целосно и квалитетно да одговорат на оваа функција, бидејќи постои

отворениот проблем со нивното базично професионално образование и нивното перманентно усовршување.

Сите пет наведени функции на директорот се преплетуваат и интегрираат во една целина , од која на крај можеме да изведеме заклучок, колку директорот-менаџер бил ефикасен и ефективен во својата работа.

Ефикасност претставува мерка за тоа колку добро или продуктивно се користат ресурсите за постигнување на некоја цел. Организациите се ефикасни кога менаџерите успеваат да ги сведат на најмала мера количините на влезни ресурси или времето што е потребно за произведување на некој производ или услуга.

Ефективност претставува мерка на соодветноста на целите што ги избрал менаџерот за својата организација и степенот до кој организацијата ги постигнува овие цели. Ефективни менаџери се оние што ги избираат вистинските цели на организацијата и имаат вештини ефикасно да ги користат ресурсите.¹⁹

Тргувајќи од фактот што директорот ја сноси најголемата одговорност за успешното или помалку успешно работење на воспитно-образовната установа, во негов прилог е воспоставување на одредени стандарди и критериуми на работа, како и секојдневен надзор, контролирање, координирање на работата, постојана комуникација со вработените, размена на идеи, непосредност.

Заради степенот на сложеност на неговата работа и многубројните обврски што ги има , а најчесто не се поврзани со воспитно-образовниот процес, директорот мора да ја координира работата со стручните работници и секако со одговорниот воспитувач со група. Но, никако не изостануваат и ненајавените, чести посети по групи, следење активности, проверка на педагошка документација итн.

Успешното менаџирање е можно само ако се има јасна определена цел , проследена со контрола, да се провери дали целите се постигнати. Целите претставуваат предизвик за сите учесници и стимулираат акција: знаеш каде сакаш да одиш и што сакаш да постигнеш (резултат). Во исто време овие цели поставуваат стандарди за евалвирање на начинот на изведеното.

¹⁹ Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W.L.Hill, (1999), Contemporary Management: Business week edition (2-nd edition), Richard d. Irwin, pg. N. 10.

ВТОР ДЕЛ

Методолошки пристап кон истражувањето

- Предмет на истражување
- Цел и карактер на истражувањето
- Задачи на истражувањето
- Хипотези
- Варијабли на истражувањето
- Методи, техники и инструменти на истражувањето
- Популација и примерок

1.Предмет на истражување:

„Компетенции на директорот за менаџирање во детска градинка,,.

Во овој магистерски труд ќе се истражуваат компетенциите,способностите за менаџирање кои директорот на детска градинка треба и мора да ги поседува,а кои се наметнати со самото навлегување на менаџментот како наука во секоја гранка на современото живеење.

Под поимот "компетенција" се подразбира способноста (знаења и вештини) за решавање на комплексни задачи.Компетенциите се конструираат и активираат во различни животни ситуации така што индивидуата комбинира и мобилизира некои од личните ресурси со кои располага.Во личните ресурси спаѓаат: темпераментот, талентите, културните искуства, интересите, мотивите, имплицитното и експлицитното знаење, познавањето на фактите и лексиката, вештините, искуствата во слични ситуации, психичките ресурси (сила, брзина, спретност) , социјалните ресурси и пристапот до знаење.

Педагогијата најпрецизно го дефинира поимот "компетенција" - способност и вештина за решавање некој проблем, но истовремено и подготвеност за тоа да се направи.

Поимот "директор" треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа.Директорот на јавната детска градинка, ја организира и раководи со работата на установата, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност и актите на установата, ја застапува установата пред трети лица и е одговорен за законитоста и работата во установата.

Под поимот менаџер се подразбира лице , индивидуа која управува со процесот или со дел од тој процес.Доброто управување, значи прифаќање на луѓето и ресурсите , такви какви што се и притоа да им се помогне заеднички да работат за да ја постигнат поставената крајна цел.Добриот директор-менаџер треба да биде во состојба да делегира задачи на своите подредени и како претпоставен да им овозможува да ги реализираат тие задачи успешно.

2.Цел и карактер на истражувањето.

Да се испитаат компетенциите за менаџирање на директорот во детска градинка, како и ставовите и предлозите на директорот и вработените за што поефикасна примена на менаџерските вештини кои допринесуваат за успешно реализирање на мисијата на градинката.

Имено, последниве години нашата Република се соочува со интензивни политички, економски, социјални, културни, образовни и еколошки промени, условени од глобалните светски промени, кои пак претставуваат основни детерминанти за развој и можност за поинтензивни чекори на патот кон европските интеграции. Споменатите промени, интензивните демократски процеси во сите сфери на нашето општество, а пред се процесот на децентрализација, се рефлектираат и на Градинката, која претставува мошне мошне значајна општествена институција и која несомнено се повеќе ја чувствува и станува свесна за потребата од промени.

Промените значат отпочнување на еден нов процес во Градинката , процес на развојно планирање , процес на креирање на иднината со превземање на соодветни активности во сегашноста. Потребно е создавање на современа, динамична, отворена и ефикасна градинка, која ќе функционира под водство на директор во улога на раководител, организатор, насочувач, соработник, поттикнувач, иницијатор, креатор , менаџер.

Севкупните промени во општествениот живот , промените во законодавството, како и новите реформи во образовниот систем на Република Македонија, наметнуваат нова и посовремена организација на градинката, и следствено. Поинаков тип на раководен кадар – способен да ја реализира мисијата на градинката, човек кој има визија за нејзиниот развој.

Ова истражување по својот карактер е квалитативно и квантитативно.

3.Соодветно на предметот и целите, произлегуваат следните задачи на истражувањето.

1.Да се испита дали директорот на детска градинка има основни познавања за менаџментот како наука;

2.Да се откријат способностите на директорот како менаџер;

3.Да се испита колку директорот има улога на водач –менаџер на градинката;

4.Да се испита способноста на директорот за тимска работа;

5.Да се испита дали директорот ја поседува потребната способност за комуницирање и ширење на идеи меѓу вработените;

6.Да се открие дали директорот има способност за препознавање на проблемите и умешност за нивно надминување;

7.Да се испитаат функциите кои директорот ги врши во градинката;

8.Да се испита подготвеноста на директорот за перманентно образование,отвореност кон нови сознанија,искуства и идеи.

4.Хипотези:

1.Директорите во доволна мера поседуваат способности за менаџирање на детските градинки;

2.Постојат разлики во менаџерските вештини што ги поседуваат директорите во зависност од возраста;

3.Воспитувачите позитивно ја оценуваат комуникацијата со директорот и неговата подготвеност за тимска работа;

4.Компетенциите на директорот за менаџирање директно влијаат на извршувањето на функциите кои ги има во градинката;

5.Компетенциите за менаџирање кои ги поседува директорот допринесуваат успешно да ја реализира мисијата на градинката;

6.Претходното искуство во воспитно-образовната работа е значајно за успешно извршување на функцијата-директор.

