

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА**



ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ
ВО КРЕИРАЊЕ НА
ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА**

Ментор:

Проф. Д-р Снежана Адамческа

Кандидат:

Елизабета Митревска

Скопје, 2014

СОДРЖИНА

<i>Вовед</i> _____	5
<i>Дефинирање на основните поими</i> _____	7
I.	
1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ _____	8
1.1 Дефинирање на поимот директор _____	8
1.2 Директорот како организатор и креатор на училишната организација _____	9
1.3 Одговорности во надлежност на директорот на училиштето _____	11
1.4 Одговорност на директорот во однос на организација на наставата _____	14
1.5 Водство на директорот на училиштето _____	16
1.6 Улогата на директорот во создавањето на здрава училишна клима _____	17
1.6.1 Соработка на директорот со наставниците _____	20
1.6.2 Соработка на директорот со наставникот како поединец _____	21
1.6.3 Соработка на директорот со група наставници _____	22
1.6.4 Соработка на директорот со родителите _____	23
1.6.5 Соработка на директорот со училишниот педагог/психолог _____	24
1.7 Рамки на соработка _____	25
2. ДОБРОТО РАКОВОДЕЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И МЕЃУЧЛОВЕЧКИ ОДНОСИ КАКО АЛАТКИ ЗА КРЕИРАЊЕ ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА _____	28
2.1. Креирање на организациона структура во училиштето _____	28
2.1.1 Директорот како креатор и мотиватор за тимска работа во училиштето _____	29
2.1.2 Формирање на тимови во училиштето и нивна ефикасност _____	31
2.1.3 Ефикасност на тимската работа _____	37
2.1.4 Карактеристики на тимската работа и можност за имплементација во училиштата _____	40
2.2. Процес на раководење на директорот во училиштето _____	43

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

2.3. Организација и меѓучовечки односи на директорот со вработените во училиштето _____	45
2.3.1. Раководење и меѓучовечки односи во училиштата _____	45
2.3.2. Меѓучовечките односи во училиштето како резултат на раководењето на директор _____	48
2.4. Директорот и раководењето со училиштето во функција на подобра организациона клима _____	50
2.5. Директорот и органите на управување _____	54
2.5.1. Директорот и Училишниот одбор _____	54
2.5.2. Директорот и Советот на родителите _____	55
2.5.3. Директорот и Стручните органи на училиштето _____	55
2.5.4. Директорот и Наставничкиот совет _____	56
2.5.5. Директорот и Одделенскиот совет _____	57
2.5.6. Директорот и Стручниот актив _____	59
2.6. Планирањето како една од функциите на директорот _____	60
2.7. Управување на директорот на училиштето со стресни состојби во училиштето _____	66

II

1. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО _____	70
1.1. Предмет на истражување _____	70
1.2. Цел и карактер на истражувањето _____	72
1.3. Задачи на истражувањето _____	73
1.4. Хипотези _____	74
1.5. Варијабли на истражувањето _____	75
1.6. Методи и техники, инструменти на истражувањето _____	76
1.7. Популација и примерок _____	77
1.8. Организација и тек на истражувањето _____	79
1.9. Релевантни истражувања _____	79

III	
1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	81
3.1.1. Анализа и интерпретација на податоците од ставовите на наставниците	82
3.1.2. Анализа и интерпретација на податоците од ставовите на родителите	95
3.1.3. Дискусија за резултатите од интервјуто со директорите	111
ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА	121
ПРИЛОЗИ	123
Прилог 1 – Анкетен прашалник за наставници	123
Прилог 2 – Анкетен прашалник за родители	125
Прилог 3 – Структурирано интервју за директори	127
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	129

ВОВЕД

Без оглед на различните визии за иднината на земјата, повеќето луѓе се сложуваат дека образованието е од суштинско значење за понатамошниот развој на секоја земја. Основна цел на наставниот процес е да им овозможи на учениците: индивидуален развој; усвојување знаења за природата, општеството и човекот; развивање на чувство за одговорност, за почитување и исполнување на граѓанските права и обврски..

Во училиштето секогаш се вперени многу погледи и кон него се упатуваат различни очекувања. Спроведувањето на образовните реформи, како што досега покажува праксата, со себе носи одреден број конкретни предизвици. Прв предизвик со кој се среќаваат оние кои се занимаваат со образовна реформа е како да се земат предвид различните гледишта на различните заинтересирани страни. Мора да се земат предвид различните визии, а при тоа да не се изгубат од видот единствените погледи на реалноста и посакуваната иднина. Целта е да се погодат најдобрите начини на кои граѓаните ќе го формираат своето образование и ќе ги постигнат личните и општествените интереси. Доколку зборуваме за организација која учи, а училиштето е таква организација, се подразбира дека зборуваме за постојано стекнување и користење на новото и подобро знаење.

Процесот на создавање на знаењето на една организација, со цел таа да стане поефективна не е лесна задача. Мора да се развијат и да се дадат квалитетни идеи, а тие идеи мора да се поделат со другите и да се користат во целата организација. Развојното планирање во училиштата претставува стратешки план за развој на воспитно-образовните организации во кои се дефинираат, се унапредуваат и се развиваат приоритетите во рамки на воспитно-образовниот процес. Кадарот и поддршката за реализација на развојното планирање во воспитно-образовните организации се од големо значење. Водството претставува однесување или поведение кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.

Органите кои управуваат и раковоат со воспитно-образовната организација,

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

училишниот одбор и директорот, мора постојано да донесуваат важни одлуки. Тие одлуките не можат да ги планираат и донесуваат сами, во целиот тој процес на одредено ниво треба да бидат вклучени и останатите субјекти, а пред сè тука се мисли на наставниците, на учениците и нивните родители.

Акциите кои директорот треба да ги преземе при креирањето на училиштето како ефективна организација во голема мера зависат од соработката, но и од отпорот на персоналот со кој се соочува директорот. За да се прескокне тој „зид на отпорот“¹, пред сè важна е процената на нивоата. Ако директорот проценува дека станува збор за првото ниво, тогаш е ефикасно да се размислува за тоа како да се развие еден солиден комуникациски план во кој ќе се дефинираат клучните лица или групи (наставници, родители, ученици) и пораките или информациите кои ќе им се упатат, а кои се неопходни за тие да ја сфатат природата на промените. На луѓето им е потребно да знаат што им нудат промените. Ова ниво само укажува дека сите проблеми се прилично површни, видливи, и дека задачата на директорот е да одреди кои различни мислења и ставови за промените се присутни. Постојат неколку начини тоа да се постигне, а некои од нив ќе ги разгледаме во продолжение на трудот.

¹Rik Maurer, *Kako preskociti zid otpora?* (слободен превод, 2005), извор: www.nasa_skola2006-01.pdf

ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

- Директор на училиште е орган на раководење во училиштето, кој ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со закон и актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица².
- Тим е организирана група на луѓе кои, со меѓусебна доверба и уважување, одговорно работат на остварување на заедничката цел за која взаемно се одговорни³.
- Тимска работа - заедничко дејствие на група луѓе во која секоја индивидуа ги подредува своите индивидуални интереси и мислења на ефикасноста на групата⁴.
- Училишна клима - Училиштето води политика на заемно почитување и рамноправен третман на сите структури што учествуваат во училишниот живот. Во училиштето постои професионална соработка меѓу вработените. Раководниот и наставниот кадар играат важна улога во одржување на постојано добра атмосфера во училиштето што се гледа од нивното однесување со учениците, другите вработени, родителите и посетителите на училиштето⁵.
- Наставен процес - Наставниците редовно ги споделуваат со учениците целите на наставата и очекуваните исходи од учењето и тие им се јасни на сите ученици во секоја фаза на учењето⁶.
- Ефикасност - Ефикасност е делотворност на работењето, односно способност за остварување на резултати и цели на работење. Остварувањето на резултатите се однесува на разбирањето на делотворноста, а способноста за остварување на целите претставува долгорочен аспект на делотворноста⁷.

2 Гоцевски Трајан (2007), „Образовен менаџмент“, Скопје, стр.161

3 Katzenbah J., Smith D. (1993) The wisdom of teams, Harvard Business Press, стр. 230

4 Tuckman Bruce W. (1994) Conducting Educational Research, Fifth edition, стр. 459

5 Puzić S., (2011) Školska klima i sukobi u školi, Institut za društvena istraživanja, Zagreb, стр.337

6 Branković, D. i Ilić, M. (2003). Osnovi pedagogije. Banja Luka: Comesgrafika, стр. 71

7 Дефиницијата е преземена од Речникот за банкарство, Масмедиа, Загреб, 1999

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1.1. Дефинирање на поимот директор

Директорот на училиштето е носител во планирањето и координирањето на вработените во врска со нивната вклученост во планот за развојот на училиштето. Неговата улога е да определува задачи кои се во релација со целите и активностите на планот за развој на училиштето. За да се задоволат критериумите потребно е директорот да преферира тимска работа во процесот на изработка и имплементација во развојниот план на училиштето.

Директорот на училиштето како лидер на училиштето и училишниот колектив, доделува работни задачи кои се во релација со целите и активностите за реализација на училишните планови, и го следи нивното извршување. За реализација на училишните планови, неопходна е добра комуникација во самото училиште, помеѓу сите субјекти, како и воспоставување добра комуникација со надворешното опкружување.

Преку планирањето, директорот го дава правецот на она што ќе следи во иднина, при тоа тој мора да внимава да се избегнат непотребни акции и да се намалат можностите за неуспех од опкружувањето, како и неорганизирано однесување на училиштето. Планирањето во училиштето се однесува на можни идни состојби во кои може тоа да се најде, како и преземање на соодветни активности преку кои училиштето ќе биде подготвено да ги дочека сите предизвици кои ги носи иднината.

Директорот е раководен орган на основното училиште и е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. Директорот го именува и разрешува градоначалникот на општината, по предлог на училишниот одбор. Училишниот одбор и претставник од Бирото за развој на образованието вршат интервју со кандидатите кои ги исполнуваат условите за директор. Во рок од седум дена, училишниот одбор, на градоначалникот на општината му предлага еден кандидат за избор на директор.

Неговиот мандат трае 4 години.

1.2 Директорот како организатор и креатор на училишната организација

Како менаџери на училиштата, директорите се одговорни за финансиското работење, за одржување на училишната зграда, за распоредот на часовите, за персоналот, за односите со јавноста, за образовната политика во врска со дисциплината, за координација на наставните програми, како и за многу други прашања во склоп на целокупното раководење со училиштето.

Во член 128 од Законот за основно образование се наведува:

„За директор на основно училиште може да се избира лице кое има најмалку високо образование и кое ги исполнува условите за наставник или стручен соработник во основното училиште и ако има најмалку пет години работно искуство во воспитно-образовната работа, положен испит за директор.

По исклучок, доколку нема пријавено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно истиот да го положи во рок од една година од денот на изборот за директор.

*Мандатот на директорот трае четири години, со можност за уште еден мандат“.*⁸

Во следниот член од истиот Закон се вели:

„Оспособување на кандидати за директори на основните училишта и полагањето на испитот по успешно завршената обука го врши Државниот испитен центар, согласно со закон.

Програмата за подготвување и полагање испит за директори и начинот на спроведувањето на испитот ги пропишува министерот на предлог на Државниот испитен центар.

На кандидатот кој го положил испитот за директор му се издава уверение.

*Формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште ги пропишува министерот“.*⁹

⁸ Одредба од член 128 од Законот за основното образование „Службен весник на Република Македонија“ број 103/08 од 19.08.2008 година, http://bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto_образование_103_19082008.pdf

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Директорот како организатор и креатор на целокупната работа во училиштето, во училишната година своето внимание и ангажман ги посветува на следните подрачја:

- Организационски подготовки за почетокот на учебната година (8-ми и 9-ти месец);
- Професионален развој на училиштето и унапредување на наставата (од 8-ми до 6-ти месец);
- Изготвување на годишна програма за работа на училиштето (8-ми и 9-ти месец);
- Организирање на наставниците за учество на стручно-педагошки семинари и организирање на интерни семинари (од 8-ми до 5-ти месец);
- Насоки за изработка на годишни планови за работа по наставни подрачја и воннаставни активности (8-ми и 9-ти месец);
- Работа со стручните и други органи во училиштето (од 9-ти до 6-ти месец);
- Работа на унапредување на атмосферата во училиштето;
- Административно-техничка работа во училиштето (8-ми и 6-ти месец);
- Соработка со учениците и ученичките организации (од 9-ти до 6-ти месец);
- Заложби за подобрување на материјалните и просторните услови за работа во училиштето.¹⁰

Директорот исто така има обврска да реализира и други работни задачи, како што се:

- Да решава низа персонални прашања за пополнување на испразнети работни места;
- Да соработува со Училишниот одбор и Советот на родители;
- Да соработува со други училишта во општината и градот, поради размена на искуства;
- Да учествува на семинари и советувања во организација на ПЗМ и други стручни институции;

9 Одредба од член 129 од Законот за основното образование „Службен весник на Република Македонија“ број 103/08 од 19.08.2008 година, http://bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovното_образование_103_19082008.pdf

10 <http://ou.mirceacev.mk/> (Годишна програма за работа на директор)

- Да учествува во работата на Активот на директори при општината во која што се наоѓа училиштето.

1.3 Одговорности во надлежност на директорот на училиштето

Директорот на училиштето претставува двигател на целокупниот процес кој што се одвива во една образовна институција, каква што е училиштето. Тој е одговорен за целокупното раководство и за целокупното одвивање на воспитно-образовниот процес во училиштето.

Меѓу многубројните активности кои што ги извршува директорот како главен менаџер на училиштето, под негова одговорност спаѓаат и следните активности:

Целокупна грижа за учениците

Училиштето претставува втор дом на учениците. Поголемиот дел од денот тие го минуваат во училиштето. Токму затоа тоа треба да биде приспособено за спроведување на настава, треба да претставува простор во кој што учениците ќе можат и да се рекреираат, а и да се одморат. Училишниот простор треба да биде безбеден за изведување на настава.

Директорот е одговорен за пропишаните мерки и активности за безбедност на учениците во текот на наставата во училишната зграда и училишниот двор и истите ги реализира според планираното. Учениците се соодветно заштитени при реализација на наставните содржини кои се вршат надвор од училниците и преку кои се стекнуваат практични вештини.

Инфраструктурата во училиштето (мебелот, скалите, подовите, покривот, прозорците, струјните места, дворот, итн.) треба да се безбедни и да не претставуваат потенцијална опасност за повреди на учениците. Сите потенцијално опасни места во училиштето што не можат да се избегнат (шахти, штекери, скали, лизгави површини и сл.) треба да бидат посебно означени и учениците да бидат свесни за нивното присуство и обучени како да се однесуваат кон нив.

Директорот е одговорен и за пропишување на процедури за грижа за учениците со телесни пречки во развојот.

Училиштето соработува со родителите и со други релевантни институции (на пример, невладини организации) во обезбедување грижа за децата со телесни пречки во развојот и има развиени механизми за поттикнување на соучениците во давање помош и водење грижа за овие деца.

Директорот се грижи и за учениците кои што потекнуваат од семејства со загрошена материјална положба.

Училиштето има пропишани процедури за обезбедување материјални средства за учениците кои заради социјалната загрозеност на нивните семејства не се во состојба да ја следат наставата под исти услови како другите ученици (на пример, поради недостаток од учебници и работен прибор) и да учествуваат во воннаставните активности кои бараат вложување на дополнителни средства (на пример, екскурзии, приредби и натпревари).

Процедурите се спроведуваат во практиката за сите ученици кои потекнуваат од социјално загрозени семејства. При тоа училиштето соработува со родителите, локалната заедница и со други релевантни институции (на пример, центар за социјална работа, хуманитарни организации и деловни заедници).

Хигиена и заштита од болести

Директорот врши контрола и на хигиената во училиштето, која што е незаменлив услов за развој во здрава средина. Хигиената во училиштето секогаш треба да биде на високо ниво. Хигиеничарки се грижат тоалетите за наставниците и за учениците да бидат чисти и дезинфицирани.

Училиштето се грижи учениците правилно да ги користат тоалетите и да ја одржуваат личната хигиена. Ходниците и скалите треба да се чистат најмалку еднаш во денот, подот и мебелот во училниците се чистат пред почетокот на секоја смена, останатиот училишен простор барем еднаш во текот на денот, а прозорците, вратите и другиот инвентар најмалку по два пати во секое полугодие. Дворот на училиштето секогаш треба да биде чист од секаков вид отпадоци и сите земјени површини да бидат зазеленети и редовно да се одржуваат. Во дворот на

училиштето, во секоја училница и во ходниците неопходно е да бидат поставени корпи за отпадоци и училиштето се грижи учениците да ги фрлаат отпадоците во нив. Исто така, во училиштето се спроведува и програма за превенција од заразни болести.

Советодавна помош за понатамошното образование на учениците

Училиштето им обезбедува на учениците јасни, точни и најнови информации за можностите за понатамошно образование и доусовршување. За таа цел во училиштето се организираат сопствени активности и се користат промотивни материјали на образовните институции (флаери, трибини, посети на училишта, високообразовни институции и др.) за професионална ориентација на учениците. Подготовката што ја организира училиштето за учениците за избор на понатамошно образование или доусовршување по завршување на основното образование опфаќа широк спектар на добро структурирани пристапи¹¹:

- самооценување на вештините и интересите на учениците,
- помош во изработка на кратка биографија,
- редовно информирање на родителите и учениците за помошта што може да ја добијат во училиштето преку пишани и усни соопштенија од страна на стручните служби.

Грижа за ученици со емоционални проблеми

Директорот е одговорен и за пропишаните процедури за навремено откривање и грижа за ученици со емоционални проблеми, без оглед на изворот кој истите ги предизвикал (на пример семејно насилство, семејна негрижа, развод на родителите, болест во семејството, постконфликтни трауми).

Училиштето мора да има своја стручна служба која што е обучена да им помогне на учениците и/или родителите во вакви ситуации или да ги упати до релевантни институции.

Директорот на училиштето има редовна соработка со релевантните институции, како што се: здравствени установи, центар за социјална работа, полиција и др.

¹¹ Lalović R. R., (2008) Škola i kvalitet, Foča, стр. 80-92

Анализа на напредокот на учениците по паралелки

Училиштето претставува основна институција во која ученикот стекнува знаења, навики и умеења. Токму затоа, како најеминентна задача пред училиштето и пред секој поединец којшто се занимава со просветителска дејност е постигнување на солиден успех во учењето кај секој ученик.

Директорот на училиштето го следи и успехот на учениците од сите возрасти, од сите паралелки. Наставниците и одделенските раководители подготвуваат редовни извештаи и анализи по квартали за својата паралелка врз основа на индивидуалните евиденции за учениците.

Изготвените извештаи и анализи по паралелки се доставуваат на увид на стручната служба и раководниот кадар и се целосно достапни за сите други наставници, за родителите и за самите ученици. Резултатите од анализите се користат за подобрување на воспитно-образовниот процес.

1.4 Одговорност на директорот во однос на организација на наставата

Наставата претставува плански и организиран воспитно – образовен процес. Преку неа се врши пренесување и усвојување на одредени знаења и сознанија. Водич и регулатор на наставниот процес е наставникот, додека комуникацијата за пренесување на знаењата се одвива на релација наставник – ученик. Одговорен за организација на наставниот процес е директорот, кој треба да врши контрола на квалитетот на наставата.

Директорот на училиштето исто така е одговорен и задолжен за организирање на: наставните планови по одделенија и нивниот статус; неделен и годишен фонд на часови за секој предмет по одделенија; фонд на часови за дополнителна и додатна настава; целите, задачите и содржините на наставните предмети; и кадарот кој што ја реализира наставата (наставници, стручни соработници, воспитувачи).

Директорот е одговорен и за спроведувањето на педагошките мерки: опомена, укор, намалување на поведението, преместување на ученикот во друга паралелка или училиште.

Во основните училишта во Р. Македонија организацијата на учебната година е уредена согласно наставниот план и Законот за основно образование. Учебната година во основните училишта започнува на 1 септември, а завршува на 31 август наредната година. Во временскиот период од 10 јуни до 20 јуни се врши организација на дополнителна настава, а во временскиот период од 15 до 31 август е период во кој се изведуваат поправни испити и се врши подготовка за новата учебна година. Наставата се реализира во времетраење од 180 наставни дена. Организирањето на учебната година и одморите на учениците е уредено со календар за организација и работа на основните училишта кој што го донесува Министерот за образование и наука¹².

Според должината и распоредот на одморите за учениците во текот на учебната година и во текот на наставниот ден, постојат два модели и тоа: полудневна настава и целодневна настава. Согласно првиот модел, наставата се организира со планиран број на часови претпладне или попладне, а согласно вториот модел учениците престојуваат во училиштето во текот на работниот ден и имаат одмор за ручек.

Во однос на организација на наставата потребно е да се организира и дополнителна и додатна настава, како и настава за талентирани ученици.

Со наставниот план што го изготвува директорот се определува годишниот и неделниот број на часови за наставата одделно по задолжителните и изборните предмети, нивниот редослед по одделенија, бројот на неделните часови за дополнителна настава, часовите за додатна настава и часот за одделенската заедница.

Дополнителна настава се организира за учениците кои имаат тешкотии во учењето и на кои им е потребна повремена помош во текот на наставната година. Додатна настава се организира за учениците кои покажуваат значителни резултати по одделни предмети.

¹² http://www.mon.gov.mk/DPI/download/Indikator_i_mk.pdf

1.5 Водство на директорот на училиштето

Во целокупната работа на училиштето најголемата улога ја има директорот. Обично работните обврски во образованието согласно структурата се поделени на два дела: првите се однесуваат на работа со возрасни луѓе, додека другите се однесуваат на работа со деца¹³.

Директорите на училиштата во својот делокруг на работење ги имаат и двете обврски. Токму затоа работата на директорите на училиштата е особено деликатна и одговорна. Директорот е одговорен за целокупната организација во училиштето. Тој мора да биде информиран за секоја работа која што се случува во училиштето, за да може во одредени ситуации кои што тоа ќе го бараат соодветно да реагира и да делува.