7.Директорите имаат интерес за професионално усовршување;

8.Не постои разлика меѓу ставовите на вработените и директорот во однос на менаџерските компетенции на директорите.

5.Варијабли на истражувањето.

Како независна варијабла во ова истражување се јавуваат возраста на директорите, особините и степенот на познавања од областа на менаџментот што ги поседуваат директорите.

Како зависна варијабла во ова истражување се јавуваат ставовите на воспитувачите и директорите во однос на менаџерските компетенции.

6.Методи, техники и инструменти на истражување.

Во истражувањето доминира дескриптивниот метод со кој појавите се запознаваат какви се и колкави се , што значи се утврдува фактичката состојба на појавата онаква каква што е.Така, се следи работата на Директорот на детската градинка и се откриваат компетенциите за менаџирање кои ги поседува, како и ставовите на вработените воспитувачи во врска со проблемот на истражување.

Во согласност со поставените задачи, применети се следните истражувачки техники:

-Анкетирање; и

-Скалирање.

Овие истражувачки техники се применија со помош на следните инструменти на истражувањето:

- Анкетен лист (прашалник) за воспитувачи, со кој ќе ги добиеме мислењата и ставовите на воспитувачите во врска со личноста и компетенциите на Директорот за менаџирање на детската градинка, а се во функција на подобрување на квалитетот на работата.Анкетниот лист е составен од 8 разновидни прашања (прашања од отворен, затворен тип и комбиниран тип на прашања.)

-Контролна (чек) листа, која се примени како инструмент на скалирањето за да го утврдиме степенот на присутност на одредени карактеристики и ставови на Директорите на детска градинка.Во неа беа дадени три одделни групи на ставови кои се однесуваат на: компетенциите на Директорот за менаџирање, професионалниот развој и комуникацијата со вработените.

7. Популација и примерок.

Опфатени се три видови примероци, односно примерок на градинки, примерок на Директори и примерок на воспитувачи. Примероците опфаќаат 6 детски градинки кои се наоѓаат на територијата на град Скопје, 110 воспитувачи, и 5 директори. Примерокот на истражување е пригоден.

Примерок на градинки	Примерок на Директори	Примерок на воспитувачи
" <i>Срничка</i> "	1	31
" <i>Весели цветови</i> "	1	21
" <i>Росица</i> "	1	18
" <i>Орце Николов</i> "	1	19
" <i>Мајски цвет</i> "	/	11
" <i>Пролет</i> "	1	10
Вкупно: 6	5	110

ТРЕТ ДЕЛ

Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

- Анализа и интерпретација на резултатите од анкетањето на воспитувачите
- Заклучок од анализата на резултатите од анкетањето на воспитувачите
- Анализа и интерпретација на резултатите од контролната листа наменета за Директорите на детска градинка
- Заклучок од анализата на резултатите од контролната листа наменета за Директорите

Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетаирањето на воспитувачите

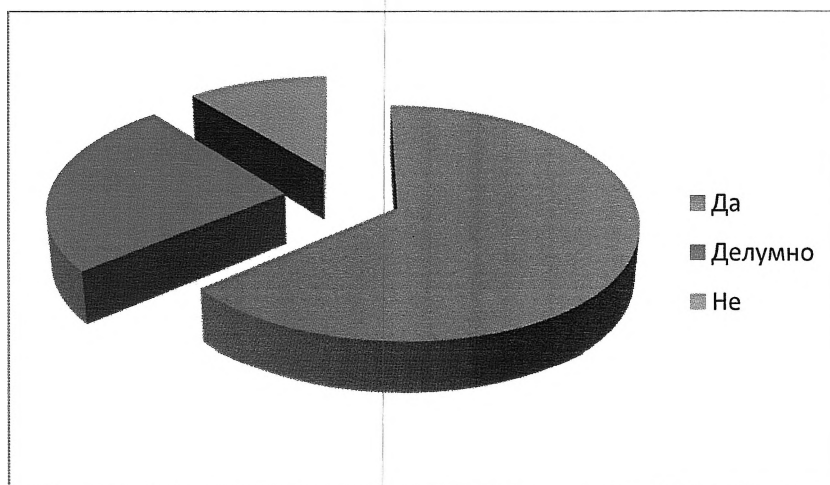
Со анкетаирањето го испитавме мислењето на воспитувачите, нивните ставови и оценки во однос на компетенциите на Директорот за менаџирање на детската градинка. Резултатите се обработени со помош на симболите: f (зачестеност на одговорите); и % (процентуална вредност).

Табела бр. 1 : Ставови на воспитувачите во однос на менаџерските вештини на директорот.

	Категории	f	%
1.	Да	96	87,27
2.	Делумно	10	9,09
3.	Не	4	3,63
	Вкупно	110	100

Од табелата може да се согледа дека најголем број воспитувачи- 96 (87,27%) сметаат дека Директорот поседува менаџерски вештини, 10 од анкетираниите воспитувачи (9,09%) сметаат дека нивниот Директор делумно поседува менаџерски вештини, додека само 4 (3,63%) сметаат дека нивниот Директор не поседува менаџерски вештини.

Графикон бр. 1: Ставови на воспитувачите во однос на менаџерските вештини на директорот.

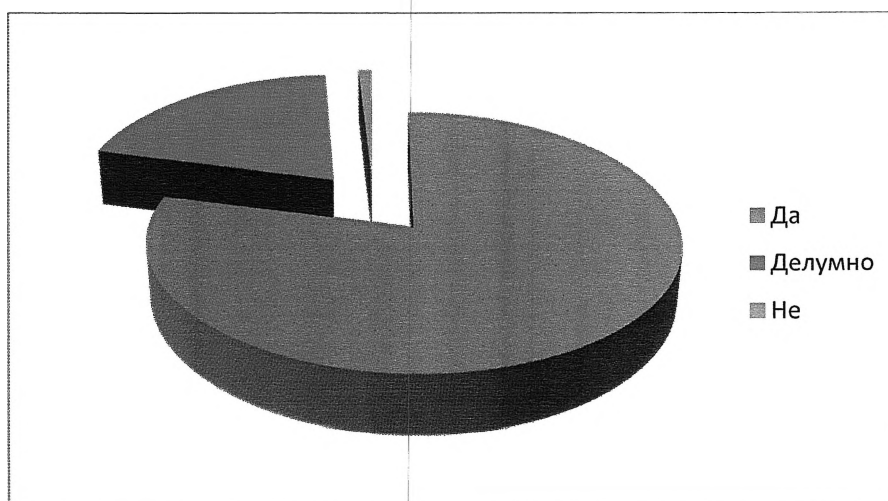


Табела бр. 2: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Дали Директорот секојдневно ја следи вашата работа и активности во градинката.

	Категории	f	%
1.	Да	87	79,09
2.	Делумно	22	20
3.	Не	1	0,90
	Вкупно	110	100

Податоците покажуваат дека поголемиот дел од воспитувачите- 87 (79,09%) од вкупно 110 кои одговориле на ова прашање, тврдат дека Директорот секојдневно ја следи нивната работа и активностите во градинката, 22 воспитувачи (20%) сметаат дека Директорот делумно ја следи нивната работа и активностите во градинката, додека само 1 воспитувач (0,90%) смета дека Директорот не ја следи секојдневно работата и активностите во градинката.

Графикон бр. 2: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Дали Директорот секојдневно ја следи вашата работа и активности во градинката.

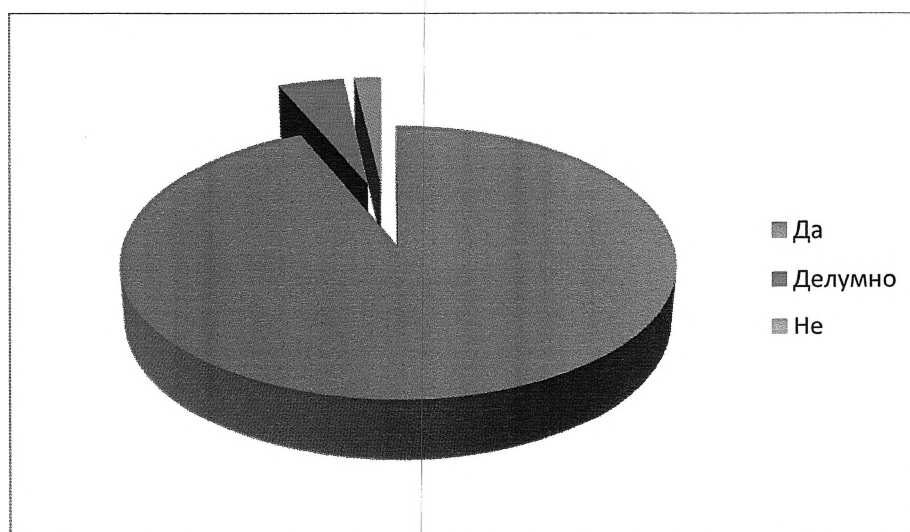


Табела бр. 3: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Директорот со својот начин на работа, овозможува успешно функционирање на работата во градинката.

	Категории	f	%
1.	Да	103	93,63
2.	Делумно	5	4,54
3.	Не	2	1,81
	Вкупно	110	100

Одговорите покажуваат дека во однос на ова прашање, поголемиот дел од воспитувачите-103 (93,63%) сметаат дека Директорот со својот начин на работа, овозможува успешно функционирање на работата во градинката, 5 (4,54%) воспитувачи тврдат дека Директорот со начинот на работа овозможува делумно функционирање на работата во градинката, додека од вкупно 110 воспитувачи кои одговориле на ова прашање, само 2 (1,81%) сметаат дека Директорот со својот начин на работа не овозможува успешно функционирање на работата во градинката.

Графикон бр. 3: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Директорот со својот начин на работа, овозможува успешно функционирање на работата во градинката.



Табела бр. 4: Процена на успешноста во остварување на функцијата-Директор.

	1	2	3	4	5	Вкупно	Аритметичка средина
F	1	1	3	28	76	109	4,62
%	0,91	0,91	2,75	25,68	69,72	100	

Од податоците во табелата, може да се забележи дека од вкупно 109 воспитувачи кои одговориле на ова прашање, 76 (69,72%) сметаат дека Директорот успешно ја остварува својата функција и ја дале највисоката оценка -5. Од 109 воспитувачи, 28 (25,68%) дале оценка 4, додека 3 воспитувачи ја оцениле успешноста на својот Директор со средна оцена -3. Еден воспитувач ја оценил успешноста на Директорот со оценка 2, и еден воспитувач оценил со најслабата оценка-1.

Оттука, може да се заклучи дека најголемиот дел од анкетираниите воспитувачи позитивно ја оценуваат работата и успешноста на својот Директор.

Табела бр. 5: Функција која директорот најдобро и најслабо ја остварува.

Функции на директорот	Најдобро ја остварува	Најслабо ја остварува
1.Планско-програмерска	55	3
2.Организаторска	62	2
3.Функција на водење	50	2
4.Евалваторска	35	7
5.Педагошко-инструктивна	58	4

На ова прашање, од вкупно 110 воспитувачи, одговориле 102 при што најголемиот дел од нив ги навеле функциите кои директорот најдобро ги остварува, а значително помалку од нив навеле која функција директорот најслабо ја остварува. Испитаниците имаа можност истовремено да наведат една или повеќе функции, па така дел од нив навеле по две или повеќе функции кои директорот најдобро или најслабо ги остварува

Функциите кои директорот на детска градинка, најдобро ги остварува, подредени во ранг-листа:

1.Организаторска функција
2.Педагошко-инструктивна функција
3.Планско-програмерска функција
4.Функција на водење
5.Евалваторска функција

Функциите кои директорот на детска градинка најслабо ги остварува, подредени во ранг-листа:

1.Евалваторска функција
2.Педагошко-инструктивна функција
3.Планско-програмерска функција
4.Функција на водење
5.Организаторска функција

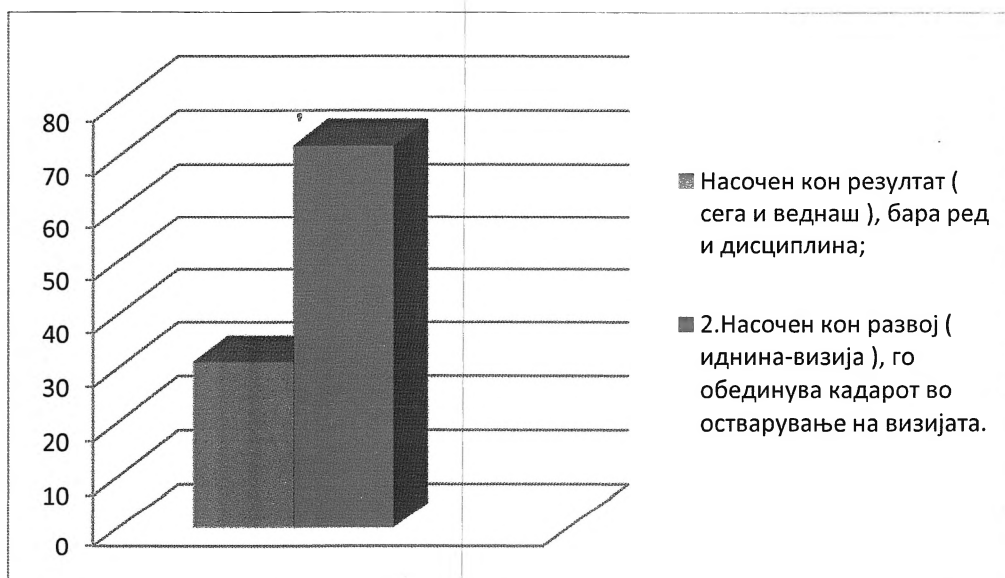
Табела бр. 6: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Работата на Директорот е насочена кон резултат (менаџер) или кон развој (водач).