Особено е значајно да се напомене дека директорот има две значајни обврски. Едната од нив е управувањето со училиштето, односно менаџерската улога, а другата е лидерството, односно водството. Менаџерската улога се однесува на организацијата во однос на целокупното функционирање на училиштето.

Водството се однесува на посветување внимание во однос на воспоставените релации кај човечкиот фактор. Професионално успешен директор е оној кој што ги поседува и способностите за менаџирање и за водство.

Директорот мора да ги извршува сите обврски кои што се наоѓаат во неговиот делокруг на работење.

Директорите имаат и законски и други можности доколку сакаат да го засилат менаџерскиот дел во училиштето, да именуваат помошници директори, или членови на менаџерскиот тим кои ќе имаат и одговорности, но и овластување за одредена материја во работата на училиштето. На овој начин одредена личност ќе има и време и способности да направи поголем напредок во работата на училиштето, бидејќи ќе биде окупирана само со еден дел. Кога една личност е задолжена да извршува една конкретизирана работа, друга личност друга, а меѓу нив постои квалитетна соработка и комуникација, успехот е неминовен.

13 Glasl F. (1993). Dynamische Unternehmensentwicklung, Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden, Bern/Stuttgart/Wien, стр. 143-145

1.6 Улогата на директорот во создавањето на здрава училишна клима

Целта на секој директор е постигнување на што поголема ефективност во училишната организација. Атмосферата во која што се работи и во која што се спроведува наставата има големо влијание врз постигнувањето на резултатите. Така, кога се работи во опуштена и ведра атмосфера и кога комуникацијата помеѓу вработените е позитивна, се постигнуваат многу поголеми резултати, за разлика од работењето во атмосфера во која се чувствува повлеченост и студенило.

Секој вработен е поинвентивен кога работи во организација со пријатен и уреден ентериер и екстериер, како и да има задоволувачки примања и колеги со кои што ќе развива успешна соработка. Имено, ефективноста на вработените произлегува од фактори коишто ја детерминираат организациската клима, односно училишната клима, а тоа се¹⁴:

Материјално – техничките услови, кои произлегуваат од самиот училишен објект во кој што се изведува наставата, неговата непосредна околина, опремата и нагледните средства со кои располага училиштето. Општо познато е дека во уредни и пространи простории (училиници) кои што располагаат со соодветна опрема и нагледни средства, наставата се одвива многу подобро, а со тоа и постигнувањето на резултатите е поголемо и поефективно¹⁵.

Финансиските услови се наведуваат како втор фактор за создавање и одржување на добра училишна клима. Во финансиски услови спаѓаат примањата на вработените, бенефициите кои што може да ги добијат од организацијата како резултат на воспоставениот систем на вредности и награди¹⁶.

Човечкиот фактор е третиот фактор за одржување на училишната клима. Меѓучовечките релации во колективот во голема мера придонесуваат за создавање или нарушување на ефективноста на училишната организација¹⁷.

14 Vilotijević M., (1993), Organizacija i rukovodjenje školom, naucna knjiga, Beograd, стр. 8

15 Ibid

16 Ibid

17 Ibid

Меѓутоа потребно е да се напомене дека кога се мисли на човечкиот фактор не се мисли само на наставниците, туку тука спаѓаат и учениците, нивните родители и директорот.

Комуникациските релации помеѓу сите споменати категории на човечки фактор се испреплетени секојдневно заради остварување на работните задачи. Тука особено значајна е комуникацијата на директорот и неговото делување врз останатите елементи на меѓучовечки односи. Неговата улога е особено значајна заради одржувањето на успешна училишна клима.

Директорот е одговорен за позитивна и ефективна комуникација, како помеѓу наставникот и учениците, така и помеѓу самите ученици. Исто така за одржување на ефективна и позитивна училишна клима големо влијание имаат и учениците.

Современото училиште не може да се замисли без соработката на родителите на учениците, без нивното континуирано контактирање со наставниците и директорот, за поттикнувањата на учениците, како и за сите тековни работи кои што се директно поврзани со училишната организација.

Сите наведени фактори на училишната клима се меѓусебно испреплетени и на таков начин постојано делуваат еден врз друг.

Директорот на училиштето со своите активности влијае на создавањето на поволна клима во училишната организација. За тоа е потребна голема толеранција, енергија, умешност и разбирање за тој да може сето тоа да го постигне. Тој е главниот двигател на училишната организација која е составена од повеќе индивидуи со различен карактер, со различни навики и ставови. За да воспостави позитивна и успешна училишна клима, директорот постојано треба да прави баланс меѓу сето тоа. Тој како личност неопходно е да поседува позитивна енергија со која ќе ги привлекува луѓето околу него, а со своите морални вредности и високиот степен на лична култура да влијае врз нивното однесување и карактер.

Директорот е тој кој што мора секогаш да биде информиран за сите новости во областа на воспитанието и образованието, и со истото постојано да ги запознава наставниците, а исто така неопходно е да обезбеди и систем за информирање на наставниците. Исто така потребно е тој постојано да обезбедува лична едукација и

образовна надградба, за да може да го вклучи кадарот во прогресивните промени, како и да организира интерни обуки за наставничкиот кадар. На таков начин тој позитивно придонесува за одржување на мотивацијата и работната атмосфера во училишниот колектив¹⁸.

При дискусиите и планирањето на одредени активности во училишната организација, потребно е директорот да им дава можност на вработените со своите идеи самостојно да учествуваат во истите. На тој начин се поттикнува меѓусебната соработка и таа се насочува во позитивна и ефективна насока, што исто така оди во прилог на создавањето на позитивна училишна клима.

Директорот мора да поседува добри менаџерски способности за да обезбеди финансии за подобрување на функционирањето на наставниот процес во целост.

Од големо значење е директорот да ги разгледува и прифаќа предлозите на наставничкиот кадар околу збогатувањето на креативноста во наставата, со цел да се разбие монотонијата кај учениците и предавањето и учењето да добијат поинаков и посовремен облик. Поради тоа, значајна и неопходна е соработката помеѓу наставниците, родителите и директорот.

Факторите на училишната клима се особено значајни и секој од нив може во голем сегмент да придонесе за нејзино подобрување или. Добрите лидерски способности на директорот можат да придонесат во нивното моделирање, изменување и подобрување на работата.

Како последица на лошата клима во организацијата се појавуваат конфликти, кои најчесто се последица на незадоволување на желбите на поединците. Како причини за конфликт се наведуваат: лошата комуникација, борба за превласт, незадоволство од методите на управување, слабото водство и друго.

За ваквите проблеми навремено да се избегнат, потребно е директорот да поседува способност за рано откривање на конфликтот за да може правовремено да реагира за негово избегнување или ублажување на последиците. Како индикатори за создавање на конфликт се наведуваат: говорот на телото; криењето на лоши вести; изненадувањето; силните изјави во јавност; објавување на несогласувања

18 Staničić S. (2006), Menadžment u obrazovanju, Samozal, Rijeka, стр. 312-320

преку средствата за јавно информирање; конфликти во системот на вредности; желба за власт; намалено почитување; јавно несогласување; затвореност во врска со финансиски проблеми или други чувствителни теми; непостоење на јасна цел; и отсуство на разговор за напредок, неуспех, неможност целосно или делумно правилно да се евалуира од страна на менаџерите и друго.¹⁹

Конфликтите не се пожелни, затоа што истите ја намалуваат ефикасноста на училишната организација, а сето тоа се рефлектира во постигнувањето на позитивни резултати и успех на училиштето. Конфликтите можат да се појават и во релација директор – училишен одбор. За избегнување на истото потребна е целосна отвореност и постојана двонасочна комуникација. Потребни се и неформални дружби, кои придонесуваат за запознавање на личноста и карактерот на секој поединец, а сето тоа придонесува за избегнување на конфликтна ситуација.

1.6.1 Соработка на директорот со наставниците

Улогите на наставникот и на директорот во однос на воспитно – образовното делување во училиштето се професионално одвоени, меѓутоа сепак тие се преплетуваат и дополнуваат во работата и во остварувањето на воспитно – образовните цели. Нивната основна цел се сведува на унапредувањето, модернизирањето и осовременувањето на воспитно – образовниот процес.

Тука се подразбира и потреба за соработка меѓу наставниците и директорот. Имено, соработката меѓу директорот и наставникот претставува незаменлив услов за реализирање и спроведување на воспитно – образовните цели и за креирање на ефективна училишна организација.

Соработката може да се сведе на неколку темелни облици кои што опфаќаат различни (заеднички) активности на наставникот и директорот, самостојни активности на директорот и самостојни активности на наставникот.

Обликот на соработка се разграничува во однос на неколку критериуми: во однос на бројот на соработниците, според содржината на соработка, согласно

¹⁹ Станковска, Б., (2009), Водството на директорот како фактор во создавање здрава училишна клима; Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Институт за педагогија, Скопје, стр. 66.

времетраењето на соработката и слично. Акцентот ќе го поставиме на првиот критериум на соработка помеѓу директорот и наставникот, а преку него ќе ги испреплетеме и останатите критериуми.

Во однос на бројот на соработниците, разликуваме соработка помеѓу:

- директорот и наставникот како поединец;
- директорот и група наставници.²⁰

1.6.2. Соработка на директорот со наставникот како поединец

До соработка на директорот со наставник поединец доаѓа во случај кога на наставникот му е потребна стручна помош од директорот за разрешување на одреден проблем во работењето. Во таа соработка директорот често ќе презема дел од активностите кои што ги извршува наставникот, но уште почесто ќе се јавува реорганизација и промена на насоката на активностите на наставникот. Насоката на активностите на наставникот ќе биде одредена од поставените барања за успех на таа активност, поради што соработката ќе биде насочена на откривање на поквалитетен тек на активностите и во откривање на поквалитетни начини и постапки.

Како што веќе наведов до оваа соработка може да дојде кога наставникот ќе почувствува потешкотии и потреба за помош, но и во случај кога директорот во општата соработка со наставникот ќе забележи потешкотии кај наставникот во однос на решавање на одреден проблем.

Однесувањето на директорот не смее да биде исто во однос на двете ситуации. Тоа првенствено зависи од изградениот однос во дотогашната соработка помеѓу директорот и наставникот, или подобро кажано за отворени соработнички навики. Самото оценување и мислење на наставникот за неговата соработка со директорот е пресудна за квалитетот на исходот во ваквите ситуации. Во ваквите околности, неминовно е директорот да води сметка за ставовите на наставникот.

20 Mandic, D. P. (1986), Savjetodavni vaspitni rad, Svjetlost, Sarajevo: OOUR Zavod za udzbenike i nastavna sredstva, стр. 7-8

1.6.3. Соработка на директорот со група наставници

Групното советување бара висок степен на стручна подготвеност од страна на директорот во однос на неговото работење со луѓето, познавањето на техниката и процедурата на истражување на процесот и динамиката на групата, подготвеност на директорот континуирано да ги следи тековите и исходите на советодавното работење и да го корегира она што не ги дава посакуваните резултати во праксата.

Соработката на директорот може да се одвива и со група наставници. Групата ја сочинуваат оние наставници кои поради професионалната насоченост, учествуваат во целосно разрешување на проблемот. Секој наставник учествува во групата согласно своите сопствени можности, но и согласно задачите кои што се утврдуваат според групен договор. Тоа укажува на сложеноста на тимското работење. Индивидуалното работење не е во толкав сегмент зависно од меѓучовечките интеракции. Работењето во група и ваквата соработка, бара согласност од различни гледишта, време на работа, распределба на работни задачи, воспоставување на хиерархија, а согласно на тоа и меѓусебна одговорност, која произлегува од заедничкото настојување за решавање на проблемите²¹.

Секоја соработка на директорот со наставник поединец може да премине во групна соработка, особено кога станува збор за сродни проблеми. Но, понекогаш иако самиот проблем не е раширен во училиштето, тој бара ангажирање и од останатите наставници.

Исто така како што групното работење може да произлезе од соработката на директорот со наставник поединец, и групната активност може да премине во соработка на директорот со наставник поединец, секако кога за тоа постојат оправдани причини. Санирањето на некој проблем кој што треба да се контролира и следи, може да го преземе еден наставник со помош на директорот. На ваков начин се „заштедува“ времето и енергијата на останатите наставници за други задачи.

Работата со група наставници не смее да се злоупотреби. Тоа значи дека не смее да се повикуваат наставниците за да се дискутира за помалку значајни проблеми, или само за да се соопштат одредени информации.

21 Vilotijević M., (1993), Organizacija i rukovodjenje školom, naucna knjiga, Beograd, стр.20-27

Директорот како стручен соработник треба истовремено преку работењето со групата да го проучува однесувањето на секој поединец, зависно од нивните лични карактеристики.

1.6.4 Соработка на директорот со родителите

За создавањето на ефективна училишна организација и за подобрувањето на работата на училиштето, значаен сегмент претставува соработката на училиштето со родителите. Поради тоа особено важна е и соработката на директорот со родителите. Преку родителските состаноци кои се одржуваат во текот на целата учебна година, потребно е на родителите да им се презентира целокупната работа со учениците, и да се дискутира за проблемите со кои се соочува училиштето, за да се пронајдат соодветни решенија за отстранување на истите.

Освен тоа во училиштето се определува и „Отворен ден за родители“, кога родителите можат да дојдат да разговараат со наставникот, со педагогот или пак со директорот, доколку е тоа потребно.

Родителите имаат целосно право да бидат информирани за работата и животот на учениците во училиштето, да бидат запознаени со постигнувањата на учениците и сите активности кои што се одвиваат во училиштето. Согласно програмата за работа на училиштето, тие можат да помагаат во однос на одредени активности, со цел да се подобри воспитно-образовниот процес. Родителите од иста паралелка избираат еден свој претставник во Советот на родителите на училиштето.

1.6.5 Соработка на директорот со училишниот педагог/психолог

Успешната соработка помеѓу педагогот/психологот и директорот не означува и потполно согласување во однос на стручните и организациските прашања. Во нивната соработка, може да се каже дека станува збор за различни искуства и образование, што доведува до создавање на различни погледи во однос на поставувањето категоризирањето и рангирањето на проблемите.

Секако овие разлики имаат и одредена предност, но сепак потребно е степенот на согласност во мислењето да преовладува, и преку размена на различно искуство да се најде заедничко продуктивно решение за проблемите.

Во однос на стручната соработка помеѓу директорот и педагогот, во однос на нивното искуство во училишната работа, се наведуваат три различни односи, и тоа:

- ❖ Директорот на училиштето има стекнато искуство во раководењето со училиштето, додека педагогот само што го започнува почетничкиот стаж и започнува со пракса.
- ❖ Во спротивна ситуација, педагогот има искуство во функција на педагошката служба, а директорот има наставно искуство, без искуство во раководење (станува збор за директор – почетник).
- ❖ И директорот и педагогот имаат специфично искуство кое произлегува од нивната стручна подготовка и искуство кое е стекнато во дотогашното работење²².

Во сите три наведени ситуации, соработката меѓу директорот на училиштето и педагогот ќе се одвива на сосема различни начини. Овие ситуации не се поистоветуваат и имаат различни последици во однос на работата во училиштето. Во никој случај не смее да се преферира потребата за доминација. Во првите два случаи, директорот своето искуство му го пренесува на педагогот, а педагогот на директорот. Взаемната корист е иста како и во случај на соработка помеѓу искусен директор и педагог. Особено значајно е директорот на училиштето да има целосно

²² Jurič, V. (1988). *Metodika rada skolskog pedagoga*. Zagreb: Skolska knjiga, str.24

разбирање за педагогот почетник. Педагогот почетник има стручни предуслови за развивање на целосни педагошки активности во училиштето, но развојот мора да му се овозможи. Во тоа најголемата помош и поддршка може да му овозможи директорот. Во односот директор - педагог, не е значајна само нивната соработка, туку како поважен фактор се наведува значењето на создавање на услови за работа на педагошко – психолошката служба во училиштето.

1.7 Рамки на соработка

Во однос на рамките на соработка помеѓу директорот и училишниот педагог, се нагласуваат два основни проблеми, и тоа²³:

- ❖ Колку интензивно треба директорот да делува во некои активности на педагошката служба
- ❖ какво место зазема директорот во однос на силата и поделбата на активностите.

Во однос на првиот проблем, директорот може да биде:

- ❖ само информиран во однос на одредена активност, за нејзината содржина и цели, како и за очекуваните резултати и подоцнежната примена на тие резултати,
- ❖ вклучен во целокупната активност само во поединечни фази,
- ❖ вклучен во поголемиот дел на активности со целосен преглед на сите фази од работењето,
- ❖ вклучен како идеен и работен судија во сите фази од работењето, со посебно нагласување на интересот за целокупниот исход во планирањето на активностите,

23 Staničić S., Suvremeni trendovi u školskom menadžmentu,
http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=3388:osmi-dani-agencije-za-odgoji-obrazovanje-&catid=87:opce-obavijesti&Itemid=486

- ❖ идеен зачетник и носител на понатамошните активности со помош на педагогот, наставникот и останатите стручни лица, што бара проширување и разновидност на целокупните активности.

Постојат одредени активности, кои што без оглед на афинитетот на директорот, неопходно е да бидат заеднички за педагогот и за директорот. Тоа се активности кои што начелно се однесуваат на афирмација на училиштето и неговата поврзаност со останати институции, а тоа се:

- Планирање и програмирање на работата во училиштето;
- Планирање и програмирање на воспитната работа во училиштето;
- Иновирање на училишната и наставната работа, како и воведување на модерна наставна технологија; следење на наставата;
- Перманентно професионално усовршување на наставниците;
- Соработка со родителите; работа со учениците;
- Соработка со институции кои што се од општ интерес за училиштето²⁴.

Целокупната соработка меѓу директорот и педагогот во однос на заедничките активности подразбира континуирана меѓусебна помош, но и заедничко завршување на одредени задачи. Тие задачи се:

Консултации со родителите, се одвива во согласност со заедничката проценка во однос на потребата од таквите разговори меѓу родителот, директорот и педагогот. Секоја комбинација како: родител – директор, родител – педагог и родител – директор – педагог, во себе содржи одредени предности и недостатоци²⁵.

Подготовка на состаноци на стручни тела во училиштето, претставува заедничка активност на директорот и педагогот. Со оглед на тоа што директорот и педагогот соработуваат во однос на поголем број на проблематики поврзани со училишното работење, исто така заеднички ги подготвуваат состаноците на

²⁴ Jurič, V. (1988). *Metodika rada skolskog pedagoga*. Zagreb: Skolska knjiga, str.28

²⁵ Ibid

стручните тела во училиштето, ги изработуваат анализите кои што се потребни за натамошното насочување на работењето, и слично²⁶.

Консултации со учениците во кои заеднички соделуваат директорот и педагогот се особено значајни (и покрај тоа што со учениците се разговара и одвоено) за поттикнување и развивање на ученичкото самоуправување. Овие консултации најчесто се одвиваат со група ученици, а понекогаш и со цело одделение. Не се закажуваат посебни термини за овие консултации, истите се одвиваат во склоп на редовните состаноци со одделението²⁷.

Заедничкиот план за посета на наставата се однесува на временскиот распоред за посета. На наставата не мора да присуствуваат и директорот и педагогот (иако тоа е пожелно), но неминовно е поврзаноста на посетата да биде со заеднички подготвена програма за унапредување на наставата. Некогаш во овие посети се инволвираат и просветни советници. При тоа од особено значење е да се опишат целите, задачите и поединечните улоги во состав на заедничките посети. Овие посети во однос на директорот имаат надзорен карактер, додека педагогот се јавува во функција на пронаоѓање на евентуални тешкотии и проблеми во наставата²⁸.

Покрај поединечните консултации, понекогаш се неопходни и *заеднички консултации со наставниците*. Тие првенствено се однесуваат на кратки договори кои што служат за подготовка на состаноците на стручните тела во училиштето. Овие консултации не треба да бидат долготрајни и да опфаќаат многу прашања и проблеми, туку да се ограничат на поедини наставници, односно проблеми.

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

²⁸ Ibid str.29

2. ДОБРОТО РАКОВОДЕЊЕ, ПЛАНИРАЊЕ И МЕЃУЧОВЕЧКИ ОДНОСИ КАКО АЛАТКИ ЗА КРЕИРАЊЕ ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

2.1. Креирање на организациска структура во училиштето

Процесот на организација во образованието, покрај останатото вклучува и дефинирање и воспоставување на организациската структура во училиштето која претставува логично поврзана целина, составена од организациски единици задолжени за извршување на поединечни видови на работа.

Постојат голем број модели за формирање на организациска структура кои се воспоставени според различни критериуми. Според класичниот пристап постојат три основни типа на организациска структура, кои се базираат на соодветната структура на раководење. Тоа се²⁹:

- *Линиска организациска структура* во училиштата се темели на единството во командата на лидерот, односно на принципот дека секој подреден има и еден надреден, односно во случајот директорот на училиштето. Потекнува од Frajol, и тоа е една типична хиерархиска организациска структура.
- *Функционално-линиска структура* во училиштата се базира на принципот дека има повеќе надредени на еден подреден. Кај оваа организациска структура директорите покриваат едно одредено подрачје на работењето за целото училиште.
- *Линиско-столбна структура* во училиштата се базира на линиска организациска структура со дополнување на столбни служби за линиските директори (директор, педагошка служба).

Овие организациски структури во училишниот образовен систем се застарени и надминати и многу ретко се користат во пракса во изворен облик. Постојат голем број на модификации на овие организациски структури и тие често се применуваат

29 S. Staničić, PPT презентација Menadžment u odgoju i obrazovanju, <http://www.ffri.uniri.hr/dodatne-informacije/alumni-ffri/>

во пракса. Современите пристапи ги предлагаат следниве типови на организациски структури:

- Структури според функциите,
- Структури според процесите,
- Структури според територија,
- Проектна структура,
- Иновативна структура.³⁰

2.1.1. Директорот како креатор и мотиватор за тимска работа во училиштето

Планирањето и програмирањето во училиштата е високо стручна работа која бара максимално ангажирање на сите субјективни фактори во изработка на план и програма за работа. На тој начин планот и програмата се активен регулатор на работата и односот во училиштето.