	Категории	F	%
1.	Насочен кон резултат	31	30
2.	Насочен кон развој	72	69,9
	Вкупно	103	100

Од податоците добиени во табелата, може да се воочи дека 31 (30 %) од 103 анкетирани кои одговориле на ова прашање, сметаат дека нивниот Директор со својата работа е насочен кон резултати, бара ред и дисциплина. 72 (69,9 %) сметаат дека Директорот е насочен кон развој, го обединува кадарот во остварување на визијата.

Оттука може да се констатира дека Директорот на детска градинка кај нас, повеќе е водач насочен кон развој, отколку типичен менаџер. И несомнено, денес, повеќе од било кога порано, е нагласена потребата од квалитетно водство во воспитно-образовните установи. Потребата од јакнење на водството на директорот уште повеќе ќе расте со текот на времето. Податоците може да се прикажат и графички.

Графикон бр. 6: Ставови на воспитувачите во однос на исказот: Работата на Директорот е насочена кон резултат или кон развој.



Табела бр.7: Карактеристики кои ги поседува Директорот на детска градинка и неговата работа, според воспитувачите.

Карактеристики	f
Организатор	18
Добар и успешен менаџер	15
Визионер	10
Добар соработник	10
Принципиелен	10
Лидер	9
Исполнителен	8
Одговорен	8
Амбициозен	8
Комуникативност	7
Иновативност	6
Доследност	5
Професионалност	4

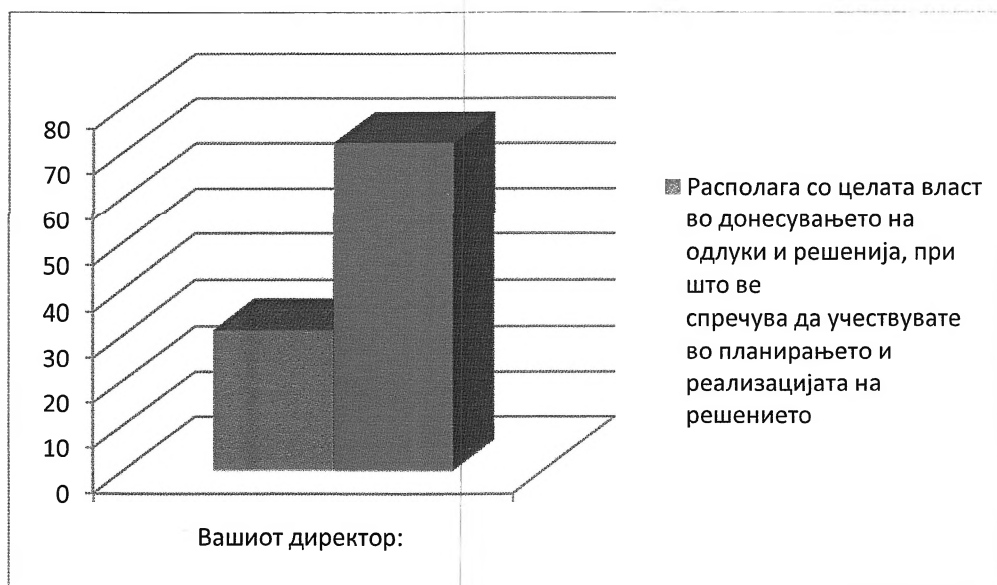
На ова прашање од отворен тип се забележува значително помал број на дадени одговори од страна на испитаниците. Сепак, најчестите наведени карактеристики кои го опишуваат Директорот и неговата работа, подредени според зачестеноста, се следните: организатор; добар и успешен менаџер; визионер; добар соработник; принципиелен; лидер; исполнителен; одговорен; амбициозен; комуникативност; иновативност; доследност; професионалност.

Табела бр. 8: Ставови на воспитувачите во однос на нивното учество во донесувањето на одлуки и решенија.

	Категории	F	%
1.	Располага со целата власт	7	7,07
2.	Ви дозволува активно учество	92	92,9
	Вкупно	99	99,9=100

Од податоците добиени во табелата, може да се забележи дека 7 (7,07%) од 99 анкетирани кои одговориле на ова прашање, сметаат дека нивниот Директор располага со целата власт во донесувањето на одлуки и решенија, при што ги спречува да учествуваат во планирањето и реализацијата на решението. 92 (92,9%) сметаат дека Директорот дозволува нивно активно учество при донесување на одлуки и решенија, при што не ја наметнува својата волја.

Графикон бр. 8: Ставови на воспитувачите во однос на нивното учество во донесувањето на одлуки и решенија.



Заклучок од анализата на резултатите од анкетањето на воспитувачите

Од анализата на добиените податоци од анкетниот лист, наменет за воспитувачите, можеме да извлечеме неколку заклучоци кои би ги лоцирале во следните насоки:

- Какви се ставовите на воспитувачите во однос на менаџерските вештини на Директорот на детска градинка;
- Какви се ставовите на воспитувачите во однос на тоа дали Директорот секојдневно ја следи работата и активностите во градинката;
- Какви се ставовите на воспитувачите во однос на тоа дали Директорот со својот начин на работа, овозможува успешно функционирање на работата во градинката;
- Какви се нивните оценки за тоа колку Директорот успешно ја остварува својата функција, земајќи ја предвид ефективната (остварување на поставените цели) и ефикасноста (користење на ресурсите: финансиски, материјални и човечки) на менаџирањето;
- Какви се нивните мислења во однос на прашањето која функција Директорот најдобро ја остварува, а која најслабо;
- Какви се ставовите на воспитувачите за насоченоста на работата на Директорот, дали со својата работа повеќе е насочен кон резултат (сега и веднаш) или повеќе е насочен кон развој (визија);
- Кои карактеристики го опишуваат Директорот на детската градинка и неговата работа, според воспитувачите; и
- Какви се ставовите на воспитувачите во однос на нивното учество во донесувањето на одлуки и решенија.

Резултатите покажаа дека најголем дел од анкетираниите воспитувачи сметаат дека нивниот Директор поседува менаџерски вештини. Од вкупно 110 анкетирани воспитувачи, 96 (87, 27%) одговориле дека Директорот поседува менаџерски вештини кои се потребни за успешно водење на воспитно-образовната установа.

Од анализата на добиените податоци можеме да заклучиме и дека Директорот секојдневно ја следи работата и активностите во градинката. Од 110 анкетирани воспитувачи, дури 87 (79, 09%) одговориле потврдно, додека 22 (20%) одговориле дека нивниот директор делумно ја следи работата и активностите во градинката. Само

1 воспитувач од 110-те анкетирани одговорил дека Директорот не ја следи работата во градинката.