При тимската работа за изработка на разни планови и програми за работа и заедничко усвојување, демократски се одлучува што ќе се работи и колку тој план и програма ќе се реализираат. Значи, принципот на тимско планирање не обезбедува само квалитет на планираното и програмираното, туку и најголем степен на одлучување, бидејќи со планирањето се одлучува и управува.³¹

За да го оствари овој значаен принцип училиштето треба во текот на планирањето да ги ангажира сите учесници³²:

- ❖ наставниците,
- ❖ педагошко-психолошката служба,
- ❖ наставничкиот совет на училиштето (административно-финансискиот персонал),
- ❖ директорот,
- ❖ помошникот на директорот,

30 Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima i rukovodzenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica, str.13

31 Sijivic, R. (2003), Menadzment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, casopis za pedagogsku teoriju i praksu, Podgorica

³² Ibid

- ❖ советот на родители,
- ❖ надворешни соработници,
- ❖ понекогаш и учениците.

На овој начин сите се вклучени во процесот на планирањето на програмата, и сите се одговорни за нејзина успешна реализација. Проблемот на изработка или создавање на успешни тимови во училиштето е поврзан со разгледувањето на тимската работа воопшто. Постојат повеќе различни „тимови“ од кои најкарактеристични се оние во проектантските и консултантските организации, како и оние во производните и други слични организации.

Училиштето, по својата структура и природа на работење е организирано во тимови и се заснова на принципот на тимска работа. Во едно училиште не може да се работи индивидуално, туку потребна е тимска и организирана работа во сите свери и на сите нивоа на работа. Во секое училиште постојат официјални и со закон предвидени тимови кои решаваат одредени проблеми и тие претставуваат стручни органи на училиштето, а тоа се:

- Одделенски Совет,
- Стручен актив,
- Совет на родители од училиштето,
- Наставнички совет на училиштето.³³

Овие тимови се занимаваат со своја специфична проблематика, тие се со променлив состав и се формираат на почетокот на училишната година, односно по истекот на мандатот (Совет на родители од училиштето). Сите тимови мораат да бидат под надзор на менаџментот на училиштето, односно, под раководство на директорот.

Според потребите и побарувањата во текот на училишната година може да се формираат и привремени тимови, најчесто за реализација на одреден проект или задача. Изборот на членови на овие тимови е наменски, согласно целите кои што треба да се реализираат. Конкретно, во нашето училиште секоја година имаме посебни тимови за работа и реализација на одредени задачи. Како пример за

³³ Ikać, N., Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001

успешна тимска работа можеме да ја наведеме работата на три тимови во проектот на Самоевалуација „*Какво е нашето училиште*“³⁴ кој го реализиравме во текот на 2011/12 година и кој трае и оваа година, а планиран е и за наредната училишна година. Според ова се формираат тимови за упис на деца, за инклузивно образование, за изработка на нормативни алатки и слично.

Привременоста на тимовите не влијае на квалитетот на нивната работа, напротив, заклучивме дека измените и пополнувањето на членството многу често делува поттикнувачки и внесува нова енергија и ентузијазам во самата работа и квалитетот на работа. Професионалната компетенција на директорот и лидерот на секој тим е важен фактор за успешноста на секој поединечен тим.³⁵

2.1.2. Формирање на тимови во училиштето и нивна ефикасност

Еден од најважните и најчесто цитираниот автор кој ја истражувал карактеристиката и предноста на тимската работа е R. Likert³⁶. Тој меѓу првите го воочил недостатокот на еднонасочното комуницирање, парцијалното решавање на проблемите и хиерархиската организациона структура. Тој предложил нова организациска структура врз основа на „поврзувачки алки“. Во таа организациска структура сите директори во некоја организациска целина со своите претпоставени сочинуваат еден тим. На тој начин се гради организациска структура до врвот на претпријатието, односно установата.

Кај структурата врз основа на поврзувачки алки се гледа дека комуникацијата во раководните тимови е многу поуспешна од хиерархиското еднонасочно комуницирање во кое се можни многу пропусти и со самото тоа се намалени ефектите во работата. Кај комуницирањето во групи спонтано се формираат одредени улоги кои поединечните учесници во групното комуницирање ги преземаат. Кај тимската работа од посебно значење е разгледувањето на

³⁴ www.oudebrca.com/wp.../Samoevaluacija-201112.pdf

³⁵ Babić, M., *Osnovi organizacije*, Sveznost, Sarajevo, 1976

³⁶ Likert R., (1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, стр. 112

природата на тимот. Пред се, тимската работа се однесува на начините на решавање на проблемите. Карактеристиките на тимската работа во училиштето се³⁷:

- ❖ тимот како целина има една основна цел;
- ❖ структурата на тимот е флексибилна и се среќува според бараната ситуација;
- ❖ контрола: членовите одредуваат одговорности и цели на делување на тимот;
- ❖ надградувањето на тимот вклучува внатрешни, надворешни и административни видови;
- ❖ карактеристиките на тимот се дефинирани со поширок организациски систем;
- ❖ односите помеѓу членовите на тимот се карактеризираат со кооперативност;
- ❖ меѓузависноста на членовите детерминира опстанок и успешност на тимот,
- ❖ членовите мора да имаат соодветни способности.

Проблемите со кои тимовите се соочуваат се бројни, а треба постепено да се истакнува проблемот на интелектуален и комуникациски карактер кој се однесува на донесување одлуки. Карактеристиките на успешните тимови се³⁸:

- ❖ *Разбирање, согласност и идентификација со примарната задача* - одредување на основната цел за постоењето на тимот.
- ❖ *Отворена комуникација* - доживувањата и чувствата се релевантен фактор за успешна работа на тимот. Интелектуалните идеи, објективните факти, логичните аргументи, се релевантни за проблемите кои се разгледуваат и кои мора да им бидат јавно достапни на сите членови на тимот. Комуникацијата за успешноста на тимот мора да биде „отворена“ за да може работата на тимот да биде успешна.

37 Vilotijević M., (1993), Upravljanje i rukovoñenje školom, Bgd, стр. 30-35

38 Hariz Agić, 2009, Djelatnost direktora i upravljanje promjenama u obrazovanju, doktorska teza, Novi Sad, elektronska verzija, www.antim.rs/Fajlovi/ANTiM-2012-Vol.2.pdf

- ❖ **Доверба** - членовите на групата мора да имаат потполна меѓусебна доверба. Довербата е значајна вредност која што тимот ја има. Потребно е доста време таа да се изгради, но може многу брзо и да се изгуби. И недоразбирањето може да е причина за отсуство на доверба во тимот. Довербата е целосна перцепција и индивидуално доживување на некои ситуации во реалноста. Доживувањето на доверба е под силно влијание на емоциите, како што се потребата, очекувањата, вината, надежите итн.
- ❖ **Взаемна поддршка** - Поддршката во тимот подразбира и емоционални и реални аспекти. Тоа се ситуации кога членовите на тимот си помагаат едни на други и кога меѓу нив постои пријателство. Взаемната поддршка е највидлива во ситуациите во кои што се решаваат проблеми, кога се наидува на пречки или кога се прават грешки.
- ❖ **Управување со разликите меѓу луѓето** - Одредени разлики помеѓу членовите на тимот се неминовни, дури и некои од нив се поделени меѓусебе. Разликите во ставовите, природата и претставите на членовите понекогаш е продуктивно, бидејќи тоа предизвикува креативна атмосфера.
- ❖ **Селективно корисење на тимот** - Не е неопходно за донесување на сите одлуки да се користи целиот тим. Понекогаш само поединци или делови на тимот треба да извршат одредена работа, но сепак останува обврската на взаемно информирање заради зачувување на довербата на тимот како целина.
- ❖ **Соодветни способности на членовите на тимот** - Тимовите се формираат врз повеќе основи. Првата е функционалната припадност во тимот (наставата, финансиите, маркетингот и др.), потоа доаѓаат „улогите“ во тимот. Тоа се целни улоги или улоги со задачи, како што се: иницирање на активности, барање на информации, барање мислења, давање на информации, давање мислења, елаборација, координација, сумирање, проверка на изводливост и вреднување. Тука спаѓаат и таканаречените „издржани“ улоги: охрабрување, следење,

претставување на групи чувства, проверка на консензус, ослободување на тензии итн.

❖ *Водство*

- Одлучувачка карактеристика на успешните тимови е водството во тимот
- Личната квалификација, вештината, улогата и стратегијата на лидерот на тимот
- Водството од страна на директорот при мотивација за креирање на тимови и тимска соработка во училиштето.

Сите наведени карактеристики на успешните тимови најмногу зависат од директорот. Тој е креатор и градител на успешноста на тимот.

За успешна работа на тимовите во училиштата потребно е да се обезбеди одреден степен на толеранција и извесно жртвување на индивидуалноста заради остварување на целите на тимот.

Остварувањето на успешни тимови во училиштето преку усогласување на различноста на карактерите на членовите на тимот и идентификација на соодветни карактеристики на поединците, е еден од аспектите за развој на училиштата. Теоретичарите кои се занимаваат со успешност во тимовите, разработуваат идеја дека со тоа треба да се обезбеди рамнотежа во неколку различни индивидуалности. Еден од членовите треба да биде креативен поради давање идеи, еден да биде аналитичен поради анализа на можностите и еден да умее да проценува. Потребен е еден член кој ќе има силни административни или оперативни способности, кој со организирањето на потенцијалот ќе прави планови и ќе ги реализира. Потребен е „навигатор“ кој ќе помага да се дојде до вистински решенија. Потребни се и луѓе кои можат да одржуваат единство помеѓу членовите во тимот и ќе овозможуваат најдобро користење на расположливото знаење.

Вообичаените улоги кои луѓето спонтано ги преземаат во групното или тимското работење се³⁹:

39 D.McGregor, 1967, „The Profesional Manager“, McGraw Hill, New York, str.167

- **„СОВЕТ НА ГРУПАТА“** - Тоа се оние членови кои чувствуваат одговорност за работата и за резултатите од работата и тоа го чувствуваат повеќе од другите, како улога, мисија и одговорност.
- **„ЃАВОЛОВИОТ АДВОКАТ“** - Тоа се оние учесници во групната работа на кои „ѓаволот не им дава мир“, провоцираат, прават галама и веќе имаат други ставови и барања. Ако се креативни може да бидат корисни, но ако се деструктивни тогаш штетно влијаат на резултатите на работата на групата.
- **„НАВИГАТОР“** е посебно значајна улога. Навигаторите, покрај улогата да помогнат групата да оди напред кога ќе дојде во криза имаат и друга улога. Имено, најчесто тоа се оние членови на групата кои со своето однесување и со своите предлози може да ги поттикнат другите да дојдат до вистински решенија. Нивната улога сепак е најзначајна во ситуации кога работата на групата доаѓа во навидум безизлезна ситуација. Формирањето на тимот може да се дефинира како процес за создавање на група луѓе од различни поединци кои ефикасно ќе работат на реализација на заедничките задачи и на достигнување на заедничка цел. За да може оваа група ефикасно да функционира мора да биде формирана на вистински начин, со почитување на правилата и потребите за тимско работење, како и правилата и принципите за создавање на ефикасен тим.

Тимот многу ретко се создава спонтано. Најчесто тоа се случува по одредена процедура и врз почитување на одредени влијателни фактори. Постојат многу начини за формирање на тим. Избирањето на соодветен начин зависи од факторите, како што се: видот на задачата, големината на матичните организации, нивото на технологија, влијанието на околината итн. Избирањето на начинот и формирањето на тимот е одговорност на директорот на тимот кој пред почетокот на реализација има задача да формира тим кој таа работа ќе ја реализира. Според Woodcock формирањето на тим треба да задоволува девет услови. Тоа се⁴⁰:

⁴⁰ www.riversidepublishing.com/products/wjIIIComplete/index.html

- ❖ Јасно дефинирани заеднички цели;
- ❖ Отвореност и изградба на ставови;
- ❖ Поддршка и верба во задачата;
- ❖ Соработка и решавање на конфликти;
- ❖ Процедури;
- ❖ Соодветно водство;
- ❖ Регулирана контрола;
- ❖ Индивидуален развој;
- ❖ Добри внатрешни односи.

Wilemon и Thomhain го дефинирале процесот за формирање на тим⁴¹:

- ❖ Собирање на членови на тимот;
- ❖ Создавање на клима за развој на тимот;
- ❖ Дефинирање на целите;
- ❖ Доделување на улоги;
- ❖ Развој на процедурата;
- ❖ Донесување на одлуки;
- ❖ Контрола.

Втората процедура, која ја предлагаат и Stuckenburg и Marshall, го дефинира процесот на создавање на тим преку фази кои ги презема директорот на тимот, а тоа се⁴²:

- План за формирање на тимот;
- Преговори со членовите на тимот;
- Организирање на тимот;
- Одржување на прв состанок;
- Постигнување на лојалност помеѓу членовите во тимот;
- Градење на канал за комуникација;
- Насочување на активностите;
- Континуиран развој на тимот.

⁴¹ www.iei.liu.se/pie/olsson-rune/material/.../1.../conflManagementVer.pdf

⁴² www.gettysburg.edu/.../476352ac-4767-4505-803f-e8f9cf7610be.pdf

Процесот за формирање на тимот започнува со изработка на план за формирање на тимот, што претставува почетна задача на директорот на тимот. Планот за формирање на тимот треба да дефинира што треба да се направи, на кој начин да се направи, каде треба да се направи и кој ќе ги работи поединечните задачи. Тоа значи дека треба најпрвин да се дефинираат целите на тимот кои се усогласени со целите на членовите на тимот.

Потоа се дефинираат работните процедури, односно задачите и начинот на нивното извршување и контролата. Роковите за извршување на задачите треба прецизно да се одредат и да се прилагодат со членовите на тимот кои ги реализираат.

На крајот треба да се одреди кои луѓе ќе извршуваат одредени задачи. Многу е важно да се одберат вистинските луѓе за одредени задачи, односно треба добро да се распределат улогите на најдобар начин за да се искористат членовите од тимот.⁴³

2.1.3 Ефикасност на тимската работа

Иако е формиран добар тим, тоа не мора да значи дека тој ќе биде ефикасен во работата. На подобрување на ефикасноста на тимот мора постојано да се работи. Тоа е многу важна задача на директорот на проектот кој треба добро да ги познава членовите на тимот и да развива можности за подобрување на ефикасноста на тимот.

Постојат неколку области во кои директорите на тимот можат да делуваат за подобрување на ефикасноста на тимот. Тоа се⁴⁴:

- Намалување на стравот и загриженоста на членовите на тимот;
- Подобрување на климата во тимот;
- Постигнување лојалност во тимот;
- Мотивирање на членовите на тимот;
- Тимска комуникација;
- Тимско решавање на проблемите;

43 Zbornik radova direktora, 2007, Organizaciona klima i rukovodjenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica, str. 154 - 165

44 Ibid, str. 166

- Решавање конфликти;
- Систем за надградување и др.

Кога ќе се формира тим и тој ќе тргне со работа, особено во почетокот на функционирањето на тимот се јавуваат одредени проблеми, ограничувања и неизвесности, што можат да предизвикаат непријатност и загриженост помеѓу членовите во тимот. Тие, пред се, размислуваат и се грижат за тоа какво е нивното место и улогата во заедничката работа, дали ќе можат стручно да одговорат на сите предизвици, дали ќе се вклопат во работата на тимот, дали ќе ги остварат своите лични цели, дали ќе бидат соодветно наградени, дали нивната кариера ќе тргне напред, итн.

За да ги намали проблемите и грижите кои се јавуваат кај членовите на тимот, директорот на училиштето и директорот на тимот треба активно да делуваат и да преземаат соодветни мерки за намалување на тензијата. Пред се, тие треба детално да им ги објаснат на членовите на тимот целите на тимот и нивните поединечни цели. Исто така треба да се објасни точната улога на секој член од тимот и да се уверат дека без поединечен придонес тимот не може ефикасно да делува и да ја достигне својата цел.

Особено е потребно да им се укаже на позитивното влијание на работата во тимот, на нивното лично усовршување, развојот на нивната кариера. Ефикасниот тим го сочинуваат група наставници, група од раководството кои се мотивирани заедно да работат. На мотивираноста на тимот и заедништвото мора непрекинато да се работи и тоа е задача на директорот на тимот. Тој треба да создава таканаречена тимска клима, односно да развива чувство кај поединците да работат заедно во група и да ја развива желбата да се придонесе за подобра работа и подобра ефикасност на тимот.

Тимската клима се создава и со дружење, социјални контакти, со искрен и отворен однос кон членовите на тимот. Лидерот на тимот може да постигне напредок и со состаноци, заеднички договори и дискусии, заедничко одлучување, дружење и собирање на тимот. Со тоа се развива чувство на заедништво и припадност во групата, што е основа за поволна клима во тимот.

Достигнувањето на лојалност во групата е значително тежок проблем за подигнување на лојалноста кај поединците. Ако прецизно се дефинира работата и поединецот се заинтересира постигната е неговата лојалност. Со тимот оди потешко бидејќи целите на поединецот може да бидат различни и спротивставени, така што тешко е да ги заинтересираме за заедничка задача.

Лојалноста на тимот може да се постигне само ако сите членови на тимот ги прифатат целите на тимот и ако ги поистоветат сопствените цели со целите на тимот. Кога ќе се развие соодветна клима во тимот и ќе се постигне лојалност кај тимот, јасно е дека имаме група на заинтересирани, односно мотивирани поединци. На мотивацијата на членовите на тимот треба непрекинато да се работи во текот на целата реализација на одредена задача или проект.

Најдобар начин за постигнување на висока мотивираност на тимот е да се постават високи цели и предизвици во работата и да се постигне одговорност. Колку што е поголема одговорноста и значењето на проектот, толку повеќе членовите на тимот се мотивирани да работат заедно и ефикасно. Најважни акции за постигнување на мотивација кај тимот е⁴⁵:

- Поставување предизвик;
- Заедничко разгледување на нерешените прашања;
- Награди;
- Можности за професионален развој;
- Развој на натпреварувачка атмосфера;
- Обезбедување на поволна средина итн.

Стимулативниот систем на наградување е многу важен фактор за мотивација на тимот и негово ефикасно функционирање. Платата треба да биде иста како во слични организации, односно установи или на слични работи, а треба да постојат и дополнителни парични награди за извонредни резултати.⁴⁶

45 Vilotijević, M., Čaušević, R. (2003), „Komunikacija i rukovođenje“, Direktor škole, br. 1-2, Beograd

46 Spuza, M., (2007), Timski rad u skoli, Ulcinj

2.1.4 Карактеристики на тимската работа и можност за имплементација во училиштата

Способноста на човекот да живее и да работи во заедница, останала во гените како колективно наследство, па може да се констатира дека човекот природно и генетски е предодреден за тимска работа. Разбирањето на тимовите како група на поединци кои работат заеднички на решавање на некој проблем е предуслов за правилен пристап кон тимот и тимската работа.

Тимската работа е важна компонента за вработените во училиштето, но и средство со кое наставниците се поттикнуваат за поефикасна и попродуктивна работа. Многу автори укажуваат, а тоа е многу пати и докажано во праксата, дека тимската работа е посебно важна во современите услови, односно во услови кога постои високо ниво на турбулентност и сложеност на промените кои се случуваат во средината и во организациите. За да може училиштето како организација да се одржи во состојба на успешност и одржлива конкурентност потребно е проблемите да се решаваат трајно и во што е можно пократок рок. Тоа најефикасно и најефективно се постигнува со воведување на тимска работа во организацијата, односно здружување на колективната свест, вештините и способностите за решавање на проблемите.

Бидејќи квалитетното функционирање во современото општество бара способност за следење и селекција на новите информации, согледувањето на појавите од различни агли, отвореноста за ново искуство, способноста кон адаптација на промените, тимскиот начин на работа се покажува како брз, оперативен и креативен.⁴⁷

Значењето на тимската работа се препознава и се применува во работата на претпријатијата, компаниите, во образованието. Членовите на тимот не делуваат индивидуално - индивидуалниот успех е можен само како успех на тимот. Невниманието или незнаењето на еден член го доведува во прашање успехот на целиот тим.

47 Vidovic, S. i saradnici, (2005). Nauci, poentiraj, Nemačka organizacija za tehničku saradnju, Beograd

Една од дефинициите на тимот е: *тимот е мала, тесно поврзана група насочена за постигнување на јасно одредени цели кои членовите на тимот се одлучиле да ги постигнат заедно.*⁴⁸

Едно од својството на современото училиште, за разлика од традиционалниот концепт е дека на наставата, односно на училишното учење се гледа како на *еден облик на човечка интеракција и комуникација.*

Кога ќе се каже интеракција или комуникација тогаш пред се се мисли на тоа дека **наставата е двонасочен процес**, дека во тој процес се земаат предвид состојбите и реакциите на партнерот во комуникацијата, дека мора да биде наизменично менување на улогите помеѓу оној кој праќа и оној кој прима пораки, да постои меѓузависност кај учесниците во комуникацијата и да постојат правила според кои ќе се одвива процесот на комуникација. Од сето ова може да се донесе заклучок дека доколку на наставниот процес му го поништите својството на интерактивност, може да дојде до сериозни последици во ефикасноста на наставата.

Реформата во образованието чија имплементација е во тек во Македонија, се базира токму на ова сваќање за настава. Затоа во педагошката терминологија често се користи синтагмата *настава/учење*, што е знак и прв сигнал дека во реформите на образованието се враќаме кон развојната природа во процесот на учењето - како вид на интеракција. Тоа ги вклучува сите важни компоненти на тој однос како што се: свесни и несвесни афективни примеси (отпор, афективни врзувања или конфликт, пристрасност), сложена динамика на социјални односи (поделба на улога, рамноправност...).

Доколку се знае дека **интеракцијата** е една од клучните одлики на тимот, за разлика од групата, како друг облик на поврзување меѓу луѓето, може да се заклучи дека застапеноста на тимската работа е од суштинско значење во наставата како централна и примарна алка во образованието.

Во таквата настава сите делуваат тимски, но сепак, улогата на директорот се издвојува како највлијателна⁴⁹:

48 Malesevic, R., 2005. Menadzment timskog rada, Novi Sad: Agencija za marketing „EdCom“, Beograd, стр. 52

49 <http://schools.edu.mk/>

- ❖ Директорите ги координираат наставниците
- ❖ Директорите поттикнуваат тимска работа помеѓу наставниците
- ❖ Наставниците имаат првенствено улога на партнер,
- ❖ Директорот и наставниците имаат улога како организатори на наставниот процес, додека учениците имаат улога заеднички да ги решаваат проблеми, да соработуваат во групи, да поврзуваат знаења и информации, да формулираат проблеми, да дискутираат, да споредуваат, смислуваат, анализираат, формулираат со свои зборови, да слушаат, да цртаат и сл.