Од анализирањето на податоците, можеме да заклучиме дека Директорот со својот начин на работа овозможува успешно функционирање на работата во градинката. Имено, од 110 воспитувачи кои одговориле на третото прашање во прашалникот, 103 (93,63%) одговориле потврдно, 5 (4,54%) одговориле делумно, додека само 2 (1,81%) одговориле дека Директорот со својот начин на работа не овозможува успешно функционирање на работата.

Врз основа на оценките на воспитувачите, во шесте градинки каде беше спроведено истражувањето, можеме да заклучиме дека Директорот е успешен во остварувањето на функцијата. Анкетираниите имаа можност да ја оценат работата на Директорот од 1 до 5 земајќи ја предвид ефективноста и ефикасноста на менаџирањето. Така, од 109 анкетирани, 76 (69, 72%) ја дале највисоката оценка (5), потоа 28 (25, 68%) дале оценка (4), 3 воспитувачи (2, 75%) дале оценка (3), додека само 1 анкетирани (0, 91%) дал оценка (2) и 1 (0, 91%) дал оценка (1). Средна оценка која ја добија директорите за успешноста во остварување на функцијата, пресметана со аритметичка средина, е високата 4, 62.

За да ја врши успешно својата одговорна работа, Директорот на детска градинка треба да извршува повеќе функции. Од добиените резултати можеме да заклучиме дека Директорот најдобро ја остварува организаторската функција, која се реализира преку повеќе различни содржини (воспоставување на организациска структура на градинката и организирање на работата на определени сектори; определување на стандарди на работењето; организирање на воспитно-образовниот процес и екипирање на градинката; организирање на материјалното, финансиското и административно-техничкото работење). Втора функција која Директорот најдобро ја остварува, по организаторската функција, е педагошко-инструктивната која вклучува обука на персоналот. Директорот треба да ги воведува во работата новодојдените воспитувачи, но и да ги обучува другите за новите техники, методи и педагошки форми на работа, што пак бара перманентно стручно усовршување на директорот. Истовремено, важно место во педагошко-инструктивната работа на директорот има советодавната функција.

По организаторската и педагошко-инструктивната функција следуваат планско-програмерската, функцијата на водење и на 5 место рангирана е евалваторската функција.

Значително помалку одговори воспитувачите дадоа на прашањето: Која функција Директорот најслабо ја остварува. Сепак, од малкуте дадени одговори на анкетираниите, може да се каже дека Директорот најслабо ја остварува евалваторската

функција, а по неа следуваат педагошко-инструктивната, планско-програмерска, функцијата на водење, и организаторската функција.

Од анализата на добиените податоци можеме да изведеме извесни заклучоци во однос на тоа дали работата на Директорот е повеќе насочена кон резултат или кон развој. Поинаку кажано, дали Директорот на детска градинка, барем во овие шест градинки каде беше спроведено истражувањето, повеќе навлегува во сферата на менаџер или пак, повеќе се доближува до водач. Според податоците кои ги добивме, од 103 анкетирани кои одговориле на ова прашање, 72 (69,9%) сметаат дека Директорот со својата работа повеќе е насочен кон развој, додека 31 (30%) сметаат дека Директорот е насочен кон резултат. Оттука, според поголемиот дел на воспитувачи, Директорот е водач кој преку своите карактеристики и квалитети влијае врз вработените за да ја реализираат мисијата на градинката, нејзините цели и задачи. Со тоа, се потврдува третата помошна хипотеза од истражувањето. И несомнено, севкупните промени во општествениот живот, промените во законодавството, а особено промените што ги носи децентрализацијата и новите реформи во образовниот систем во Република Македонија, не само што наметнува нова и посовремена организација на градинката, туку тие наметнаа поинаков тип на Директор- способен да ја реализира мисијата на градинката, човек кој има визија за нејзиниот развој.

Во анкетата, како најчесто споменувани карактеристики кои ги поседува Директорот, подредени според зачестеноста, се наведени следните: организатор; добар и успешен менаџер; визионер; добар соработник; принципиелен; лидер; исполнителен; одговорен; амбициозен; комуникативност; иновативност; доследност; професионалност; чесност; колегијалност; решителност; авторитет.

Резултатите од анкетата покажаа и дека Директорот дозволува учество на воспитувачите во донесувањето на одлуки и решенија. Од вкупно 99 воспитувачи кои одговориле на ова прашање, дури 92 (92,9%) се изјасниле дека нивниот Директор им дозволува учество во донесување на одлуки при што не ја наметнува својата волја, додека само 7 (7,07%) одговориле дека Директорот располага со цела власт и сам донесува одлуки, при што ги спречува вработените да учествуваат во планирањето и реализацијата на решението. Оттука, може да заклучиме дека Директорот на детска градинка кај нас практикува демократски стил на водство кој е ориентиран кон воспоставување на клима на добри односи во градинката.

Анализа и интерпретација на резултатите добиени од контролната листа наменета за директорите на детска градинка

За потребите на истражувањето, освен анкетирање на воспитувачите, остваривме средба со директорите на неколку детски градинки на територијата на Град Скопје, при што како инструмент користевме чек-листа. Во неа, беа дадени три оделни групи на ставови кои се однесуваат на: компетенциите на директорот за менаџирање, професионалниот развој и комуникацијата со вработените.

Во истражувањето учествуваа:

-Директор на ЈУОДГ " *Росица* ",

должина на работно искуство: 29 години.

должина на функција: 12 години.

-Директор на ЈУОДГ " *Срничка* " ,

должина на работно искуство: 5 години.

должина на функција: 1 година.

-Директор на ЈУОДГ " *Орце Николов* " ,

должина на работно искуство: 36 години.

должина на функција: 12 години.

-Директор на ЈУОДГ " *Весели цветови* " ,
должина на работно искуство: 35 години.
должина на функција 10 години.

-Директор на ЈУОДГ " *Пролет* " ,
должина на работно искуство: 32 години.
должина на функција: 8 години.

Во продолжение ви ја прикажуваме чек- листата наменета за
Директорите, со нивните одговори:

**Компетенции на директорот за менаџирање
на детска градинка**

Компетенции на директорот	ДА	НЕ
1.Мојата работа како директор е насочена кон постојано подобрување на работата во градинката.	5	/
2.Мојата работа е континуиран процес на подобрување и подготвеност да се одговори на променливата средина.	5	/
3.Претходното искуство во воспитно-образовната работа е значајно (помага) за извршување на функцијата Директор.	5	/
4.Професионалниот развој (усовршување) е потреба на сите кои сакаат успех во својата работа/кариера.	5	/
5.Директорот, во однос на другите вработени, има поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста.	5	/
6.Успешниот директор умее да ги постави вистинските луѓе на вистински места.	5	/
7.Директорот треба да ги обучува вработените и да води грижа за нивниот професионален развој.	4	1
8.Суштинска функција на директорот е изработката на годишната програма за работа на градинката.	1	4

Вие и професионалниот развој	Постојано	Повремено	Никогаш
1.Подготвеноста за перманентно образование ми помага во усовршувањето како менаџер на градинката.	5	/	/
2.Постојано се надградувам, следам стручна литература, учествувам на семинари.	5	/	/
3.Ги следам иновациите и ги применувам.	5	/	/
4.Ги планирам и организирам своите работни активности и делегирам задачи.	5	/	/
5.Ги планирам и учествувам во реализацијата на планираните активности од доменот на стручно усовршување на кадарот во градинката.	3	2	/
6.Го поддржувам професионалниот развој на вработените.	5	/	/
7.Собирам идеи од вработените.	4	1	/
8.Го практикувам тимското работење.	5	/	/
9.Постојано ја следам реализацијата на работата на градинката, координирам и доколку е потребно давам дополнителни инструкции.	5	/	/

Вие и комуникацијата со вработените	Постојано	Повремено	Никогаш
1.Имам добро воспоставена комуникација со вработените.	4	1	/
2.Достапен сум за вработените.	4	1	/
3.Ја распределувам одговорноста и истата ја развивам кај вработените.	5	/	/
4.Јавно и јасно ги нагласувам моите очекувања од вработените.	5	/	/
5.Редовно ги информирам вработените.	4	1	/
6.Умеам да ги мотивирам вработените.	3	2	/
7.Ја следам и вреднувам работата на вработените.	5	/	/
8.Развивам пријателски однос со вработените.	3	2	/
9.Воспоставувам и одржувам соодветна работна дисциплина.	5	/	/
10.Доколку има потреба применувам дисциплински мерки.	/	5	/
11.Им помагам на вработените во нивните напори за усовршување,менување на методите, стилот на работење.	4	1	/
12.Им помагам на вработените во решавање на проблемите, доколку ги имаат.	2	3	/
13.Преку комуникацијата создавам клима на доверба и почит.	5	/	/
14.Комуницирам со другите луѓе на начин кој ќе биде корисен за двете страни.	5	/	/
15.Основната идеја на комуникацијата ми е да ги убедам другите.	2	2	1
16.Ги игнорирам коментарите и забелешките на вработените.	/	2	3
17.Главниот и последен збор во донесувањето на одлуки го имам јас.	2	2	1

Заклучок од анализата на резултатите добиени од контролната листа

Од чек-листата можеме да извлечеме неколку заклучоци кои би ги лоцирале во следните насоки:

- Какви се ставовите на Директорите во однос на потребните компетенции за менаџирање на градинката;
- Какви се ставовите на Директорите во однос на професионалниот развој, потребата за перманентно образование, иновациите, стручното усовршување на кадарот во градинката, тимското работење;
- Какви се ставовите на Директорите во однос на комуникацијата со вработените.

Резултатите покажаа дека ставовите на Директорите се речиси еднакви, во однос на потребните компетенции за менаџирање на градинката. Имено, сите се согласни дека работата како директор треба да биде насочена кон постојано подобрување на работата во градинката. Тие се согласни и дека претходното искуство во воспитно-образовната работа е значајно за извршување на функцијата-директор. Сметаат дека Директорот, во однос на другите вработени, треба да има поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста, а исто така, да умее да ги постави вистинските луѓе на вистински места. Од пет Директори, четворица не се согласуваат со ставот дека суштинска функција на директорот е изработката на годишната програма за работа на градинката.

Според податоците добиени од чек-листата, кои се однесуваат на професионалниот развој, може да заклучиме дека ставовите на Директорите, повторно, се речиси еднакви. Тие сметаат дека перманентното образование, постојаното надградување, следење стручна литература, учество на семинари, помага во усовршувањето како менаџер на градинката. Истовремено, директорите го поддржуваат и професионалниот развој на вработените. Од пет директори, тројца се изјаснија дека постојано ги планираат и учествуваат во реализацијата на активностите од доменот на стручното усовршување на кадарот во градинката, додека двајца одговорија дека тоа го прават повремено. Четворица, од пет директори се изјаснија дека постојано собираат идеи од вработените, додека еден одговори дека тоа го

прави повремено. Директорите постојано го практикуваат тимското работење. Со тоа, се потврдуваат четвртата и деветтата помошна хипотеза од истражувањето.

Кога станува збор за комуникацијата со вработените, резултатите покажаа дека Директорите имаат слични ставови. Имено, тие сметаат дека имаат добро воспоставена комуникација со вработените, на начин кој е корисен за двете страни. Тврдат дека ја следат и вреднуваат работата на вработените, и преку комуникацијата создаваат клима на доверба и почит. Поголема разлика во одговорите на Директорите се забележува кај последните три ставови. Двајца од пет директори одговорија дека основната идеја на комуникацијата постојано е да ги убедат другите, двајца одговорија повремено, додека еден од директорите одговори дека во комуникацијата никогаш не поаѓа од идејата да ги убеди другите. Во однос на коментарите и забелешките кои ги даваат вработените, двајца Директори одговорија дека повремено ги игнорираат, а тројца дека никогаш не ги игнорираат. Двајца Директори одговорија дека во донесувањето на одлуки, постојано го имаат главниот и последен збор, двајца одговорија повремено, додека еден од нив одговори дека во донесувањето на одлуки никогаш не практикува да одлучува сам.

Заклучни согледувања

Како резултат на ова истражување, од квалитативната и квантитативна анализа на добиените резултати можеме да извлечеме неколку заклучоци.

1. Директорот на воспитно-образовна установа, детска градинка, неопходно е да поседува компетенции за менаџирање. Современите градинки бараат директори кои имаат повеќе функции, директори кои се способни да ја реализираат мисијата на градинката и кои имаат визија за нејзиниот развој. Да умеат да воспостават план за развој на градинката, а потоа како добри организатори и успешни евалuatorи истиот да го реализираат.

За таа цел, треба да бидат добри комуникатори и мотиватори, способни да се справат со сите предизвици, да се снајдат во непознати проблем ситуации, да донесуваат и спроведуваат одлуки при решавањето на проблеми. Особено е важно да умеат да создадат тим и клима на високи очекувања за успех, како кај вработените, така и кај родителите и децата.

Наместо досегашното задоволување на функцијата педагошки раководител и, повеќе или помалку, администратор, директорот на современата детска градинка добива поголема општествена одговорност како водач кој ги креира, промовира, реализира и евалуира промените во градинката.

2. Воспитувачите имаат позитивно мислење во однос на успешноста на нивниот Директор во остварувањето на функцијата. Тие сметаат дека Директорот поседува менаџерски вештини и овозможува успешно функционирање на работата во градинката, притоа давајќи им висока оценка (4, 62) земајќи ја предвид ефикасноста и ефективноста на менаџирањето.