Сето тоа води до реализација на заедничката цел - учениците да усвојат трајно, квалитетно и применливо знаење. Ако така ја гледаме наставата, за да се достигне крајната цел, важно е учениците, наставниците, стручните соработници на чело со директорот, да делуваат одлучно и заеднички, прифаќајќи ги туѓите компетенции и можности.

Во основното училиште се одвиваат разновидни активности кои се директно или индиректно поврзани со наставата. Тимската работа често пати е најдоминантниот облик на работа во реализација на целите на тие активности.

Во понатамошниот текст ќе наведеме поединечни активности кои со тимска работа можат најефектно да се реализираат.⁵⁰

Интерна евалуација или самоевалуација на училиштето за цел има да овозможи најдобро образование за учениците. За да знаеме каков е квалитетот на образованието, што во него треба да се подобри и унапреди, неопходно е да го следиме и да го вреднуваме. Во тој процес самовреднувањето е најважен чинител.

Училиштето кое знае прецизно и доверливо да утврди и професионално да ги вреднува своите достигнувања во различни области во своето работење и животот и врз основа на тоа да преземе чекори за да го унапреди својот развој, во состојба е да го обезбеди сопствениот систем за обезбедување на квалитет.

Во процесот на утврдување на квалитетот на работата на училиштето треба да се вклучени сите кои учествуваат или се заинтересирани за неговата работата.

50 Glasser, W., 1994, Kvalitetna skola - skola bez prisile, Educa, Zagreb, стр. 52-64

Најдобро е процесот на самоевалуација да го спроведе тим кој го одбира директорот како координатор. Во тој тим обично влегуваат стручни соработници, претседатели на стручни активи, квалитетни наставници, претставници од родителите и ученици. Сите членови треба да делуваат како тим и тесно поврзана група на луѓе насочени кон постигнување на јасно одредена цел.⁵¹

2.2 Процес на раководење на директорот со училиштето

По кадровските промени следува четвртата фаза за управување со училиштето, а тоа е водење или раководење, во која директорот врши насочување и координација на кадрите во извршување на планираните работи и задачи.

Водењето, како потпроцес на глобалниот процес на управување во училиштата, опфаќа поголем број на поединечни работи и активности, како што се⁵²:

- ❖ Распоредување на должности на работниците,
- ❖ Одредување на начинот за извршување на работите и задачите,
- ❖ Координација на кадрите,
- ❖ Следење и насочување на начинот на извршување на работите,
- ❖ Мотивирање на работниците поефикасно и подобро да работат, итн.

За процесот на водење од извонредно значење е добрата и ефикасна комуникација и мотивацијата на работникот. Преку добра комуникација и насочување, работниците треба да се мотивираат подобро да работат, да учат нови знаења и вештини и да согледуваат можности за напредување во кариерата и за сопствениот развој.

Процесот на водење, односно, како што кај нас често се нарекува, процесот на раководење, претставува сложен процес на двонасочна комуникација помеѓу директорот и вработените. Не е доволно менаџерот само правилно да го насочува

51 Lekic, R., 2007, Karakteristike timskog rada i mogucnost implementacije u skoli, OS Radojica Petrovic, Podgorica, стр. 37

52 Lalović R., 2010, UPRAVLJANJE RUKOVODZENJE I VODZENJE U ŠKOLI, Republički pedagoški zavod PJ FOČA, стр. 32-35

персоналот во работата и на вработените да им дава вистински задачи, туку важно е тој да умее да сослуша и да усвои мислења и сугестии на своите вработени.

Перманентното комуницирање, координацијата и насочувањето бараат од менаџерот континуирано донесување на голем број одлуки, што претставува посебна и значајна димензија на раководењето. Водењето, како однос меѓу претпоставените и потчинетите, подразбира тимска работа и бара од менаџерот способност за тимска работа.

Во тим постои менаџер кој ги води луѓето, како претпоставен, и кадри кои тој ги води, како потчинети. Водењето бара заедничка работа и специфична поврзаност на менаџерот и кадрите со кои тој раководи. За да може менаџерот добро да ги води луѓето тој мора да има доверба во нив и да поседува, пред другите способности, и одреден авторитет. Поседувањето на авторитет, му овозможува да насочува и наредува, да координира и одредува кој што ќе работи, како и да оценува дали работникот добро ја завршил работата или не.

Водењето, како фаза или подпроцес на менаџментот ги опфаќа следните основни активности⁵³:

- ❖ Насочување и координација,
- ❖ Комуникација,
- ❖ Мотивација,
- ❖ Одлучување на директорот.

Водењето означено како „лидерство“ е новиот и сложен поим кој опфаќа водење и насочување на луѓето во извршувањето на промените заради адаптација на претпријатието на променетата околина. Водењето го извршува секој менаџер, а „лидерство“ извршува само лидерот.⁵⁴

53 Piter Hofman, (2004), Materijali za seminar za menadzere i lidere u BiH, стр. 37

54 Stamatovic, D., (2007) Organizacija i medzulfudski odnos u skoli, Kotor, стр. 22-30

2.3 Организација и меѓучовечки односи на директорот со вработените во училиштето

Во организирање на установите на образованието и воспитувањето спаѓаат организација и работа во предучилишните установи (јасли и градинки), основните училишта, средните училишта, факултетот, академиите, домовите на учениците и студентите, специјалните заводи. Тие непосредно извршуваат воспитно-образовна работа. Постојат и заводи за унапредување на воспитувањето и образованието, заводи и други организации за издавање на учебници и наставни средства, педагошки институти кои се занимаваат со истражување или унапредување на таа работа.

2.3.1. Раководење и меѓучовечки односи во училиштата

Раководењето или водството, односно, работата на директорот претставува вршење на влијание на однесувањето на поединецот и групата во одреден вид на дејност. Тоа е една од најважните карактеристики на групната структура. За да ги постигне своите цели, групата, односно наставниците треба да делуваат организирано.

Постојат повеќе начини на раководење со групата. Два меѓусебно различни начини помеѓу се автократското и демократското раководење.

При *автократското раководење* директорот на училиштето сите одлуки ги донесува сам, ги одредува задачите на групата и начините на нивно реализирање, го оценува остварувањето на задачите. Припадниците на групата, односно училиштата со автократско раководење се пасивни, и не се мотивирани. Не постојат цврсти меѓучовечки односи, присутни се само односите на директорот со припадниците на организацијата под негова контрола. Ваквото раководење доведува до фрустрација и конфликти во групата.

При *демократското раководење*, сите припадници на групата учествуваат во одлучувањето за задачите и нивното остварување, тие можат да влијаат на избор на проектите кои ќе се работат и да учествуваат во оценување на постигнувањата заедно со директорот. Членовите на групата се единствени, развиваат позитивни односи во меѓусебната интеракција, како и во интеракција со директорот, задоволни

се, и со самото тоа се мотивирани за работа, за разлика од членовите на групата со автократски лидер.

Постојат многу истражувања за тоа кој начин на раководење е подобар:

- Повеќе истражувања покажуваат дека *демократското раководење* може да биде ефикасно и при такво раководење организацијата може да достигне подобра продуктивност, како и дека таквото раководење е повеќе посакувано од членовите на групата, односно организацијата.⁵⁵
- Некои истражувања покажуваат дека *еден тип на раководење* може да биде добар во едни ситуации, а неуспешен во други. Затоа треба да се комбинираат двата типа на раководње во зависност од работните задачи и особините на членовите на групата. Автократското раководење е погодно за агресивно - одбојни и несигурни поединци, а на агресивно-кооперативните личности им одговара демократското раководење.

Во кризни ситуации, кога треба брзо да се одлучува, автократското раководење е адекватно. За групата чии членови се недисциплинирани и недоволно едуцирани, подобро е автократско раководење бидејќи групата ја прави попродуктивна.

Демократското раководење е примарно за група на високообразовни поединци, како и за група чии што припадници развиле добри меѓусебни односи.

Истражувањата покажале дека од составот на групата, од разните задачи и од другите околности зависи кој ќе стане лидер, како и тоа дека успешните лидери во една област немаат исти карактеристики како успешните лидери во друга област. Сепак, постојат извесни особини кои се заеднички за личноста на лидерот, односно директорот, а тоа се⁵⁶:

- ❖ самоувереност,
- ❖ успешност во остварување на задачите на организацијата,
- ❖ вештина за воспоставување на добри односи со луѓето,

55 Икас, N.(2001), Menadzment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, стр. 111

56 Vilotijević, M. (2005): Promenama do kvalitetne škole, Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije, Beograd, стр. 107

- ❖ амбициозност,
- ❖ интелигенција поголема од просекот на групата.

Директорот мора голема важност да придава на развивање на добрите меѓучовечки односи во организацијата и секогаш да има на ум со своето однесување да дава пример на другите. Тој треба да знае каде се јавуваат тензии и недоразбирања кои придонесуваат за лоши меѓучовечки односи, а исто така треба да се знае кои луѓе меѓусебно се почитуваат.

Во поголем број случаи, таквите личности придонесуваат за одредена атмосфера во меѓучовечки односи и на нив директорот обрнува посебно внимание заради зачувување на групни кохезии. Директорот треба да го разбира однесувањето на луѓето, да оствари комуникација и да ги мотивира другите за да може да се остварат целите на организацијата. За да се воспостави однос на доверба кон соработниците, мора да се тргне од претпоставките дека е неопходно почитување на останатото човечко достоинство. Тој треба во организацијата и надвор од неа секогаш да создава пријатели и соработници.

Соработниците за својата работа треба јавно да се пофалат и наградат, а исто така понекогаш потребна е и критика, која ќе биде конструктивна и промислена, при што мора да се води сметка за почитување на личноста. Директорот мора да ја хуманизира целата организација (училиштето) и големите и ситните работи во неа за да придонесе за подносливи и поздрави меѓучовечки односи во неа.⁵⁷

57 Stamatovic, D., (2007) Organizacija i medzulfjudski odnos u skoli, Kotor, стр. 45-50

2.3.2. Меѓучовечките односи во училиштето како резултат на раководењето на директорот

Водењето на луѓето е најсложена и најсуптилна функција во раководењето, а нејзината цел е влијанието на луѓето со цел тие повеќе да придонесат за заедничка цел. Средствата за остварување на заедничка цел не смеат да го загрозат достоинството на поединецот, затоа кон вработените директорот мора да се однесува со почит, без разлика на нивната положба во училиштето, бидејќи сите учествуваат во остварување на заедничката цел.

Културата на училиштето, гледана како долготраен процес, влијае на однесувањето на поединецот во одредени ситуации и на карактеристиката на климата во колективот. Во самиот тим, културата влијае на донесувањето одлуки и на начините на размислување.

Од друга страна, климата се заснова на уверувањата, карактеристиките, вештините и акциите на директорот. Директорот на училиштето може да ги означи меѓучовечките односи така што⁵⁸:

- ❖ *Ќе стекнува почит од соработниците* по пат на артикулирани јасни визии и мисии за училиштето и соработката во исполнување на целите околу кои е постигната согласност. Тоа е процес кој почнува на почетокот на неговиот мандат, а треба да постои во текот на целиот негов тек.
- ❖ *Благовремено да ги отстранува препреките во комуникацијата*, бидејќи комуникацијата е многу важна за успешно остварување на сите функции на раководење, а во училиштето таа е средство за поврзување на луѓето за остварување на заедничката цел. Пречката во комуникацијата најчесто е слабата тимска енергија и го изолира поединецот кој може да почне да делува врз основа на погрешни претпоставки. Без квалитетна комуникација невозможно е да се постави и да се реализира целта, да се изработат планови, да се организираат луѓе и други потребни ресурси, да се грижи за

58 Sekularic, Z., (2007), Direktor i rukovodjenje skolom, Zbornik radova direktora, Berane

развојот на кадри, мотивираноста и создавањето на позитивна клима и добри меѓучовечки односи, т.е. објективно да се вреднува достигнувањето на поединецот и училиштето во целина. Организираните состаноци и другите облици на групно делување во училиштето, комбинирани со лични разговори, ги отстрануваат личните бариери пред тие да прераснат во поголеми проблеми.

- ❖ *Систематско следење на сите облици на образовна работа* во училиштето - директорот мора да има целосен увид во ангажираноста, однесувањето и придонесувањето на поединецот кој учествува во него. Врз основа на својот увид, реално применувајќи ги пофалбите, признанијата и наградите, директорот создава конструктивна атмосфера и силни меѓучовечки односи. Наградите, признанијата и пофалбите треба да им ги соопшти на индиректен начин на останатите колеги во колективот, со нагласување дека направиле важна работа за училиштето.

Кога има можност, директорот треба да има време за сите луѓе и да биде достапен за сите, вработените да се чувствуваат добредојдени кога му се обраќаат. Потребно е да се одржуваат неформални состаноци, бидејќи и тие се еднакво важни како и формалните.

Со увид во личните проблеми на вработените, тој може и треба да изрази разбирање за проблемите на своите соработници и да дава соодветна помош. Ова е најдобар начин за користење на капацитетот на секој вработен и за создавање на „морална клима“.

Да се развива духот на тимската работа така што секој член на колективот при реализација на поставените цели во него ќе гледа можност за самопотврдување. Членовите на колективот на тој начин ќе разберат дека работат во клима на доверба која ќе ги охрабри да ги изразат сопствените идеи, мислења, несогласувања и чувства.

2.4 Директорот и раководењето со училиштето во функција на подобра организациона клима

Промените во образованието се условени со технолошкиот развој и достигнувањата во образовната технологија, како и облиците и средствата за работа во училиштето. Со промените (реформите) во образованието и воспитувањето се менува и положбата и функцијата на директорот на училиштето. Директорот денес треба да располага со одредено знаење за организацијата и специфичноста на работата на училиштето и во секој момент да постапува педагошки. Тоа посебно е важно во училиштето каде што членовите на колективот со право очекуваат негово педагошко раководење.

Директорот на училиштето мора да биде добар организатор, стратег, иноватор, двигател и креатор во раководењето.

Со смислени, плански и организирани активности со помош на колективот и своите ученици, директорот го гради рејтингот на училиштето во својата средина и пошироко. Новото, реформирано училиште се темели на современи методи и техники во наставата, на функционирање на педагошките принципи. За вакво училиште потребен е директор кој ќе биде визионер во промените и кој со своето знаење и умешност ќе оди пред својот колектив.

Директорот треба во потполност да владее со основните модели на современото управување во училиштето. Тие нови модели подразбираат создавање на современи концепти на планирање и програмирање, управување не само со луѓето и нивното однесување, туку првенствено со процесите на работа и создавање. Сите негативни појави мора организирано да се отстрануваат, а сите позитивни и создавачки процеси да се стимулираат.

Реформите во образованието бараат професионалност не само на директорот, туку и на наставниците и стручните соработници. За таа цел потребно е перманентно вложување во професионално усовршување на наставниците, кое опфаќа едукација за квалитетна работа во новонастанатиот наставен амбиент.

За да се унапреди работата, како на наставникот, така и на ученикот, директорот мора да изгради инструменти на вреднување и следење на работата за што ќе ги информира и учениците и наставниците со цел постигнатите резултати да

ги мотивираат во понатамошното работење. Заради карактерот и специфичноста на целите кои училиштето ги остварува, директорот има доминантна функција во управување со училиштето. Со својата активност тој има пресудно влијание врз органите на управување во училиштето, како и на воспоставување на функционални врски меѓу тие органи.

За да може да ги реализира споменатите задачи, директорот на училиштето треба да биде чесна и морална личност, која ќе биде прифатена од страна на колективот и на кого колективот ќе му верува и кого ќе следи, како во успехот, така и во проблемите.

Пред прифаќањето на должноста директорот треба да размисли за одредени обврски и постапки, како што се⁵⁹:

- ❖ Мора да биде позитивен пример за другите
- ❖ Мора успешно да координира, но и да го унапредува и инспирира работењето на другите
- ❖ Да знае реално да планира и да го програмира вкупниот живот и работа на училиштето, а не планирањето да преставува само список на убави и добри желби
- ❖ Да биде еднаков со останатите, да биде заштитник на сите, но и заштитник на училиштето;
- ❖ Да ги почитува своите соработници и успехот несебично да го дели со нив истакнувајќи го секогаш и нивниот придонес, а помалку своите заслуги.

За создавањето на лоши меѓучовечки односи многу придонесуваат и неформалните групи. Природно е во таквите ситуации луѓето да сакаат да остварат своја општествена афирмација поврзувајќи се во група, што го потврдува и мислењето дека луѓето се поврзуваат во група првенствено за да го остварат својот идентитет.

Директорот го набљудуваат и неговата работа ја проверуваат и оценуваат не само стручните служби и неговите најблиски соработници, туку и учениците и

59 Vlahović, B. (2001): Putevi inovacija u obrazovanju, Eduka, Beograd, стр. 44

нивните родители. Покрај останатото, се води сметка колку директорот со своето однесување кон субјектите со кои комуницира во училиштето ќе биде објективен, праведен, несебичен, толерантен, односно колку ќе го почитува достоинството на личноста на наставникот, ученикот и нивните родители, но и колку брзо и енергично ќе реагира во случај кога ќе се појават одредени проблеми.

Воопшто, а посебно во училиштето, луѓето не сакаат да им се заповедува. Но, директорот не смее да оди во друга крајност која може да доведе до претерана фамилијарност, како и претерана толеранција на сметка на работата, редот и дисциплината. Кога ќе се воспостават добри меѓучовечки односи и атмосфера на взамена доверба, тогаш природно е работната атмосфера да е пријатна, како и соодветната соработка во колективот позитивно да влијае на ефикасноста во остварување на целите и задачите на училиштето, како и остварување на степенот на одговорност.⁶⁰

Директорот треба да гради благородна атмосфера во колективот и да има коректен и одмерен однос кон своите соработници. Не смее да ги навредува, да ги нарекува неспособни и да биде во состојба да им прави многу непријатности доколку тие се спротивставуваат на неговото мислење, без разлика дали се во право или не. Ваквото однесување на директорот создава нетолерантна атмосфера, па задачите и целите не се остваруваат со планираната динамика. Кога станува збор за вакво однесување на директорот, важно е да се спомене мислата на стариот и реномиран кинески филозоф Конфучие, кој вели: „Да се знае основата, а не да се негува, да се собира знаење, а не да се продлабочува, да се слуша како се зборува за правдата, а не да се практикува, да си ги гледаме сопствените мани, а не да ги отстрануваме, ете тоа ме загрижува“.

Директорот на училиштето со своето делување треба меѓу своите соработници да го осигури не само своето влијание, туку и да ја придобие нивната доверба. За да го постигне тоа треба да ја познава психологијата на личноста и да има изразена психолошка култура. Освен тоа, тој мора да го познава однесувањето

60 Brekic, J: Strategijski menadzment, Megatrend, Beograd, 1991, стр. 68

на поединецот, како и психологијата на групата, односно да го открие духот на групата.

Директорот на училиштето треба да создаде атмосфера во која секој негов соработник може да се најде себеси и да ги искаже своите способности. Неговата задача е да избегнува конфликтни ситуации, ефикасно и на време да ги спречува лошите односи меѓу вработените.

Позитивните особини на директорот можат да се рангираат по овој редослед⁶¹:

- ❖ Дobar организатор на работата
- ❖ Добро и праведно постапува со работниците
- ❖ Се советува со соработниците и ги зема предвид нивните мислења и предлози
- ❖ Самостоен е и самоиницијативен во работата
- ❖ Доследен е, не е превртлив и не го менува своето мислење
- ❖ Секогаш го пофалува доброто работење
- ❖ Се интересира за личните проблеми на работникот
- ❖ Одржува добра работна дисциплина
- ❖ Умее своето знаење да го пренесе на други
- ❖ Задачите ги дава јасно и разбирливо
- ❖ Друштвен е и весел
- ❖ Сталожен е и трпелив.

Доколку, спротивно на ова, директорот има болни амбиции и се обидува да ги оствари со помош на сплеткарење, обвинување и манипулација, остава негативен впечаток и на соработниците и на пошироката средина.⁶²

⁶¹ Vlahović, B. (2001): Putevi inovacija u obrazovanju, Eduka, Beograd, стр. 65

⁶² Ibid, стр.45

2.5 Директорот и органите на управување во училиштето

Директорот раководи со работењето на училиштето, а управува и со Училишниот Одбор. Праксата покажува дека е невозможно стриктно да се разграничи функцијата на раководење од функцијата на управување. Функцијата на раководење опфаќа раководење со училиштето и раководење со извршителите и нивната работа. Со раководењето се создаваат услови за работа на училишниот одбор (подготовки) и спроведување на одлуки за истото (постапки). Директорот има важна улога во работата на училишниот одбор, пред сè заради карактерот и специфичноста на општествените задачи кои училиштето ги остварува.⁶³

2.5.1 Директорот и Училишниот Одбор

Поради тоа што директорот повеќе е насочен кон внатрешните проблеми на училиштето, интеракцијата со околината ја остварува првенствено Училишниот Одбор. Функцијата на директорот во себе сплотува управувачка, раководна и извршна функција. Директорот мора да воспостави хоризонтална врска со Училишниот Одбор, како и да овозможи синхронизирано делување на сите органи во училиштето. На овој начин тој создава услови за информирање на сите органи на училиштето, а училишниот одбор донесува правилни одлуки.

Одлуките на училишниот одбор, директорот е должен да ги спроведува на дело, доколку се во склад со позитивните законски прописи. Поради тоа директорот на училиштето е најзаинтересиран училишниот одбор да го сочинуваат активни и креативни членови, луѓе со углед во својата работна средина.

Праксата покажала дека досегашното законско решение за бројот и стручноста на членовите не одговара на целите и задачите на реформираните училишта, па затоа треба да се промени. Во основните училишта училишниот одбор е составен од девет членови, од кои тројца претставници се од наставниците,

63 Кесмановиќ, Н. (1996), Sociologija obrazovanja, Uciteljski fakultet, Beograd, стр. 55

тројца претставници се од родителите на учениците, двајца од основачот и еден претставник од Министерството. Претседателот треба да биде од редот на вработените заради ефикасно спремање на седниците и спроведувањето на одлуки кои ги носи училишниот одбор. Начинот на избор на членовите, структурата и надлежноста на одборот, е утврдена со општиот Закон за образование и воспитување, и училишниот Статут, а начинот на работа со Правилник за работење.

2.5.2 Директорот и Советот на родители

Поради организирано остварување на интересот на родителите во училиштето се формира Совет на родители. Советот на родители го сочинуваат претставници од родителите на учениците од секое одделение кои родителите го бираат на родителската средба. Советот на родители се состанува и со него работи претседател. На првата седница на конституирањето на Советот која ја свикува директорот на училиштето поголемиот број од присутни членови на Советот со гласање го избираат претседателот.

Мандатот на членовите и претседателот е за период до завршување на основното образование на нивното дете, но не подолго од три години. Советот на родители може да избере работна група која е составена од седум, девет или единаесет членови, во зависност од бројот на одделенијата, што се регулира со Правилникот за работа на Советот на родители. Надлежностите на овој орган се одредени со Општиот закон за образование, училишниот Статут и Правилникот за работа на Советот.

2.5.3 Директорот и Стручните органи на училиштето

Стручните органи на училиштето се Наставничкиот совет, Советот на одделенските наставници, Советот на предметните наставници, одделенските раководители, раководителот на паралелката и Стручните активи на наставниците. Задача на стручните органи во училиштето е⁶⁴:

64 Петкоски, Н.К.; Алексова, А.М. (2005), Водење на динамично училиште, Скопје: Филозофски факултет.

- ❖ Да го организираат работењето и да го следат остварувањето на наставниот план и програма;
- ❖ Да ги анализираат остварените цели и задачи во образованието.
- ❖ Да ги утврдат резултатите од работата на наставниците
- ❖ Да ги следат и да ги утврдат резултатите за работа на учениците и нивните заедници;
- ❖ Да преземаат мерки за единствена и складна работа на сите ученици во процесот на образование и воспитување.

Училиштето во согласност со Општиот закон за образование, со Статут утврдува овластувања и начин на работа на стручните органи.

2.5.4 Директорот и Наставничкиот совет

Наставничкиот совет, како стручен орган на училиштето, одговара за стручноста на организацијата и водењето на воспитно-образовната работа на училиштето. Стручното функционирање на наставничкиот совет треба да му обезбеди на директорот со својата педагошка и организациска способност да го насочува наставничкиот совет во решавањето на клучни воспитно-образовни проблеми во училиштето.

Советот го сочинуваат одделенските наставници и предметните наставници и стручните соработници на училиштето. Тие работат на состаноци, согласно Програмата за работа на наставничкиот совет. Состаноците на наставничкиот совет ги свикува и со нив раководи директорот на училиштето, а се планираат со годишен план за работа. Се одржуваат во склоп на планот и по потреба, а најмалку два пати во класификацискиот период. На овие седници се води записник и на секоја следна записникот се чита и се усвојува.

Директорот на училиштето е должен да го следи работењето на наставниците и наставничкиот совет. Со увидот во работата на наставникот, директорот на училиштето ќе овозможи да се направи содржина и облици на помош или други интервенции во работата на наставничкиот совет. Детален увид во

работата на наставникот директорот го добива со преглед и проучување на документацијата во нивната работа, што опфаќа⁶⁵:

- ❖ Начин и квалитет на планирање на наставната работа;
- ❖ Начин и квалитет на подготвување за работа;
- ❖ Постапки и методи кои се применуваат во наставата;
- ❖ Постапки за контрола на знаењето на учениците
- ❖ Формирање и развивање на ученичкиот колектив
- ❖ Самостојност во водењето на воспитно-образовната работа и настава
- ❖ Зачестеност и начин на соработка со родителите
- ❖ Посебни склоности на наставникот или специјална оспособеност која може да биде од корист за планираната училишна активност.

Со годишниот план за работа се предвидува бројот на состаноци на наставничкиот совет, но и нивната основна содржина. Директорот на училиштето е задолжен за подготвување на овие состаноци седници. За да бидат состаноците добро подготвени, тој треба да остварува постојана соработка и комуникација со сите наставници кои се членови на советот, па и во одредени области да ги вклучува и другите наставници во подготвување на состаноците.

На крајот на училишната година директорот поднесува извештај за работата на наставничкиот совет за кој се расправа на седница. Надлежностите на наставничкиот совет се пропишани со Општиот закон за образование и воспитување и со училишниот Статут.

2.5.5 Директорот и Одделенскиот совет

Одделенскиот совет непосредно го организира и координира образовно-воспитното работење во одделението, ги разгледува прашањата кои се однесуваат на животот и работата на учениците и презема мерки за отстранување на тие недостатоци, како и мерки за унапредување на образовно-воспитната работа. Сите членови на наставничкиот совет се членови на Одделенскиот совет.

65 Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima i rukovodzenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica, стр. 37

Делувањето на Одделенскиот совет е значително пократко и поодредено во однос на Наставничкиот совет, бидејќи е насочено на конкретно прашање за сите одделенија. Состаноците на Одделенскиот совет може да бидат извор на важни податоци за директорот на училиштето за добивање на вистинска слика за образовно-воспитната работа на училиштето како и за собирање на информации за основните проблеми на училиштето.

Со своето присуство на овие состаноци директорот влијае на нивната содржина и наставниците добиваат вистинска слика за проблемите во училиштето, а директорот за специфичноста на одделенските состојби. На овие состаноци не треба да се расправа само за успехот и поведението, туку и за целокупноста на образовно-воспитното работење на училиштето, бидејќи во одделението има основни проблеми од образовно-воспитната дејност.

Следењето на работата на овој совет и насочувањето на реалните образовно-воспитни проблеми на училиштето е поголем дел од педагошката функција на директорот. Следејќи ја и проучувајќи ја документацијата за работата на Одделенскиот совет, директорот е во тек со случувањата во одделението, па на тој начин му е олеснето и педагошкото водење на наставничкиот совет. Активноста на директорот насочена кон одделенскиот совет може да се сведе на следното⁶⁶:

- ❖ Расправање за организација на наставата во одделението
- ❖ Расправање за методите на работа на наставникот (современи методи, разноличност, адекватност, активност на учениците)
- ❖ Дискутирање за социолошките облици на наставата (фронтална, групна и индивидуална работа во одделението, предности, недостатоци, организациски и други тешкотии)
- ❖ Дискутирање за начинот за подготвување на наставникот за работа (облик, зачестеност, тешкотии, контрола, размена на искуства и сл.)
- ❖ Проценка на остварување на корелацијата во воспитните влијанија (како се остварува, начин, постапка, организациска и лична тешкотија)

66 Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima i rukovodzenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica, стр. 49

- ❖ Оценување на успешноста на формирање на одделенскиот колектив (сложен, несложен, воспитни проблеми, активност на заедниците на ученици, заеднички акции и сл)
- ❖ Оценување на соработката на училиштето со семејствата (облици, недостатоци, успех, предлози за подобрување на соработката, вклучување на родителите во одделенските акции и сл.).

На состаноците на Одделенскиот совет се води записник, а со одлуките се запознава Наставничкиот совет. Соработката на директорот и неговото училиште во работата на овој совет му користи како на директорот, така и на Советот. Директорот како извор за информирање и место на важно педагошко влијание, како и проверување на педагошкиот зафат за унапредување на образовно-воспитната работа, а Одделенскиот совет како можност за запознавање со пошироките проблеми на училиштето, насочување на важните проблеми во образовно-воспитната работа и непосредното запознавање на директорот со проблемите во одделението.⁶⁷

2.5.6 Директорот и Стручниот актив

Стручниот актив го сочинуваат наставници од истиот наставен предмет или два и повеќе сродни предмети. Наставничкиот совет го утврдува составот на Стручниот актив. Со работата на Стручниот актив раководи наставниког кого секоја година го избира Наставничкиот совет за секој актив.

Програмата за работа на Стручниот актив се утврдува за секоја училишна година. На седница на активот се води записник. Стручниот актив на наставници ги разгледува⁶⁸:

- Образовно-воспитните работења по предметите;
- Дава предлог за подобрување на образовно-воспитното работење;
- Ги разгледува жалбите од родителите;

67 Sekularic, Z., (2007), Direktor i rukovodzenje skolom, Zbornik radova direktora, Berane

68 Закон за основно образование, Објавен во Службен весник на Република Македонија број 103 од 19.08.2008 година.,

http://bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto_obrazovanie_103_19082008.pdf

- Работи на изедначување на критериумите на оценување;
- Предлага нови облици и средства за наставната работа.

2.6 Планирањето како една од функциите на директорот

Планирањето е најважна и основна фаза на управување со која се дефинираат одредени цели. Планираните цели се реализираат преку сложена и динамична акција. За планирањето можеме да кажеме дека е бесконечен процес, бидејќи реализацијата на едниот план предизвикува донесување на нов. Доколку дојде до промени на надворешните фактори во непосредното опкружување во установата и утврдениот план мора да подлежи на корекција.

Планирањето во училиштето е основен и примарен процес во рамките на глобалното управување со таа установа, а која со своите насоки го одредува понатамошниот просперитет и развој. Директорот и останатите субјекти кои управуваат со училиштето и процесот на планирање ја согледуваат можноста идните состојби на училиштето, како и методите со кои може да се постигне подобра состојба и поефикасно работење.

По завршувањето на процесот на контрола и реализација на предвидениот план, одново се пристапува кон процесот на планирање. Во училиштето врз основа на планирањето се донесуваат планови, односно документи во кои се претставени планските акции кои презентираат идна состојба на развој. Поради влијанието на околината и училишните планови мора да подлежат на дополнување и изменување. Како инструмент на планирањето, планот подлегнува на преиспитување на планираните цели, па и на нивна ревизија што е вид на превентивно делување за да се избегнат покрупни грешки.

Интегралноста на планирањето подразбира дека со планирањето е опфатен секој сегмент од училиштето. Континуитетот и актуелноста на училишните планови се постигнува со нивните постојани дополнувања, корекции на претходните планови со што се постигнува нивна адаптација на новонастанатите промени. Врз основа на промената на настанатите реализации на планот, се пристапува кон ревизија на првобитниот план, а по потреба и ревизија на самите цели во училиштето.

Во училиштето како воспитно-образовна установа планирањето се одвива со изработка, донесување, анализа и корегирање на соодветните планови и тоа во континуитет. Во училишните планови кои истовремено претставуваат училишни документи, дефинирани се целите кои се предвидени да се остварат во одреден период, како и мерките кои се инструмент на реализација на зададените цели и желби.

При изработка на плановите се користат резултатите од анализа за реализација на претходните планови, оценки на моменталната состојба и реални можности на установата, како и анализа на факторите од околината кои може да влијаат на реализација на плановите. Постапката за изработка на планови е многу сложена работа, а се изведува по претходно утврдена методологија и низ повеќе фази. Врз основа на временскиот период како критериум за изработка на училишните планови, плановите може да се поделат на: долгорочни, краткорочни и среднорочни планови.

Долгорочни планови - Овие планови се прават за период од десет и повеќе години. Тие ги утврдуваат долгорочните развојни ориентации, долгорочните цели и правците за развој на училишните установи. Задачата на долгорочните планови е со нив да се утврди динамиката за пораст и правците на развој на организацијата. По својот карактер овие планови се општи, како во поглед на временската динамика, така и во поглед на разградување на поединечни активности. Како што долгорочните планови се креирани за подолг временски интервал, толку ги следи голема неизвесност за иднината, особено при предвидувањето на научно-технолошкиот развој, што ја условува нивната непрецизност. При изработката на долгорочниот план треба да бидат застапени следните фактори⁶⁹:

- ❖ Развојот на науката, техниката и технологијата,
- ❖ Долгорочните прогнози за развој на непосредната околина,
- ❖ Долгорочна развојна ориентација, насоки и цели на развој на установата,

69 Закон за основно образование, Објавен во Службен весник на Република Македонија број 103 од 19.08.2008 година, http://www.edulaws.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=317%3A-100-682012-&catid=50&Itemid=186&lang=mk

- ❖ Долгорочните задачи во областа на применети и развојни истражувања,
- ❖ Долгорочна програмска ориентација на установата,
- ❖ Успех на учениците во редовното образование, натпреварите и воннаставните активности,
- ❖ Примена на современите достигнувања и технологија заради постигнување на подобри резултати за работа во училиштето,
- ❖ Образование на кадрите,
- ❖ Долгорочна ориентација во развојот на организацијата и управувањето,
- ❖ Ориентација во развојот на информатиката.

Долгорочните планови во воспитно-образовниот процес обично ги носи Владата на една земја, поточно Министерството за образование и наука (како што е случај кај нас) и сите други државни институции кои работат во негов склоп (Биро за развој на образованието, Државен просветен инспекторат, Државен испитен центар, Педагошка служба и тн.).

Среднорочни планови - Основните планови за развој на училиштето се среднорочните планови за развој на установите кои се утврдуваат за период од четири, односно пет години и тие претставуваат основни планови за развој на организацијата. Среднорочните планови во суштина помагаат долгорочните планови да се преточат во поконкретни активности.. тие всушност се базирани на долгорочни цели предвидени во долгорочните планови, но значително подетални и попрецизни. Тие содржат конкретни мерки и активности (потфати и проекти за да се остварат планираните цели.

Среднорочниот план за развој на училиштето содржи⁷⁰:

- ❖ Цели и задачи во врска со развојот и модернизацијата за изведување на наставата,

70 Закон за основно образование, Објавен во Службен весник на Република Македонија број 103 од 19.08.2008 година, http://www.edulaws.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=317%3A-100-682012-&catid=50&Itemid=186&lang=mk

- ❖ Начин на организирање на применети и развојни истражувања и користење на нивните резултати,
- ❖ Цели и задачи во врска со подобрување на ефикасноста на работата на училиштето,
- ❖ Цели и задачи во врска со обезбедување на кадри и стручно усовршување,
- ❖ Цели и задачи во врска со создавање на потребни услови за реализација на наставните активности,
- ❖ Цели и задачи за обезбедување на финансиски услови,
- ❖ Цели и задачи во поглед на подобрување на организацијата, управувањето и информатиката,
- ❖ Цели и задачи во областа на заштита и унапредување на работната и животната средина.

Во овој дел на планирање потполна одговорност имаат избраните лица од страна на Владата или локалната заедница, а тоа се директорите на воспитно образовните организации.

Краткорочни планови - Краткорочните планови во училишната установа го дефинираат и обезбедуваат одвивањето на процесот на работа во краток временски интервал. Краткорочните планови се прават за период од една година или за пократок период. Годишните планови се делови на среднорочниот план и тие обезбедуваат реализација на среднорочниот план во прегледната година. Годишните планови се детално сработени, прецизно и конкретно ги дефинираат постапките, но структурно се скоро идентични со среднорочните планови. Годишните планови се разработуваат преку оперативни планови, кои се реализираат во месечни или седмични интервали.

Училишните планови можеме да ги поделиме на вкупни и поединечни. *Вкупните* планови ги опфаќаат сите поединечни планови во училиштето, а *поединечните* планови само едно подрачје од работењето. Вкупниот план на училиштето го сочинуваат поединечните видови на планови како што се⁷¹:

71 Закон за основно образование, Објавен во Службен весник на Република Македонија број 103 од 19.08.2008 година, http://www.edulaws.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=317%3A-100-682012-&catid=50&Itemid=186&lang=mk

- ❖ Годишниот план на училиштето,
- ❖ План за работа на Наставничкиот совет,
- ❖ План за работа на Одделенскиот совет,
- ❖ План за работа на Стручниот актив,
- ❖ План за работа на директорот, на помошникот директор, на педагогот на училиштето,
- ❖ План за работа на психологот на училиштето,
- ❖ План за работа на Училишниот одбор, план за работа на Советот на родители, финансискиот план и планот за развој на училиштето.

Во овој дел на планирање, главната улога ја имаат оние кои се директно вклучени во воспитно-образовниот процес и се во секојдневен контакт со учениците, тоа се наставниците и стручните служби во училиштата.

Содржина на поединечните планови - Планирањето не вклучува носење одлуки за иднина, туку тоа се однесува на носење тековни одлуки за реализација на своите идни цели односно развој. Во претходното излагање наведено е дека збирот на поединечни планови како меѓусебно поврзани компоненти го сочинуваат вкупниот план на училиштето. Со оглед на тоа дека секој поединечен план содржи и план за разработка и акции во одредена област на работењето⁷².

План за работа на директорот:

- ❖ Програмирање на работата на училиштето;
- ❖ Педагошко-инструктивни и советодавни работи,
- ❖ Организациско-материјални задачи,
- ❖ Аналитичко-истражувачка работа,
- ❖ Работа во органите на управување и стручните органи во училиштето,
- ❖ Соработка со институциите на месните заедници, органите на општината на чија територија се наоѓа училиштето и општествените заедници,
- ❖ Работа на педагошката документација,
- ❖ Работа на унапредување на меѓучовечките односи,
- ❖ Планот се реализира по месеци.

72 Đorđević J. (2006): „Nastava i učenje u savremenoj školi“, u Pretpostavke uspešne nastave, Institut za pedagoška istraživanja, Beograd;

План за работа на помошникот директор⁷³:

- ❖ Изработката на годишниот план и програма на училиштето,
- ❖ Изработката на распоред за образовно-воспитната работа,
- ❖ Изработка на планот за набавка на наставните средства,
- ❖ Инструктивното работење со наставниците,
- ❖ Инструктивното работење со стручниот актив,
- ❖ Инструктивно работење со учениците,
- ❖ Инструктивно работење со родителите,
- ❖ Стручно-педагошки надзор во редовната настава, дополнителната и додатната настава,
- ❖ Стручен надзор на ученичките секции,
- ❖ Водење на евиденција од претходните задачи,
- ❖ Работа на преглед на педагошката документација на матичните книги,
- ❖ Работа на припремање на седниците на стручните органи,
- ❖ Работа на истражување, работа на истражување на методи кои водат кон унапредување на образовно-воспитното работење.

Развоен план на установата - Планот за развој на установата го поднесува директорот при именувањето. Тоа е обемен план за развој на установата за период од четири години чии што основни елементи се:

- Ретроспектива на работата на училиштето во претходниот четиригодишен период; програма за развој на училиштето за наредниот четиригодишен период кој опфаќа:
 - Воспитно-образовна работа во училиштето,
 - Стручно усовршување на наставниот персонал и персоналот од стручните служби,
 - Информирање,
 - Одржување на објектите и инфраструктурата,
 - Соработка на училиштето со родителите,
 - Учество на училиштето на еколошки збиднувања во околината,

⁷³ Ibid

- Правата и обврските на учениците,
- Работа на административниот и техничкиот персонал,
- Организација на дежурства во училиштето и нејзино обезбедување вон наставата.

Успешната реализација на планирањето е последица од квалитетното управување со персоналот во сите негови сегменти, а преку донесување на одлуки и нивно спроведување. Паралелата помеѓу поставените цели и нивната реализација претставува контрола, за која можеме да кажеме дека претставува излезна фаза на процесот на управување, со оглед на тоа дека планирањето претставува влезна фаза. Кај директорот на училиштето со бројот на ученици под законскиот минимум, треба да се согледаат проблемите со кои се сретнува во процесот на управување и раководење со училиштето.

Според концептуалните, експертските, техничките способности, како и способностите на управување со човечките ресурси, менаџерската улога на директорот на училиштето со помал број на ученици отежнат е недостатокот на управувачкиот тим, односно помошникот на директор, педагогот, психологот, и административниот персонал од правна и економска струка.⁷⁴

2.7 Управување на директорот на училиштето со стресни состојби во училиштето

Справувањето со стресните состојби претставува составен дел како во секоја организација, така и во училиштата. Со цел да се надминат ваквите проблеми, директорот треба да знае да управува во такви ситуации и да ја подобри ефективностa во работата и во целата организација. Стресот денес се смета за една од најважните причини за многу организациски и работни проблеми, како и за загрозување на здравјето на луѓето.

74 Sokic, J., (2007), Planiranje kao jedna od funkcija menadzmenta, Srnojevica, Rijeka

Денес во развиените организации и училишта во западните земји, стресот претставува еден од доминантните проблеми на организацијата и менаџментот. Според Иванчевич и Метсон, стресот претставува реакција која е предизвикана од индивидуалните разлики и психички процеси, кој е последица на некоја акција од средината, на некоја состојба или настан, кој на личноста и претставува претерани, невообичаени психички и физички барања.⁷⁵

Директорот на училиштето мора да знае дека секоја стресна состојба се создава и се разрешува преку соодветен процес чиито составни елементи се:

- Средината на училиштата поставува посебни барања и услови кои на тој начин предизвикува стрес
- Наставниците со своите специфички карактеристики поради кои тој различно ја перцепира и доживува стресната ситуација,
- Реакцијата на стресот која претставува адаптивен одговор на поединецот на влијанијата и барањата на стресот⁷⁶.

Стресовите кои се поврзани со работата на наставниците се однесуваат на следните аспекти на нејзиното извршување⁷⁷:

- Тежината која ја носи професијата,
- Карактерот и природата на работата,
- Автономноста поврзана со работата,
- Притисокот на роковите при изработка на проекти и сл.задачи
- Работната преоптовареност (проекти, оценување и преглед на писмени задачи, материја која треба да се совлада за да им се презентира на учениците и сл.)
- Улогата што ја има поединецот во извршување на работата,
- Професионалната средина и соработка со другите наставници, и др.

75 Bahtijarevic, F.S. (1999), Management ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, str. 898

76 Ibid, str. 902

77 Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima i rukovodzenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica, стр. 32

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Квантитативната оптовареност означува премногу работи кои треба да се извршат во многу кратко време. Затоа директорите на училиштата треба да се погрижат да се намалат обврските на наставниците со цел да се редуцира стресот и да се зголеми ефикасноста на нивното работење, а со тоа и на целото училиште.