3. Во нашите детски градинки, барем во оние каде беше спроведено истражувањето, Директорот не е типичен менаџер насочен само кон резултат, туку тој е водач кој преку своите карактеристики и квалитети влијае врз вработените за да ја реализираат мисијата на градинката, нејзините цели и задачи. Директорот на детска градинка кај нас, со својата работа, е насочен кон развој.

4. Претходното искуство и работата со деца се значајни фактори за успешно водење на градинката. Истовремено, важно е и педагошкото образование на Директорот.

Според Законот за заштита на деца, на РМ, член 100, за директор на јавна детска градинка може да биде избрано лице кое покрај општите услови утврдени со закон и условите утврдени во членот 90 на овој закон се со високо образование и ги исполнуваат условите утврдени во членот 84 од овој закон за воспитувач, за стручен работник, за стручен соработник, лице со завршен филолошки факултет- наставна студиска програма и специјалистички студии за предучилишни педагози, правник и економист со високо образование и над четири години работно искуство по дипломирањето.

Според досега кажаното, потребна е и неопходна измена во овој закон со кој се дозволува економист и правник со високо образование да биде Директор на детска градинка. Во текот на истражувањето, при разговорите со Директорите увидовме дека за успешноста во остварувањето на функцијата-Директор, значајна и неопходна е неговата стручност и компетентност во дејноста, познавањето на законитостите на воспитно-образовниот процес во градинката и пошироко, а пред се, Директорот мора да поседува поголеми знаење и умеење од подрачјето на дејноста, во однос на другите вработени.

5. Како и да е, директорот е клучниот фактор за ефикасна работа во воспитно-образовната институција. Од неговото успешно водење ќе зависи задоволството на сите учесници во воспитно-образовниот процес и рејтингот на воспитно-образовната институција на пазарот на образовната понуда.

Развојот на менаџментот во воспитно-образовните институции е неминовност, како и новиот тип на Директори-менаџери, кои покрај тоа што ќе се грижат за добрата организациска поставеност и позитивна педагошка клима, ќе се залагаат и за квалитетна воспитно-образовна работа, која ќе овозможи квалитетно воспитание и образование на детето на 21 век.

Користена литература:

1. Adizes, I. (2006) Stilovi dobrog i lošeg upravlja, Novi Sad: Graph style
2. Banjanin, M. (1991) Poslovna strategija, menadžment i marketing škole, Beograd
3. Блажевска, О. (1995) Менаџментот и образованието на стручните кадри, Скопје: Економски факултет
4. Brekic, J. (1974) Direktor u udruzenom radu, Zagreb: Globus
5. Brekic, J. i dr. , (1975) Savremene tendencije i profesionalnom razvoju kadrova, Zagreb: Centar za kadrovska istrazivanja
6. Bitel, L. (1997) Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja, Beograd: Clio
7. Bush, T. West-Burnham, J. (1994) The Principles of Educational Management, Educational Management Development Unit University of Leicester
8. Vilotievic, M. (1993) Organizacija i rukovodenje skolom, Beograd: Naucna knjiga
9. Whitaker, P. (1995) Managing change in schools, Open University Press
10. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Charles W.L. Hill (1999) Contemporary Management: Business week edition (2-nd edition)
11. Георгиева, В. Николаева, С. (2001) Образователен менаџмент, Софија: Аскони-издат
12. Гоцевски, Т. (2007) Образовен менаџмент, Битола: Киро Дандаро
13. Dean, J. (1995) Managing the Primary school, New York: Routledge
14. Диздаревиќ, И. (1998) Психолошките погледи на менаџментот, Скопје: Феникс
15. Дракулевски, Љ. (1999) Liderstvo-osnova za efektivnen strategijski menadzment, Скопје: Економски факултет
16. Ѓорѓијовски, Б. (2002) Теорија на одлучување II (донесување на одлуки), Скопје: Економски факултет
17. Everard, K.B. Morris, G. Effective School Management
18. Erculj, J. Blatnik-Mohar, M. (1997) Ravnatelj kot pedagogskih vodja, Ljubljana: Sola za ravnatelje

19. Erculj, J., Marinsek, S. Kaj je Menadžment in kdo je menadžer Uvodni modul, Slovenija: Sola za ravnatelje
20. Јанкулов, Ј. Забунов Георги (1997) Менаџмент, Софија: Тилиа
21. Кралев, Т. (1994) Основи на менаџментот, Скопје: ЦИМ
22. Ландсберг, М. (2002) Основи на лидерството, Софија: Абагар
23. Malic, J. (1985) Samoupravljanje u skoli, Zagreb: Skolska knjiga
24. Manske, F.A. (1990) Secrets of Effective Leadership, Columbia, USA
25. Mileham, P., Spacie, K. (1996) Transforming Corporate Leadership, London: Pitman Publishing
26. Најденова, М. (1995) Менаџер в образованието, Бугарија: Ј.З.У. "Неофит Рилски"
27. Najranovic, S., Organizacija-iskustva Direktor, Beograd
28. Панајотов, Д. (2008) Менаџмент и лидерство, Софија: Нов Бугарски Универзитет
29. Петковски, К. (1998) Менаџмент во училиште, Скопје: НИРО Просветен работник
30. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) Предизвиците на современото лидерство во образованието, Битола: Херакли Комерц
31. Петковски, К. (2000) Водството и ефективната комуникација, Битола: АД Киро Дандаро
32. Петковски, К., Алексова, М. (2004) Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието
33. Petrova, M., Petrov, N., Stevanovic, M. (2005) Kreativno vogenje u vrtiku I skoli, Tuzla: Interpromet
34. Педагошки факултет "Св. Климент Охридски"-Скопје (2003) Современото предучилишно воспитание и основното образование-состојби и перспективи, Скопје: Боро графика
35. Preedy, M., Glatzer, R., Levacic, R. (2001) Educational management, Buckingham: Open University Press
36. Програма за работа на јавната установа за деца-Детска градинка на Општина Центар „Кочо Рацин“, -Скопје

- 37.Sergiovani,T.J. (1996) Leadership for the Schoolhouse, San Francisco: Josey-Bass Publishers
- 38.Смилевски,Ц. (2000) Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: ДЕТРА
- 39.Stevanovic, M. (1992) Ravnatelj-direktor I pedagog u vrticu I skoli,Pula: Promograf
- 40.Separovic, I. (1975) Teorije organizacije,Zagreb: Skolska knjiga
- 41.Stevanovic, M. (1982) Metodika rada direktora u vaspitno-obrazovnim organizacijama,Beograd: Privredno-finansijski zavod (Nova prosveta)
- 42.Svrdlin, Dj. (1990) Pedagoska funkcija direktora,Sarajevo
- 43.Tankosic, M. (1980) Komuniciranje u organizaciji,Beograd
- 44.Фалмер, Р. М. (1994) Новиот менаџмент, Скопје: Агенција Скај
- 45.Frigon,N. , Jackson,H. (1996) The Leader Amacom-American Management Association, New York
- 46.Hersey,P. Blanchard,K.H. (1982) Management of the organizational behavior – Utilizing Human Resources, Prentice Hall
- 47.Hughes,R. Ginnett,R. Curphy,G. (1996) Leadership, Irwin Book Team
- 48.Шуклев, Б. (1999) Менаџмент, Скопје:Економски факултет
- 49.Шуклев, Б. (1995) Економската наука и менаџментот, Скопје: Економски факултет
- 50.Шуклев, Б. Дракулевски, Љ. (1993) Менаџмент лексикон, Скопје, Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија

Прилози:

ПРАШАЛНИК

(наменет за воспитувачи во детска градинка)

Почитувани,

Со прашалникот би сакала да дојдам до информации кои ќе овозможат успешно да го извршам истражувањето кое е дел од студиите по менаџмент во образование на Институтот за педагогија на Филозофскиот факултет при Универзитетот "Св. Кирил и Методиј"-Скопје, Република Македонија.

Прашалникот има за цел да ни го открие Вашето мислење во врска со личноста и компетенциите за менаџирање на директорот на детската градинка во функција на подобрување на квалитетот на работата.

Составен е од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари на вашите одговори. Од искреноста на вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување.

Однапред Ви благодарам за соработката.

Детска градинка:	Степен на образование:
	Должина на работно искуство:

1. Мислите ли дека Директорот на оваа детска градинка поседува менаџерски вештини?

(изберете еден од понудените одговори и доколку имате потреба коментирајте)

1. Да	Коментар:
2. Делумно	
3. Не	

2. Дали директорот секојдневно ја следи Вашата работа и активности во градинката?

1. Да	Коментар:
2. Делумно	
3. Не	

3. Директорот со својот начин на работа, овозможува успешно функционирање на работата во градинката.

1. Да	Коментар:
2. Делумно	
3. Не	

4. Дали сметате дека Директорот успешно ја остварува својата функција (дадете лична проценка од 1 до 5, при што 1 значи најмалку а 5 најмногу) земајќи ја предвид ефективноста (остварување на поставените цели) и ефикасноста (користење на ресурсите: финансиски, материјални и човечки) на менаџирањето.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Коментар: _____

5.Што мислите, која/кои од наведените функции Директорот најдобро ја остварува, а која најслабо (доколку има таква, наведете го редниот број).

Функции на директорот		Најдобро ја остварува	Најслабо ја остварува
1.Планско-програмерска функција			
2.Организаторска функција			
3.Функција на водење			
4.Евалваторска функција			
5.Педагошко-инструктивна функција			

6.Што мислите, Директорот со својата работа повеќе е:

(заокружете еден од понудените одговори)

1.Насочен кон резултат (сега и веднаш), бара ред и дисциплина;
2.Насочен кон развој (иднина-визија), го обединува кадарот во остварување на визијата.

7.Наведете неколку карактеристики кои го опишуваат вашиот директор и неговата работа.

8.Вашиот директор :

1.Располага со целата власт во донесувањето на одлуки и решенија, при што ве спречува да учествувате во планирањето и реализација на решението;
2.Ви дозволува да земете активно учество при донесување одлуки и решенија, при што не ја наметнува својата волја.

Контролна/чек-листа за директорот на детска градинка

Оваа чек-листа е наменета за потребите на истражувањето кое е дел од студиите по Менаџмент во образование на Институтот за педагогија на Филозофскиот факултет при Универзитетот "Св. Кирил и Методиј"-Скопје, Р.Македонија. Истиот ќе се користи само за таа цел и податоците нема да се употребат за некоја друга намена. Ве молиме, искрено и точно да одговорите на прашањата во врска со вашата работа во градинката.

Ви благодариме за соработката и спремноста да одвоите дел од Вашето време за пополнување на листата.

Информации за вас:

Директор:	Степен на образование:
	Должина на работно искуство:
	Должина на функцијата:

Компетенции на директорот за менаџирање на детска градинка

Компетенции на директорот	ДА	НЕ
1.Мојата работа како директор е насочена кон постојано подобрување на работата во градинката.		
2.Мојата работа е континуиран процес на подобрување и подготвеност да се одговори на променливата средина.		
3.Претходното искуство во воспитно-образовната работа е значајно (помага) за извршување на функцијата Директор.		
4.Професионалниот развој (усовршување) е потреба на сите кои сакаат успех во својата работа/кариера.		
5.Директорот, во однос на другите вработени, има поголеми знаења и умеења од подрачјето на дејноста.		
6.Успешниот директор умее да ги постави вистинските луѓе на вистински места.		
7.Директорот треба да ги обучува вработените и да води грижа за нивниот професионален развој.		
8.Суштинска функција на директорот е изработката на годишната програма за работа на градинката.		

Вие и професионалниот развој	Постојано	Повремено	Никогаш
1.Подготвеноста за перманентно образование ми помага во усовршувањето како менаџер на градинката.			
2.Постојано се надградувам, следам стручна литература, учествувам на семинари.			
3.Ги следам иновациите и ги применувам.			
4.Ги планирам и организирам своите работни активности и делегирам задачи.			
5.Ги планирам и учествувам во реализацијата на планираните активности од доменот на стручно усовршување на кадарот во градинката.			
6.Го поддржувам професионалниот развој на вработените.			
7.Собирам идеи од вработените.			
8.Го практикувам тимското работење.			
9.Постојано ја следам реализацијата на работата на градинката, координирам и доколку е потребно давам дополнителни инструкции.			

Вие и комуникацијата со вработените	Постојано	Повремено	Никогаш
1.Имам добро воспоставена комуникација со вработените.			
2.Достапен сум за вработените.			
3.Ја распределувам одговорноста и истата ја развивам кај вработените.			
4.Јавно и јасно ги нагласувам моите очекувања од вработените.			
5.Редовно ги информирам вработените.			
6.Умеам да ги мотивирам вработените.			
7.Ја следам и вреднувам работата на вработените.			
8.Развивам пријателски однос со вработените.			
9.Воспоставувам и одржувам соодветна работна дисциплина.			
10.Доколку има потреба применувам дисциплински мерки.			
11.Им помагам на вработените во нивните напори за усовршување,менување на методите, стилот на работење.			
12.Им помагам на вработените во решавање на проблемите, доколку ги имаат.			
13.Преку комуникацијата создавам клима на доверба и почит.			
14.Комуницирам со другите луѓе на начин кој ќе биде корисен за двете страни.			
15.Основната идеја на комуникацијата ми е да ги убедам другите.			
16.Ги игнорирам коментарите и забелешките на вработените.			
17.Главниот и последен збор во донесувањето на одлуки го имам јас.			