Квалитативната преоптовареност се манифестира како недостаток на способности и вештини за извршување на работата. Во овој случај, кога директорот на училиштето ќе забележи ваква состојба кај некој од наставниците потребно е да организира или пронајде соодветна програма за обука и доусовршување на наставниците.

Исто така квалитативната преоптовареност претставува одраз на неусогласеноста помеѓу барањето на работата и можноста на поединецот. Односот помеѓу оптовареноста, учиниот и стресот е прикажан во Табела 1⁷⁸.

Табела 1 – Континуитет на работна оптовареност во училиштата

Недоволна оптовареност	Оптимална оптовареност	Преоптовареност
- Здодевност - Демотивација - Апсентизам - Апатија	- Висока мотивација - Висока енергија - Јасна перцепција - Спокојство - Големо ангажирање - Висок квалитет на работа	- Несоница - Раздразливост - Повеќе грешки - Неодлучност

Извор: Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima i rukovodzenje skolom, Zavod za skolstvo, Podgorica

Како кај наставниците, така стресот може да се појави и кај директорите на училиштата поради преоптовареност со обврски кои се однесуваат на раководење на наставниците, раководење на педагошката служба, учество во изготвување на наставни програми и планови, стратегии на училиштето, и сл.

⁷⁸ Ibid, стр. 35

Организациските стресови претставуваат негативни влијанија кои можат да предизвикаат стресни состојби, а произлегуваат од битните карактеристики на организацијата и нејзиното однесување. Она што е битно да се спомене е дека не секогаш влијанието на стресот е негативно. Во некои ситуации дури и кога се стресни, поединците успеваат да ја одржат својата продуктивност на одредено ниво, благодарейќи на своите лични карактеристики, стратегиите кои ги употребуваат за добро управување со времето и давање приоритет на одредени работи.⁷⁹

⁷⁹ Бојациевски, Д., (2009), Менаџмент на човечките ресурси, Економски факултет, Скопје, стр.281-293

II

1. МЕТОДОЛОШКИ КОМПОНЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.1. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е функцијата на директорот во создавањето на ефективна училишна организација.

Самиот предмет на истражување подразбира дека треба да се осознае во кој сегмент влијае функционалноста, ефективноста и инвентивноста на делување на директорот на училиштето во создавањето на функционална и успешна училишна организација. За да може една училишна организација правилно и успешно да функционира, потребна е беспрекорна контрола, ред и дисциплина. Потребно е истите континуирано да се спроведуваат и надградуваат, за да се задржи успешната функционалност на организацијата.

Особено значајна е ефективноста на училишната организација. Во литературата се наведува дека главен фактор за ефективно функционирање на училишната организација е директорот. Тој е водачот кон успехот. Токму затоа неговата функција е значајна и незаменлива. Тука значајна улога игра и самата личност на директорот, неговата издржливост, истрајност и упорност во работата која што ја обавува. Секако, познат е фактот дека без останатиот дел од „тимот“ тој не би успеал во создавањето на успешна и ефективна училишна организација. Кога го споменувам „тимот“ мислам на кадарот, односно наставниците кои што се реализатори на воспитно-образовниот процес. Само со заедничка соработка се поттигнуваат саканите резултати и цели.

Пред се за една училишна организација да стане функционална и ефективна треба да има: силен и влијателен водач; јасно фокусирана мисија на училиштето; постојано следење на напредокот на учениците; користење на ефективни и современи образовни техники и технологии при реализација на воспитно – образовните цели; и безбедна, чиста и здрава средина која претставува основен услов за обезбедување на успешна и ефикасна настава и учење.

Проблемот е од сложена природа, поради самата одлучувачка и значајна улога на директорот во однос на функционалноста и ефективноста на училишната

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

организација. Предметот на истражувањето ги опфаќа следните елементи и димензии на проблемот:

- Кои се надлежностите на директорот на училиштето, како незаменлив фактор за создавање на ефективна училишна организација;
- Какви методи, техники и процедури користи директорот на училиштето за создавање на училишна организација која ќе функционира ефективно за постигнување на врвни резултати во воспитно-образовниот процес?
- Моќта на успехот на директорот на училиштето во определување на целите и приоритетите на училишната организација;
- Каков систем на наградување и казнување се спроведува во организацијата, согласно сторените дела и ситуации?
- Од кого е сочинет училишниот тим кој што помага во спроведувањето на целите и задачите на училишната организација?
- Дали е компетентно водството, кое примарно одлучува за функционалноста на училишната организација?
- Дали водачите имаат целосна слобода во одлучувањето?
- Во колкав сегмент успешната училишна клима влијае во создавањето на успешна училишна организација?

За да се овозможат вистински услови за спроведување на воспитно-образовниот и наставен процес, неминовно е директорот на училиштето, како менаџер на училишната организација да ги спроведе следните задачи: континуирано да се залага за создавање на ефективна организација за предавање и учење во училиштето; да развие ефективна менаџерска структура; да се грижи за перманентниот развој на персоналот; и да има контрола врз ефективното користење на времето, просторот и ресурсите.

1.2. Цел и карактер на истражувањето

Од дефинирањето на предметот на истражување, произлегува и целта на ова истражување.

Основната цел на ова истражување е да се добијат сознанија за меѓусебната зависност на меѓучовечките односи во колективот на училиштето, кој ја претставува училишната организација, а покрај тоа потребно е да се добие и вистинската слика за материјално-техничките и финансиските услови во училиштето, кои се неопходен и незаменлив фактор за правилно и ефективно функционирање на училишната организација.

Во рамките на ова истражување може да се издвојат следните цели:

Теоретска или научна цел: Целта се однесува на согледувањето на влијанието на директорот на училиштето во однос на градењето на взаемната почит, доверба, чесност, истрајност во работењето. Сето тоа води кон создавање на поцврста мотивираност кај колективот за тимското работење, за прифаќање на иновации и примена на современи образовни технологии во воспитно-образовниот процес.

Методолошка цел: Изготвување и примена на мерни инструменти: анкетен прашалник за наставници, директори и родители на ученици од основно образование.

Практична цел: Податоците кои ќе се добијат ќе ни ја приближат ситуацијата за начинот на креирање на ефективна училишна организација од страна на директорот на училиштето.

Со примена на сознанијата кои што ќе се добијат од ова истражување ќе се влијае врз подобрувањето на ефективноста на училишната организација и подобрувањето на односите меѓу поединците во неа.

Потребно е со примена на сознанијата добиени од ова истражување да се увидат и недостатоците во однос на функцијата на раководење на директорот во креирањето на ефективната училишна организација, кои исто така е потребно да се искористат за подобрување на неговата функција, за да се создаде многу поефективна училишна организација.

Задачите на истражувањето се да се добијат квалитативни сознанија за начините и стилот на комуницирање кои се дел од работната атмосфера во основното училиште.

- Да се утврди дали постојат конфликти во комуникацијата помеѓу наставниците во училиштето

- Да се утврди дали постојат конфликти во комуникацијата помеѓу наставниците и директорот во училиштето

- Да се добијат сознанија за квалитетот на интерперсоналните односи и комуникацијата помеѓу директорот и наставниците

- да се добијат квалитативни податоци за интерперсоналните односи и комуникацијата помеѓу наставниците

- да се испитаат мислењата и ставовите на наставниците во врска со подобрувањето на деловната комуникација

- да се дојде до сознанија за влијанието на стилот на раководење на директорот врз комуникацијата со наставниците.

1.3. Задачи на истражувањето

Од поставувањето на целта на истражувањето произлегуваат задачите на ова истражување.

Задачи на ова истражување се да се добијат сознанија за:

- Квалитетот на интеракцијата и комуникацијата помеѓу директорот на училиштето и колективот;
- Квалитетот на соработката и меѓучовечките односи меѓу вработените кои што го сочинуваат колективот;
- Начинот на кој директорот на училиштето може да придонесе за подобрување на меѓучовечките односи во колективот;

- Да се воочи во колкав сегмент и наставниците можат да придонесат за подобрувањето на меѓучовечките односи во колективот, затоа што и тие имаат значајна улога за креирање на ефективната училишна организација;
- Квалитетот на наставата во училиштето и успехот на учениците;
- Да се испитаат материјално – техничките услови во училиштето;
- Начинот на кој директорот на училиштето може да придонесе за подобрување на материјално – техничките услови во училишната организација;
- Влијанието на соработката на директорот со наставниците помага во обезбедување на финансиските средства за училиштето.

1.4.Хипотези

Согласно предметот, целта и задачите на истражувањето, генералната хипотеза од која тргнуваме во ова истражување гласи:

Стручните и професионалните компетенции на директорот битно влијаат врз извршувањето на неговата функција во креирање на ефективна училишна организација.

Помошни хипотези

Посебна хипотеза 1: Успешниот директор е способен слободно и отворено да комуницира со вработените за нивните постигнувања (или непостигнувања) во наставната работа и за успехот на учениците.

Посебна хипотеза 2: Стилот на комуницирање којшто го практикува директорот кој е целосно, активно и професионално посветен кон создавање на подобри услови за реализација на наставата, делува врз подобрување на работната атмосфера во училиштето.

Поединечни хипотези

Поединечна хипотеза 1: Поради довербата која ја имаат во директорот, наставниците чувствуваат максимална слобода да му се обратат за решавање на проблемите поврзани со наставата и нивната целокупна ангажираност во училиштето.

Поединечна хипотеза 2: Директорот наидува на сериозни проблеми во обезбедувањето неопходни средства за успешна реализација на наставата и функционирањето на училишната организација во целина

1.5. Варијабли на истражувањето

Зависни варијабли:

- отворената комуникација на директорот со наставниците и учениците,
- пронаоѓањето на решенија на проблемите и донесување одлуки од страна на директорот врз основа на фактите и ставовите на испитаниците за лидерската улога на директорот.

Независни варијабли

Независна варијабла е способноста на директорот за извршување на неговата менаџерска функција,

Улогата на директорот во креирањето на тимската работа во училиштето

1.6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Со цел да се добијат квалитетни податоци и резултати од истражувањето беа поставени методи, техники и инструменти кои беа применувани во текот на истражувањето.

Согласно дефинираниот предмет, цели и задачи на истражувањето, како најсоодветен *метод беше користен аналитичкиот и неговите варијанти:*

- аналитичко-компаративен метод
- аналитичко-дескриптивен метод
- аналитичко-експликативен метод

Во првиот дел од анализата и интерпретацијата на резултатите истите се квантитативно прикажани со дополнителен аналитички осврт, а во вториот дел е применет компаративниот метод со конкретна цел да се направи компарација на двете фокус групи.

Аналитичко-експликативната варијанта ја применивме со цел да ја анализираме, да ја објасниме и да ја прикажеме теоретската основа на проблемот. Аналитичко-дескриптивната варијанта ни овозможи да ја проучиме, да ја опишеме и да ја констатираме состојбата на улогата на директорот во училиштето, врз основа на која доаѓаме до сознанија за актуелните состојби и ги планираме и одредуваме можните перспективни линии и влијанија.

Како *техники* на истражувањето применета е анализа на *педагошка документација, анализа на наставните планови и програми во основните училишта, испитување на ставовите на наставниците и директорите на училиштата, како и родителите на учениците.*

Како *инструменти* на истражувањето применети се **анкетни прашалници** кои се креирани од прашања од затворен тип и едно **структурирано интервју**. Применети се и два анкетни прашалника, наменети за целните групи: наставници и родители, како субпримерок на истражувањето. Прашалникот го сочинуваат прашања од затворен тип, а понудените одговори се со алтернативен избор. Со постапката на анкетирање треба да се согледаат ставовите и мислењата на наставниците и родителите во поглед на организирањето на наставата од страна на директорот.

Структурираното интервју е спроведено на директорите на училиштата.

Од *скалите на проценка*, во ова истражување користевме Ликертовата скала, односно испитаниците даваа одговор во врска со секое тврдење и во кој степен се согласуваат, односно не се согласуваат со тоа тврдење. Овој степен на согласување редовно се означува со броеви, а алгебарската сума на одговорите од сите тврдења ја дава позицијата на субјектот во димензијата „за“ или „против“ одреденото тврдење. На тој начин со Ликертовата скала добивме информација не само за насоката, туку и за екстремноста на ставот.

Оваа скала е специјално конструирана и составена од низа тврдења подредени според степенот на интензитет, при што проценувачот го одбира она тврдење кое според неговото мислење најмногу одговара на појавата, личноста или предметот. Бројот на тврдењата во една скала изнесува 20.

1.7. Популација и примерок

Во истражувањето беше опфатена целокупната анализа и начинот на функционирање на 10 основни училишта на територијата на град Скопје.

За добивање на резултати од ова истражување беа опфатени директорите на училиштата, со цел да добиеме резултати од аспект на нивното гледиште. Исто така, за добивање на автентични податоци беше извршено и анкетирање на 10 наставници од I до VIII одделение од секое од училиштата кои беа вклучени во анализата.

Во анкетирањето исто така беа опфатени по 10 родители на ученици од I до VIII одделение. Дел од тие ученици покажуваат одлични резултати во учењето, некои постигнуваат задоволувачки резултати во учењето. Исто така, беа опфатени и родители на ученици кои што покажуваат слаби резултати во учењето и незадоволително поведење.

По спроведеното истражување пристапивме кон статистичка обработка на податоците, а потоа и кон анализа и интерпретација на добиените резултати.

**ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА**

Истражувањето го спроведовме на три фокус групи:

- наставници - предметна и одделенска настава
- родители на учениците од предметна и одделенска настава
- директори на училишта

Истражувањето беше спроведено во следниве основни училишта на територијата на Скопје:

Табела 2. Табеларен приказ на примерокот анкетирани наставници, директори и родители од основните училишта во Скопје

Бр.	Основни училишта	Анкетирани директори	Анкетирани наставници	Анкетирани родители
1	Мирче Ацев	10	100	100
2	Горче Петров	10	100	100
3	Страшо Пинџур	10	100	100
4	Тихомир Милошевски	10	100	100
5	Димитар Поп Георгиев Беровски	10	100	100
6	Димо Хаци Димов	10	100	100
7	Јан Амос Коменски	10	100	100
8	Петар Поп Арсов	10	100	100
9	Кузман Јосифовски - Питу	10	100	100
10	Круме Кепевски	10	100	100

1.8. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето беше спроведено во текот на учебната 2012/2013 година во основни училишта на територијата на град Скопје.

Анкетните листови беа наменети за вработените во училиштето и за родителите, кои што самостојно одговараа на поставените прашања, поради обезбедување на поголема објективност во давање на одговорите. Додека пак, структурираното интервју беше наменето за директорите на училиштата.

За обезбедување на искрени и точни резултати вработените кои беа инволвирани во анкетирањето беа известени дека истото е анонимно и нема да има потреба да ги запишуваат своето име и презиме на анкетните листови.

1.9. Релевантни истражувања

Како пример за претходно направени истражувања ќе прикажеме некои од истражувањата кои се направени од страна на Заводот за образование на Црна Гора во 2006 година⁸⁰. Истражувањата покажуваат дека за создавање на ефективна училишна организација која што успешно ќе функционира за остварување на целите на воспитно-образовниот процес потребно е истата да биде организирана и водена од искусен водач - директор, кој е окарактеризиран со способност за водење, со способност да се справи со различните карактери на поединците кои што го сочинуваат колективот и да изнајде најсоодветни услови за создавање на поволна училишна клима во која ќе може успешно да се реализира наставниот процес

Во однос на заложбите на директорите на училиштата за стручното усовршувања на колективот, 91,18% од наставниците се изјасниле дека директорите

80 NASA SKOLA, Zbornik radova direktora skola za direktore 2006. godina, - prva knjiga - REPUBLIKA CRNA GORA VLADA REPUBLIKE CRNE GORE, ZAVOD ZA SKOLSTVO

секогаш се заложуваат за усовршување на вработените, додека останатиот процент или 8,82% сметаат дека директорите не секогаш се заложуваат за усовршување на колективот (податокот е преземен од истражување на студент кое е направено во 2009 год.)⁸¹;

Во однос на заложбите на директорот за зајакнување на заедништвото и соработката во колективот, 5,88% од испитаниците се изјасниле дека тој никогаш не се залага за тоа, 29,41% од испитаниците се изјасниле дека директорот понекогаш се залага за зајакнување на заедништвото, додека 64,71% од испитаниците се определиле за одговор дека директорот секогаш се заложува за зајакнување на односите и заедништвото во колективот (податокот е превземен од истражување на студент кое е направено во 2009 год.)⁸²;

Во однос на тоа дали вработените (колективот) го почитуваат и имаат доверба во одлуките и раководната функција на директорот, 88,24% одговориле со - секогаш, 11,76% одговориле со – понекогаш, а 0% со – никогаш (податокот е превземен од истражување на студент кое е направено во 2009 год.)⁸³;

Најголемиот број од наставниците се согласуваат со фактот кој говори за тоа дека директорот треба да поседува способност и чувство за навремено откривање на конфликтите, како би можел навремено да реагира за избегнување или за минимизирање на истите. Тоа е од големо значење за одржување на ефективното функционирање на училишната организација⁸⁴.

⁸¹ Ibid

⁸² Ibid

⁸³ Ibid

⁸⁴ Ibid

III

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

По добиените податоци од анкетањето на наставниците и родителите, од интервјуирањето на директорите и од податоците добиени од Ликертовата скала на проценка, следува нивна обработка и анализа.

Со примена на Ликертовата скала на податоци во истражувањето се дојде до квалитативни сознанија за условите во кои се одвива работната атмосфера, сознанија за квалитетот на интерперсоналните односи и комуникација помеѓу наставниците, директорот и родителите. Податоците добиени од скалата на проценка се обработуваа со сумирање на одговорите на сите испитаници.

Податоците од истражувањето се прикажани и графички во графиконите од 1 а до 15 а за одговорите на наставниците и од 1б до 15 б за одговорите на родителите.

Структурираното интервју беше спроведено на 10 директори. Прашањата беа од отворен тип, без понудени одговори и по прибирањето на податоците употребив дескриптивен метод на анализирање на одговорите, бидејќи одговорите на испитаниците се совпаѓаа повеќе од 90%.

**ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА**

3.1.1 Анализа и интерпретација на податоците од ставовите на наставниците

Од спроведената анкета на наставниците ги добивме следниве резултати:

СТАВОВИ НА НАСТАВНИЦИТЕ		Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Делумно се согласувам	Цврсто се согласувам	Вкупно
1.	Директорот на вашето училиште со висок процент на успешност се справува со проблемите кои настануваат во текот на работата	0	12	36	52	100
2.	Во училиштето во кое работите директорот има еднаков однос кон сите вработени во училиштето	2	10	42	46	100
3.	Директорот успева да ги мотивира вработените во училиштето	2	8	21	69	100
4.	Организациската структура на училиштето во кое што работите е на задоволително ниво	10	12	20	58	100
5.	Се согласувате дека е од големо значење вработените во училиштето да ги прифаќаат реформите и другите промени кои ги налага директорот	6	16	34	44	100
6.	Директорот, со цел да помогне во подобрувањето на наставниот процес, треба често да ја следи наставата	15	22	32	31	100
7.	Мотивацијата од страна на директорот е од големо значење за прифаќање на промените во организациската структура	7	12	25	56	100
8.	Директорот на вашето училиште прифаќа нови проекти за осовременување на наставата.	8	7	14	71	100

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

9.	Директорите на основните училишта треба постојано стручно да се доусовршуваат и наградуваат	1	8	24	67	100
10.	Вашата соработка со директорот е на задоволително професионално ниво	2	12	41	45	100
11.	За успешно да се спроведат промените во училиштето директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со конкретните промени	25	22	19	34	100
12.	Вашите колеги се задоволни од соработката со директорот на вашето училиште	10	12	35	43	100
13.	Во училиштето во кое што работите работната атмосфера е на задоволително ниво за успешно изведување на наставата	8	18	24	50	100
14.	Вам како наставник ви е овозможено да влијаете на планирањето на работната стратегија на училиштето	12	13	38	37	100
15.	Меѓу наставниците и директорот во вашето училиште постои отворена комуникација по повод проблемите со кои се соочувате во текот на работата	2	12	35	51	100

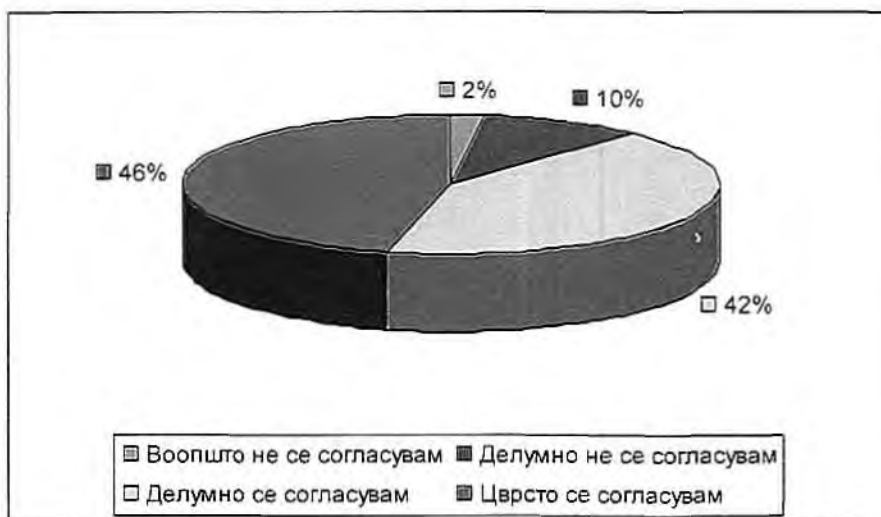
Врз основа на добиените податоци ставовите на наставниците се прикажани графички со помош на пати кои резултати се изразени процентуално.

Графикон бр.1а Способноста на директорот за справување со училишните проблеми



Соодветната подготвеност на директорот битно влијае тој правилно да ја извршува својата функција во креирање на ефективна училишна организација и само на таков начин директорот ќе успее да се справи со училишните проблеми. Оваа константација се потврдува и со резултатите кои се добиени од истражувањето. Со ваквиот став цврсто се согласуваат 52% од наставниците, додека 36% од испитаниците делумно се согласуваат, наспроти 12% кои делумно не се согласуваат.

Графикон бр.2а Односот на директорот кон вработените



Меѓусебниот однос помеѓу вработените и директорот се од голема важност без разлика за кој вид на организација станува збор, без разлика дали тоа е јавната администрација или пак образовните институции, бидејќи само на таков начин можат ефикасно и ефективно да се постигнат целите. Успешниот директор е способен слободно и отворено да комуницира со вработените за нивните постигнувања (или непостигнувања) во наставната работа и за успехот на учениците. Ова го потврдуваат 46% од испитаниците кои цврсто се согласуваат со ваквата констатација, делумно се согласуваат 42%, делумно не се согласуваат 10%, а воопшто не се согласуваат 2%.

Графикон бр.3а Поврзаност помеѓу директорот и мотивацијата на вработените



Мотивацијата на вработените може да се каже дека е еден од најзначајните сегменти во работењето, на која директорот треба да посвети големо внимание, бидејќи само соодветно мотивиран работник е добар работник. Овој став го потврдуваат најголем дел од испитаниците 69% кои цврсто се согласуваат со ваквата констатација, а 21% делумно се согласуваат дека директорот успева да ги

мотивира вработените што е од големо значење за промените во организациската структура. делумно не се согласуваат 8%, а воопшто не се согласуваат 2%

Графикон бр.4а Организациската структура во училиштата



Соодветната и правилна организација на поставените задачи придонесува полесно да се постигне училишната стратегија. Од анализата можеме да видиме дека во најголем дел од анкетираниите училишта организациската структура е на задоволително ниво. 58% цврсто се согласуваат, 20% делумно се задоволни од организациската структура на училиштето, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 10%. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за H_1^2 тестирање на поединечната хипотеза X_2)

Графикон бр.5а Прифаќање на реформите спроведени од страна на директорот



Графиконот бр.5 покажува дека вработените се согласуваат да ги прифатат реформите кои се спроведени од страна на директорот. ова го потврдува и фактот што 44% од испитаниците цврсто се согласуваат со ваквиот став, а 34% делумно сметаат дека од големо значење е вработените да ги прифаќаат реформите и другите промени кои ги налага директорот. наспроти 16% кои делумно не се согласуваат, а воопшто не се согласуваат 6%.

Графикон бр.6а Мониторинг на наставата од страна на директорот



Сметаме дека мониторингот на наставата од страна на директорот е едно од поефикасните средства кое помага соодветно и правилно да се спроведе наставата од страна на наставниците. Меѓутоа во истражувањето поделени се мислењата во однос на тоа дали директорот со цел да помогне во подобрување на наставниот процес, треба често да ја следи наставата. 31% од испитаниците цврсто се согласуваат, делумно се согласуваат 32%, делумно не се согласуваат 22%, а воопшто не се согласуваат 15%.

Графикон бр.7а Важноста на мотивацијата од страна на директорот за прифаќање на промените во организациската структура



Секоја една промена е носител на одредени ризици од аспект колку таа промена ќе биде прифатена или одбиена од страна на вработените. Но доколку постои соодветна мотивација од страна на директорот, организациските промени полесно се прифаќаат. Ваков став делат 56% од испитаниците кои цврсто се согласуваат, а 25% делумно се согласуваат дека мотивацијата од страна на директорот е од големо значење за прифаќање на промените во организациската структура, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 7% од испитаните наставници.

Графикон бр.8а Прифатеноста на проектите за современа настава од страна на директорот



Осовременувањето на наставата е од големо значење за образовниот процес. Само со внесување и прифаќање на одредени проекти од страна на директорот може да се придонесе за постигнување на квалитетно образование и на тој начин да се создаде квалитетен кадар, кој своите знаења ќе може да ги примени во практиката.

71% од испитаниците цврсто се согласуваат со ставот дека директорот во нивното училиште ги прифаќа проектите кои ќе помогнат да се спроведува современа настава, делумно се согласуваат 14%, делумно не се согласуваат 7%, а воопшто не се согласуваат 8% дека директорот прифаќа нови проекти за осовременување на наставата.

Графикон бр.9а Стручното усовршување и надградување на директорот



Учењето претставува континуиран и доживотен процес на стручно усовршување и надградување на знаењето, па според тоа 67% од испитаниците цврсто се согласуваат дека директорот треба постојано стручно да се доусовршуваат и наградуваат, делумно се согласуваат 24%, делумно не се согласуваат 8%, а воопшто не се согласуваат 1%.

Графикон бр.10а Ниво на задоволство од соработката помеѓу директорот и сработените



Поради довербата која ја имаат во директорот, наставниците чувствуваат максимална слобода да му се обратат во решавање на проблемите поврзани со наставата. Ова го потврдуваат 45% од испитаниците кои се задоволни од меѓусебната соработка со директорот, со ваквата констатација делумно се согласуваат 41%, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 2%.

Графикон бр.11а Успешно спроведување на промените од страна на директорот



Поделени се мислењата 34% цврсто се согласуваат, наспроти 25% кои воопшто не се согласуваат во однос на констатацијата дека директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со конкретните промени, од што може да се заклучи дека наставниците пројавуваат интерес да учествуваат во организацискиот процес и во воведување на промените со цел наставниот процес да се одвива што подобро.

Графикон бр.12а Задоволството на вработените од соработката со директорот



Графиконот бр.12 покажува дека 43% од анкетираниите наставници се задоволни од соработката со директорот на училиштето и цврсто се согласуваат со ваквиот став. Делумно се согласуваат 35%, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 10%. Од изнесените резултат може да се констатира дека во училиштата постои координиран однос помеѓу наставниците и директорите, при што задоволството од меѓусебна соработка е на високо ниво.

Графикон бр.13а Проценка на работната атмосфера во училиштето



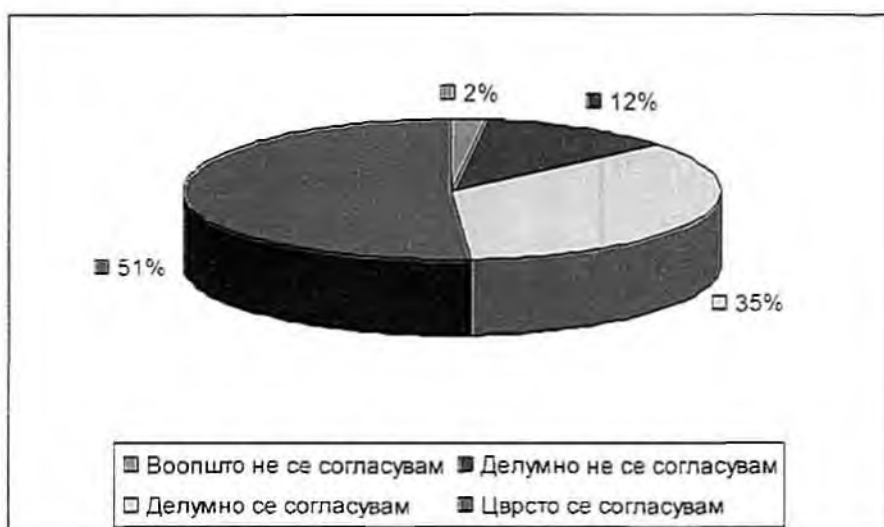
Стилот на комуницирање кој го практикува директорот кој е целосно активно и професионално посветен кон создавање на подобри услови за реализација на наставата делува врз подобрување на работната атмосфера. 50% од испитаниците цврсто се согласуваат дека училиштето во кое работат работната атмосфера е на задоволително ниво и сето тоа придонесува за успешно изведување на наставата. Со ваквиот став делумно се согласуваат 24%, делумно не се согласуваат 18%, а воопшто не се согласуваат 8%. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на посебната хипотеза X2)

Графикон бр.14а *Можноста на наставниците да учествуваат во планирањето на работната стратегија на училиштето*



Анализата покажува дека 75% од испитаниците цврсто или делумно се согласуваат со тоа дека им била укажана можност да влијаат на планирањето на работната стратегија на училиштето, за разлика од овој висок процент само 26% од испитаниците делумно или воопшто не се согласуваат дека во нивните училишта постои можност и тие да учествуваат во планирањето на работната стратегија на училиштето. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на поединечната хипотеза X1)

Графикон бр.15а Комуникацијата помеѓу директорот и вработените



Комуникацијата претставува процес, релација, интеракција со чија помош се пренесуваат информациите од испраќачот до примателот и обратно. Успешен директор е способен слободно и отворено да комуницира со вработените за нивните постигања (или непостигања) во наставната работа, и за успехот на учениците.

51% од испитаниците цврсто се согласуваат дека во нивното училиште постои отворена комуникација помеѓу директорот и наставниците по повод проблемите со кои се соочувате во текот на работата, делумно се согласуваат 35%, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 2% од испитаниците. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на посебната хипотеза Х1)

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

3.1.2. Анализа и интерпретација на податоците од ставовите на родителите

Со цел да можеме да докажеме колку директорите се ефективни во креирањето на ефективна училишната организација ги зедовме во предвид и ставовите на родителите, при што ги добивме следниве резултати:

СТАВОВИ НА РОДИТЕЛИТЕ		Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Делумно се согласувам	Цврсто се согласувам	Вкупно
	Вие како родител сте задоволни од соработката со наставниците и директорот во училиштето во кое учи вашето дете	2	12	45	41	100
	Се согласувате дека директорот треба повремено да присуствува на родителските средби	7	12	25	56	100
	Соработката на родителите со наставниците влијае на подобрување на успехот и поведението на учениците	2	8	21	69	100
	Соработката помеѓу директорот на училиштето и наставниците е на задоволително ниво	7	8	14	71	100
	Работата на директорот е насочена кон постигнување на подобра атмосфера за реализација на наставата во училиштето	0	0	48	52	100
	Работата на директорот во училиштето има големо влијание врз начинот на кој наставниците ја изведуваат наставата	25	20	42	13	100
	Доколку некој од наставниците се однесува несоодветно со Вашето дете одговорност за тоа	16	12	64	8	100

**ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА**

	треба да сноси и директорот					
	Вашето дете е задоволно од комуникацијата со останатите ученици од одделението	7	15	35	43	100
	Училиштето во кое што учи Вашето дете ги задоволува стандардите на современо училиште	16	22	47	15	100
1.	Училиштето поседува доволно наставни нагледни средства неопходни за изведување на наставата	16	22	47	15	100
2.	Наставниците во училиштето во кое што учи Вашето дете се професионално обучени за пренесување на квалитетно образование	18	21	30	31	100
3.	Директорот соработува со родителите поради решавање на одредени проблеми настанати во училиштето	7	15	35	43	100
4.	Директорот е добар менаџер на училиштето	6	16	34	44	100
5.	Според вас лидерските способности на директорот се на задоволително ниво	6	16	34	44	100
6.	Директорот е мотиватор за тимска работа во училиштето	2	8	21	69	100

Графикон бр.16 Задоволството на родителите од соработката помеѓу директорот и наставниците



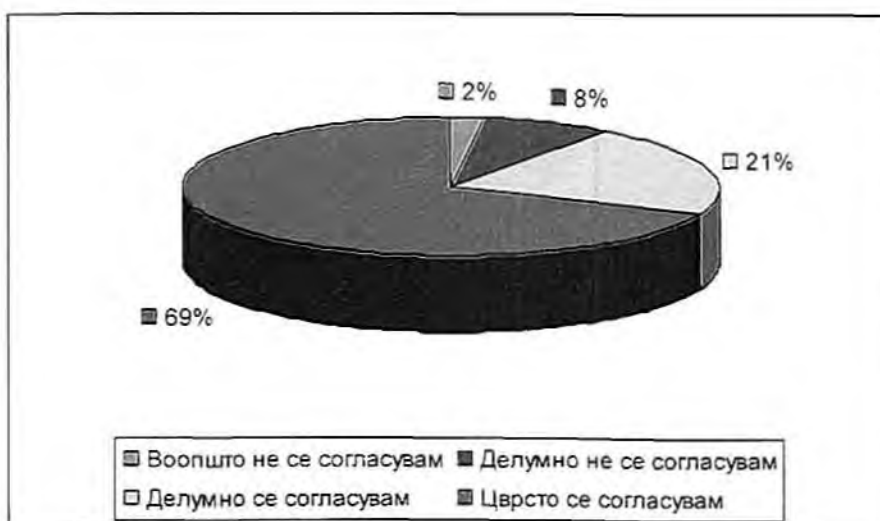
Стилот на комуницирање кој го практикува директорот кој е целосно активно и професионално посветен кон создавање на подобри услови за реализација на наставата делува врз подобрување на работната атмосфера. 86% од анкетираниите родители цврсто или делумно се согласуваат дека се задоволни од соработката со наставниците и директорот во училиштето во кое учи нивното дете . односно 14% не се задоволни од соработката помеѓу наставниците и директорот во училиштето.

Графикон бр.2б Присуството на директорот на родителските средби



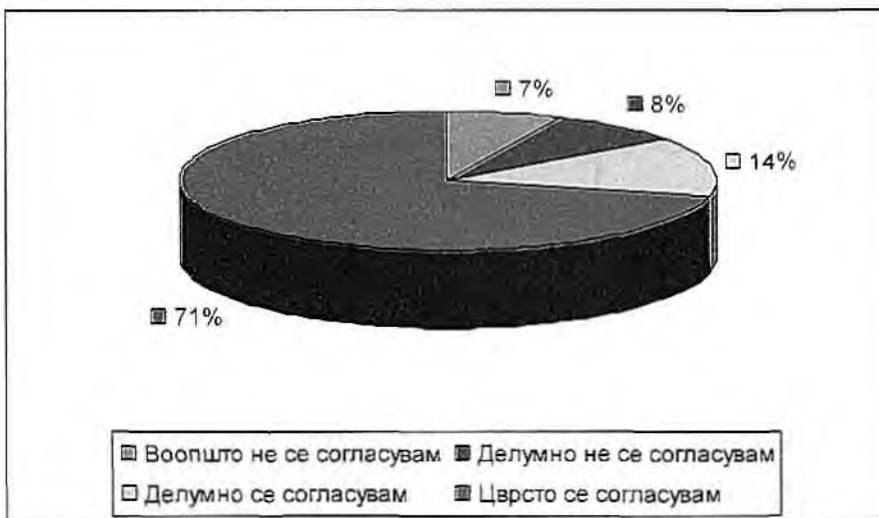
Графиконот бр.2 покажува дека 56% од родителите цврсто се согласуваат дека директорот треба повремено да присуствува на родителските средби. со ваквата констатација делумно се согласуваат 25%, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 7%

Графикон бр.3б Соработката помеѓу родителите и наставниците



Голем процент (69%) од родителите цврсто се согласуваат дека соработката на родителите со наставниците влијае врз подобрување на успехот и поведението на учениците, додека делумно се согласуваат 21%, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 7%.

Графикон бр.4б Соработката помеѓу директорот и наставниците



Графиконот бр.4 покажува дека 71% од родителите цврсто се согласуваат дека соработката помеѓу директорот и наставниците е на задоволително ниво во училиштето во кое учи нивното дете, за разлика од нив делумно се согласуваат 14%, делумно не се согласуваат 8%, а воопшто не се согласуваат 7%. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на посебната хипотеза X1)

Графикон бр.5б Насоченост на работата на директорот кон постигнување на подобра атмосфера



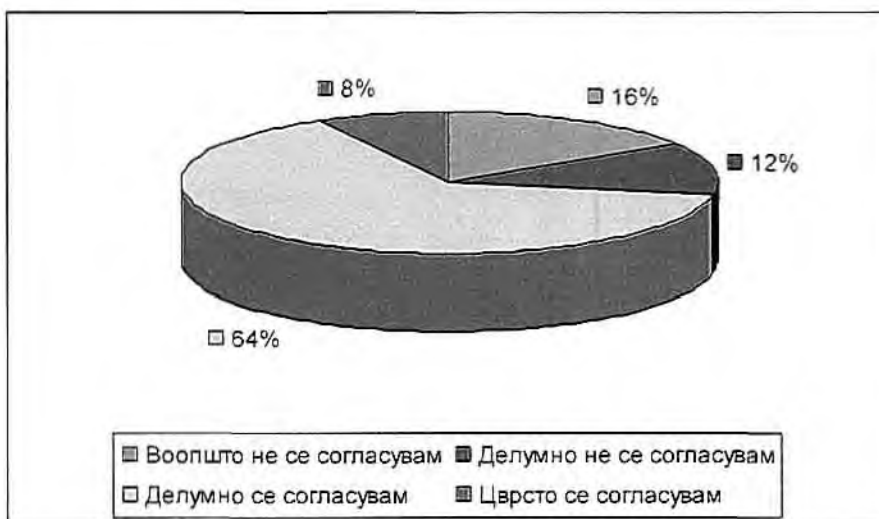
Стилот на комуницирање кој го практикува директорот кој е целосно активно и професионално посветен кон создавање на подобри услови за реализација на наставата делува врз подобрување на работната атмосфера. Работата на директорот е насочена кон постигнување на подобра атмосфера за реализација на наставата од анкетираниите родители 48% делумно се согласуваат ја, наспроти 52% кои цврсто се согласуваат со ваквата констатација. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на посебната хипотеза Х2)

Графикон бр.6б Влијанието на директорот врз наставниците



Од графиконот бр.6 можеме да забележиме дека 55% од анкетираниите родители цврсто или делумно се согласуваат дека работата на директорот во училиштето има големо влијание врз начинот на кој наставниците ја изведуваат наставата, наспроти 45% кои воопшто или делумно не се согласуваат со ваквата констатација.

Графикон бр.7б Одговорноста на наставниците за несоодветното однесување



64% од испитаниците делат ист став дека: доколку некој од наставниците се однесува несоодветно со нивното дете одговорност за тоа треба да сноси и директорот. 8% целосно се согласуваат, делумно не се согласуваат 12%, а воопшто не се согласуваат 16% дека доколку некој од наставниците се однесува несоодветно со нивното дете одговорност треба да сноси и директорот.

Графикон бр.8б Комуникацијата во училиштето помеѓу врсниците



78% од родителите истакнале дека нивните деца се задоволни од комуникацијата помеѓу нивните врсници, односно делумно не се согласуваат 15%, и воопшто не се согласуваат 7% од комуникацијата која постои помеѓу врсниците во училиштата.

Графикон бр.9б Запазување на стандардите за постигнување на современо училиште



Графиконот бр.9 укажува на тоа дека родителите се поделени во размислувањата дека училиштата ги запазуваат стандардите за постигнување на современо училиште, односно цврсто се согласуваат 15%, делумно се согласуваат 47%, делумно не се согласуваат 22%, а воопшто не се согласуваат 16%.

Графикон бр.10б Расположливи средства за спроведување на наставниот процес



15% од родителите цврсто се согласуваат, 47% делумно се согласуваат, 22% делумно не се согласуваат, односно 16% воопшто не се согласуваат, дека училиштето поседува доволно наставни нагледни средства неопходни за изведување на наставата. За да се докаже или негира оваа констатација ќе се изврши χ^2 тестирање на поединечната хипотеза H_2

Графикон бр.11б *Професионалноста на наставниците во спроведување на квалитетно образование*



Поделени се мислењата во однос на тоа дали наставниците се професионално обучени за пренесување на квалитетно образование, со ваквиот став цврсто се согласуваат 31%, делумно се согласуваат 30%, делумно не се согласуваат 21%, а воопшто не се согласуваат 18%.

Графикон бр.12б Соработката на директорот со родителите



Според добиените податоци графиконот бр.12 покажува дека 78% од родителите цврсто или делумно се согласуваат дека постои соработка помеѓу родителите и директорот поради решавање на одредени проблеми настанати во училиштето, само 22% од испитаниците го негираат овој исказ. (Резултатите од ова прашање ќе бидат земени за докажување на поединечната хипотеза Х1)

Графикон бр.13б Директорот како менаџер во училиштет



78% од испитаниците сметаат дека директорот е добар менаџер и успева да се справи со процесот на управување во училиштето. мал процент од анкетираниите родители делумно не се согласуваат 15%, односно воопшто не се согласуваат 7% со ваквата констатација.

Графикон бр.14б Оценка на лидерските способности на директорот од страна на родителите



Лидерските способности на директорите во училиштата од страна на родителите беа оценети на следниов начин: цврсто се согласуваат 44%, делумно се согласуваат 34%, делумно не се согласуваат 16%, односно воопшто не се согласуваат 6% од испитаниците сметаат дека директорите се добри лидери.

Графикон бр.15б Директорот како мотиватор за тимска работа во училиштето



Училиштето е поефективно доколку во него се работи тимски и одлуките се донесуваат заеднички, а помалку успешно е она училиште во кое директорот сам ги донесува одлуките. Затоа соработката меѓу наставниците и директорот е исклучително значајна за напредокот на училиштето, со што се создава позитивна работна атмосфера. Родителите сметаат дека директорот е мотиватор за тимската работа и со ваквата констатација се согласуваат 69%, делумно се согласуваат 21%, делумно не се согласуваат 8%, а воопшто не се согласуваат 2%.

Врз основа на веќе изнесените ставови на родителите и наставниците во продолжение ќе извршиме статистичко тестирање со примена на статистичката метода - H_i^2 – тест, за да можеме да ги потврдиме или негираме веќе поставените хипотези

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Табела бр.1 Изнесени ставови на родителите и наставниците

Испитаници	Комуникација		Работна атмосфера	
	Задоволува	Не задоволува	Задоволува	Не задоволува
Наставници	51	2	50	8
Родители	71	7	52	0
Испитаници	Ангажираноста во училиштето		Технички средства за реализација на наставата	
	Задоволува	Не задоволува	Задоволува	Не задоволува
Наставници	43	10	58	10
Родители	43	7	15	16

Табела бр. 2 H_1^2 тестирање на посебната хипотеза 1

Испитаници	Задоволува	Не задоволува	Вкупно
Наставници	51	2	53
Родители	71	7	78
Вкупно	122	9	131
<i>Статистичка значајност на Хи-квadratното тестирање</i>			0.65

Статистичка значајност на Хи-квadratното тестирање изнесува 0,65 и со тоа се негира веќе поставената посебната хипотеза 1 дека директорот е способен слободно и отворено да комуницира со вработените за нивните постигнувања (или непостигнувања) во наставната работа и за успехот на учениците.

Табела бр. 3 H_1^2 тестирање на посебната хипотеза 2

Испитаници	Задоволува	Не задоволува	Вкупно
Наставници	50	8	58
Родители	52	0	52
Вкупно	102	8	110
<i>Статистичка значајност на Хи-квadratното тестирање</i>			5,82

Статистичка значајност на Хи-квadratното тестирање изнесува 5,82 а со самото тоа се потврдува посебната хипотеза 2 односно, стилот на комуницирање којшто го практикува директорот кој е целосно, активно и професионално посветен кон создавање на подобри услови за реализација на наставата, делува врз подобрување на работната атмосфера во училиштето.

Табела бр. 4 H_1^2 тестирање на поединечната хипотеза 1

Испитаници	Задоволува	Не задоволува	Вкупно
Наставници	43	10	53
Родители	43	7	50
Вкупно	86	17	103
<i>Статистичка значајност на Хи-квadratното тестирање</i>			0,16

Се претпоставуваш дека поради довербата која ја имаат во директорот, наставниците чувствуваат максимална слобода да му се обратат за решавање на проблемите поврзани со наставата и нивната целокупна ангажираност во училиштето, но во практиката статистички значајното H_1^2 тестирање ја негира ваквата констатација.

Табела бр. 5 H_1^2 тестирање на поединечната хипотеза 2

Испитаници	Задоволува	Не задоволува	Вкупно
Наставници	58	10	68
Родители	15	16	31
Вкупно	73	26	99
<i>Статистичка значајност на Хи-квадратното тестирање</i>			13,13

H_1^2 тестирање ја потврдува поединечната хипотеза 2 дека директорот наидува на сериозни проблеми во обезбедувањето неопходни средства за успешна реализација на наставата и функционирањето на училишната организација во целина

III

3.1.3. Дискусија за резултатите од интервјуто со директори

Од особено значење за истражувањето во овој труд се ставовите и мислењата на директорите во врска со нивната улога и функција во менаџирањето на ефективна училишна организација.

Морам да напоменам дека редоследот на исказите на директори не е идентичен со редоследот на училиштата како истражувачка единица.

Со цел да се добијат релевантни и објективни сознанија во врска со тоа, ставовите на директорите се истражувани со примена на посебно изработен инструмент – Протокол (Прилог број 3.) кој содржи 10 иницијални прашања кои имаат кумулативен карактер. Прашањата се сублимирани и во текот на интервјуто директорот-соговорник е поттикнуван со помошни прашања со цел да го насочат одговорот одговорот што ќе комуницира со целта, задачите и хипотетската рамка на истражувањето.

Одговорите се елаборирани квалитативно со цел да се добие автентичност на истите.

Првото прашање од инструментот гласи: *Сметате ли дека имате добра соработка со наставниците?* и се однесува на проблемот на автоперцепција на директорот во однос на неговата соработка со наставниците.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, сметам
Д 2:	Да, мојата соработка со наставниците е на највисоко можно ниво
Д 3:	Да
Д 4:	Да
Д 5:	Да
Д 6:	Да
Д 7:	Да сметам дека мојата соработка со моите колеги е на високо ниво

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Д 8:	Јас сметам дека имам добра соработка со наставниците
Д 9:	Да
Д 10:	Да

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека директорите имаат добра соработка со наставниците и во секој случај настојуваат да изнајдат начин за балансирање на меѓучовечките односи во нивното училиште и тие да се на задоволително ниво, кои се важен сегмент за ефективна училишна организација.

Второтот прашање од инструментот гласи: *Дали во Вашето училиште постои тимска работа и на кое ниво се наоѓа ?* - се однесува на тоа да се процени колку наставниците се подготвени да работат во тимови.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите:

Д 1:	Да, постои тимска работа, која е на високо ниво
Д 2:	Постои тимска работа, но сметам дека постои простор за напредок на ова поле
Д 3:	Да, и сметам дека е на високо ниво
Д 4:	Да постои тимска работа и се наоѓа на високо ниво
Д 5:	Постои тимска работа на повеќе нивоа, посебно помеѓу Стручните активи на одделенска и предметна настава, помеѓу психологот и наставникот, меѓу одделенските раководители и советот на родители, меѓу советот на родители и директорот итн
Д 6:	Да, во нашето училиште постои тимска работа и таа се наоѓа на мошне високо ниво
Д 7:	Во моето училиште постои тимска работа на високо ниво
Д 8:	Постои солидна соработка меѓу вработените
Д 9:	Не секогаш, на ниво на активи постои одредена тимска работа
Д 10:	Тимската работа на сите од колективот ни е на прво место

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека најголем дел од директорите ја преферираат тимската работа која позитивно влијание на ефективната училишна организација.

Третото прашање од инструментот гласи: *Иницирате ли проекти за создавање иновативно училиште?* - се однесува на тоа да се утврди во колкав степен од училиштата се прифатени иновативните промени.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, секогаш кога ќе има прилика за тоа
Д 2:	Да
Д 3:	Да, преку иновативни идеи на учениците и наставниците
Д 4:	Да
Д 5:	Да
Д 6:	Да, постојано
Д 7:	Да
Д 8:	Да
Д 9:	Да, секако треба да постои иновативност во наставата со што се зголемува квалитетот на образованието
Д 10:	Постојано се трудам да поттикнувам нови проекти

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие секогаш се подготвени да иницираат проекти кои на иновативен начин настојуваат да им ги пренесат на наставниците и учениците.

Четвртото прашање од инструментот гласи: *Според Вас, дали меѓучовечките односи во вашето училиште се на задоволително ниво?* и се однесува на тоа да се процени дали постои добра комуникација која помага да се постигне добра работна атмосфера

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, но тие, според мене, секогаш може да се подобруваат
Д 2:	Да, апсолутно. Меѓучовечките односи се нешто што е на највисоко ниво
Д 3:	Да
Д 4:	Да и сметам дека се многу значајни за училишната клима и култура
Д 5:	Делумно
Д 6:	Да
Д 7:	Според мене меѓучовечките односи во моето училиште се на задоволително ниво
Д 8:	Да
Д 9:	Сите се трудиме меѓучовечките односи да бидат на задоволително ниво
Д 10:	Да

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие во секој случај настојуваат да изнајдат начин за балансирање на меѓучовечките односи во нивното училиште и тие да се на задоволително ниво бидејќи се важен сегмент за ефективна училишна организација.

Петтото прашање од инструментот гласи: *Дали активно учествувате во градењето на меѓусебните интерперсонални односи?* - се однесува на тоа да се утврдат знаењата и способностите на директорите за тоа колку се важни меѓусебните интерперсонални односи.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, секогаш
Д 2:	Да
Д 3:	Да, со постојани проекти и предавања
Д 4:	Да
Д 5:	Да

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Д 6:	Секогаш се трудам да влијаам на подобрување на односите
Д 7:	Јас активно учествувам во градењето на меѓусебните интелектуални односи
Д 8:	Да, доколку времето ми го дозволува тоа
Д 9:	Се обидувам да дадам придонес
Д 10:	Постојано се обидувам во тоа

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие активно учествуваат или постојано се обидуваат да градат добри меѓусебни интелектуални односи.

Шестото прашање од инструментот гласи: *Се консултирате ли со колективот пред донесување на одлука која е од иманентно значење за училишната организација?* - се однесува на тоа да се процени дали директорите ги вклучуваат наставниците во донесувањето на некои позначајни одлуки.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, секогаш
Д 2:	Секогаш, сметам дека авторитет не се гради само преку донесување на самостојни одлуки, и барање на останатите да се потчинат на нив. Тоа е погрешен принцип на работа
Д 3:	Да, секој чекор кој има значење за колективот се образложува
Д 4:	Да
Д 5:	Да
Д 6:	Да, секогаш
Д 7:	Се консултирам постојано со колективот пред донесување на одлука
Д 8:	Да, секогаш
Д 9:	Претежно донесувам одлуки во консултација со Министерството за образование, но понекогаш се консултирам и со колективот доколку сметам дека тоа е неопходно
Д 10:	Секогаш се консултирам со колективот

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие пред донесување на одлука која е од иманентно значење за училишната организација од исклучително значење се консултациите со колективот и поради тоа директорите често практикуваат такви консултации.

Седмото прашање од инструментот гласи: *Дали понекогаш присуствувате на часовите, и која е вашата задача и целите што треба да ја постигнете со присуството на часот?* Се однесува на тоа да се види колку директорите се грижат за правилно и навремено спроведување на наставата.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Присуствувам повремено на часовите и при тоа сакам да имам увид во работата на наставниците, да ја согледам интеракцијата меѓу наставниците и учениците и да го оценам квалитетот на часовите
Д 2:	Настојувам да посетам барем по еден час во текот на едно полугодие кај секој наставник за да ја увидам нивната работа
Д 3:	Настојувам барем еднаш во текот на едно полугодие да ги посетувам наставниците, со цел да ја согледам атмосферата за време на часот, неговата реализација и приодите на наставникот за време на часот
Д 4:	Да понекогаш учествувам, за да утврдам дали наставниците ја реализираат програмата и какви методи применуваат
Д 5:	Присуствувам повремено со цел да ја увидам реализацијата на наставната програма
Д 6:	Присуствувам повремено, со цел да забележам како се одвива наставата
Д 7:	Јас присуствувам на часовите со цел да видам дали учениците добро ги совладуваат наставните содржини
Д 8:	Секоја недела посетувам по едно одделение и се трудам да бидам во тек со начините на изведување на наставата кои се спроведуваат во моето училиште

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Д 9:	Многу ретко, времето не ми го дозволува тоа
Д 10:	Секогаш кога имам време ја посетувам наставата и им укажувам на наставниците за сите добри, но и слаби страни при водењето на часот

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие присуствуваат на часовите и со тоа можат полесно да им сугерираат на наставниците за предностите или недостатоците за начинот на кој тие ја спроведуваат наставата.

Осмото прашање од инструментот гласи: *Дали сакате да вршите промени во училиштето?* - се однесува на тоа да се процени дали директорите се подготвени да ги прифатат промените кои се наложени од современиот начин на живеење.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да. Промените секогаш се добредојдени ако водат кон подобрување на состојбите
Д 2:	Сметам ако тоа е неопходно
Д 3:	Доколку има потреба, да
Д 4:	Да
Д 5:	Не задолжително, само ако е неопходно и во полза на подобрување на квалитетот на наставата
Д 6:	Да, доколку е неопходно за подобрување на квалитетот на наставата
Д 7:	Да, сакам
Д 8:	Се трудам , но не сум за промени по секоја цена
Д 9:	Да
Д 10:	Да секогаш кога тоа е потребно

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека сето ова допринесува полесно да се прифагат промените спроведени од директорот кои водат кон подобрување на квалитетот на наставата и создавање на ефективна училишна организација.

Деветтото прашање од инструментот гласи: *Дали, според Вас, соработката помеѓу наставниците е значајна за напредокот на училиштето?* и се однесува на тоа да се утврди дали директорите се подготвени за отворена соработка со наставниците.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, и тоа многу
Д 2:	Без соработка меѓу самите наставници училиштето не може да се движи напред
Д 3:	Секогаш
Д 4:	Да мошне значајна
Д 5:	Да
Д 6:	Да
Д 7:	Да
Д 8:	Според мене соработката меѓу колегите е особено значајна
Д 9:	Да, тоа ја подобрува атмосферата во училиштето со што се зголемува креативноста на наставниците
Д 10:	Соработката меѓу наставниците е на прво место за напредок на училиштето.

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека соработката меѓу наставниците е мошне значаен двигател за напредокот во училиштето и за создавање на ефективна училишна организација.

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Десеттото прашање од инструментот гласи: *Дали пред организирање на екскурзија организирате состанок со Советот на родителите на учениците или сметате дека тоа е непотребно?*- и се однесува на тоа да се констатира колку родителите се информирани за збиднувањата во училиштето.

Презентираме дел од автентичните одговори на директорите

Д 1:	Да, секогаш. Тоа е задолжително и потребно. Програмата за екскурзија се доставува до Наставнички совет, до Советот на општината и до БРО. По добивање на согласност се носи одлука на Училишен Одбор и на Совет на родители
Д 2:	Секогаш се организира ваков состанок, за родителите да бидат навремено запознаени со активностите на училиштето
Д 3:	На почетокот на учебната година Советот на родители е запознаен со програмата за екскурзија, при што се одбираат и тројца родители од Советот кои се вклучени во комисија за одбирање понуди, за која училиштето распишува јавен оглас
Д 4:	Задолжително организирам состанок и сметам дека тоа е многу потребно
Д 5:	Организирам таков состанок заради транспарентноста во работата на училиштето
Д 6:	Да, организирам таков состанок
Д 7:	Да, секогаш
Д 8:	Да, сметам дека е потребно
Д 9:	На состанок ги разгледуваме деталите околу екскурзијата, а потоа претставниците од Советот на родители ги пренесуваат информациите на родителските средби
Д 10:	Да, редовно

Одговорите на директорите/соговорници во врска со ова прашање укажуваат на фактот дека тие не ја исклучуваат значајноста на соработката со родителите и учениците затоа тие повремено ги посетуваат часовите со цел да обрнат поголемо внимание на адекватното спроведување на наставната програма. Директорите на соодветен начин ги информираат родителите за збиднувањата во училиштето. Добиените резултати укажуваат дека директорите имаат значајна улога во креирање на ефективна училишна организација а сето тоа влијае за подобрување на квалитетот на образование во основните училишта.

ЗАКЛУЧОК

Во ерата на промени потребно ни е квалитетно образование, потребни ни се квалитетни училишта. Што учат децата, како учат и колку знаат се елементи на училишната работа, а при процената на квалитетот на работата на училиштата треба да се мерат сите елементи. Развојните промени во училиштата се промени кои унапредуваат, подобруваат, осовременуваат, ја развиваат дадената состојба. Постоечката состојба можат да ја иновираат единствено промените кои развиваат, односно развојните промени и иновациите. Иновациите во училиштата можат да бидат разновидни, почнувајќи од целите и задачите, преку наставните методи, облици и средства, потоа, содржините и учебниците, начинот на користење на литературата, воспитните мерки и др. Тие не мора да бидат нови, но треба да бидат унапредувачки за воспитно-образовната работа.

Мошне е важно да се нагласи дека иновации нема без оние кои треба да ги применат. Имено, иновацијата ќе остане на ниво на добрите намери доколку нема кој да ги спроведе, а тоа е првенствено директорот на училиштето. Мотивираноста на директорот да ги применува иновациите е една од основните претпоставки на нивната успешна примена.

Ако менувањето, промената, пренаменувањето на веќе постоечкиот систем е реформа, а новината која го унапредува системот одвнатре - иновација, тогаш реформата е промена на ниво на системот на образование, а иновацијата промена на ниво на училиштето. Иновациите се, според тоа, развојни промени во училиштето, додека развојните промени во воспитно-образовниот систем се реформи.

Во училиштето сите активности се планираат. А онаму каде што има планирање, мора да има и управување. Сите активности и акции кои се остваруваат во училиштето, според тоа се управливи. Управувањето со процесите во училиштето е почетниот чекор во воспитно образовната работа.

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА ОРГАНИЗАЦИЈА

Не постои преземена активност во училиштето, а таа да не е претходно испланирана, потоа водена во остварувањето и на крај вреднувана.

Квалитетот на образованието во секоја земја зависи од работата на училиштата, а работата на секое училиште зависи првенствено од работата на директорот. Во зависност од законите и одлуките на министерството, општините или училишниот одбор, главните улоги на директорот се состојат во следново: тој треба да го води училиштето, да го поттикнува квалитетното образование, и постојано да се обидува да ги подобри стандардите на училиштето, да го поттикнува и да го надгледува давањето на еднакви шанси за сите, во училиштето да создава позитивен дух кој ќе го поттикнува меѓусебното почитување, ефективно и ефикасно да прибира финансиски и други ресурси за училиштето за да се достигнат основните образовни цели.

Директорот е тој кој треба да се грижи учениците да се стекнат со знаења, да се учат на тимска работа, да го осознаваат светот, да се грижат за околината, да се развиваат како граѓани во својата држава, да го сфатат значењето на животот и да го разберат системот на вредности. Директорот, заедно со наставниците се тие кои што треба не само да ги подучуваат учениците и да им ги пренесуваат знаењата, туку треба да ги оформат како морални и разумни личности, кои понатаму во животот ќе бидат подготвени самостојно да одлучуваат и да се соочуваат со сите нешта кои што ги носи животот. Високите стандарди се поставуваат и се одржуваат преку интеракција меѓу наставниците и учениците во училиштето. При тоа, директорот е најважен експерт во училиштето и тој секојдневно раководи со него. Но, за училиштето да постигне успех, потребно е директорот да работи како дел од екипата.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1 – Анкетен прашалник за наставници

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

(Наставници)

УПАТСТВО:

Ве молиме внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење, согласување или несогласување со зададените тврдења. Напоменуваме дека не постојат точни и неточни одговори.

Напомена: Анкетирањето е анонимно. Ве молиме за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.

Постапка: На секое од тврдењата забележете одговор на скала од 1 до 4 зависно од тоа колку се согласувате, каде 1 означува воопшто не се согласувам, а 4 цврсто се согласувам.

1. Име на училиштето: _____

2. Наставник (заокружете)

А) Одделенска настава

Б) Предметна настава

В) Работно искуство во училиште: _____ години

Ви благодариме на соработката!

II. Истражување

1. Директорот на вашето училиште со висок процент на успешност се справува со проблемите кои настануваат во текот на работата

1 2 3 4

2. Во училиштето во кое работите директорот има еднаков однос кон сите вработени во училиштето

1 2 3 4

3. Директорот успева да ги мотивира вработените во училиштето

1 2 3 4

4. Организационската структура на училиштето во кое што работите е на задоволително ниво

1 2 3 4

5. Дали се согласувате дека е од големо значење вработените во училиштето да ги прифаќаат реформите и другите промени кои ги налага директорот

1 2 3 4

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

6. Директорот, со цел да помогне во подобрувањето на наставниот процес, треба често да ја следи наставата

1 2 3 4

7. Мотивацијата од страна на директорот е од големо значење за прифаќање на промените во организациската структура

1 2 3 4

8. Директорот на вашето училиште прифаќа нови проекти за осовременување на наставата.

1 2 3 4

9. Се согласувате ли со тврдењата дека директорите на основните училишта треба постојано стручно да се доусовршуваат и наградуваат

1 2 3 4

10. Вашата соработка со директорот е на задоволително професионално ниво

1 2 3 4

11. За успешно да се спроведат промените во училиштето директорот е тој што треба да ги организира активностите поврзани со конкретните промени

1 2 3 4

12. Вашите колеги се задоволни од соработката со директорот на вашето училиште

1 2 3 4

13. Во училиштето во кое што работите работната атмосфера е на задоволително ниво за успешно изведување на наставата

1 2 3 4

14. Вам како наставник ви е овозможено да влијаете на планирањето на работната стратегија на училиштето

1 2 3 4

15. Меѓу наставниците и директорот во вашето училиште постои отворена комуникација по повод проблемите со кои се соочувате во текот на работата

1 2 3 4

Ви благодарам на соработката

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

7. Доколку некој од наставниците се однесува несоодветно со Вашето дете одговорност за тоа треба да сноси и директорот

1 2 3 4

8. Вашето дете е задоволно од комуникацијата со останатите ученици од одделението.

1 2 3 4

9. Училиштето во кое што учи Вашето дете ги задоволува стандардите на современо училиште

1 2 3 4

10. Училиштето поседува доволно наставни нагледни средства неопходни за изведување на наставата

1 2 3 4

11. Наставниците во училиштето во кое што учи Вашето дете се професионално обучени за пренесување на квалитетно образование

1 2 3 4

12. Директорот соработува со родителите поради решавање на одредени проблеми настанати во училиштето

1 2 3 4

13. Директорот е добар менаџер на училиштето.

1 2 3 4

14. Според вас лидерските способности на директорот се на задоволително ниво

1 2 3 4

15. Директорот е мотиватор за тимска работа во училиштето

1 2 3 4

Ви благодарам на соработката

Прилог 3

Протокол

за интервју на директори

Општи податоци:

1. Основно училиште

2. Директор

Прашања	Директни наводи
Сметате ли дека имате добра соработка со наставниците?	
Дали во Вашето училиште постои тимска работа и на кое ниво се наоѓа?	
Иницирате ли проекти за создавање иновативно училиште?	
Според Вас, дали меѓучовечките односи во вашето училиште се на задоволително ниво?	
Дали активно учествувате во градењето на меѓусебните интерперсонални односи?	
Се консултирате ли со колективот пред донесување на одлука која е од иманентно значење за училишната организација?	

ФУНКЦИЈАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНА УЧИЛИШНА
ОРГАНИЗАЦИЈА

Дали понекогаш присуствувате на часовите, и која е вашата задача и целите што треба да ја постигнете со присуството на часот?	
Дали сакате да вршите промени во училиштето?	
Дали, според Вас, соработката помеѓу наставниците е значајна за напредокот на училиштето?	
Дали пред организирање на екскурзија организирате состанок со Советот на родителите на учениците или сметате дека тоа е непотребно?	

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2008), Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието, Битола: Киро Дандаро.
2. Ангелоска-Галевска, Н. (2008), Планирање на научно истражување, Скопје: Филозофски факултет, Институт за педагогија.
3. Баракоска, А. Педагогија, (2007), Воспитната цел како посакуван можен модел, Филозофски факултет, Скопје
4. Brekic, J. (1991) Strategiski menadzment, Megatrend, Beograd
5. Babic, M.(1976) Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo
6. Василев, С., Ракиќ, Б. (1998). Школска педагогија. Београд: Култура.
7. Вилотијевиќ, М. (2000), Дидактика 2, Београд: Завод за учебнике и наставна средства, Учитељски факултет.
8. Vukasic, A. (1990), Pedagogija, Sveučilišni udžbenik, Zagreb
9. Vilotijević, M. (1993), Organizacija i rukovodjenje školom, Naučna knjiga, Beograd
10. Glasl F. (1993), Dynamische Unternehmensentwicklung, Pionierbetriebe, Bern
11. Glasser, W. (1994), Kvalitetna skola – skola bez prisile, Educa, Zagreb
12. Закон за основно образование, Објавен во Службен весник на Република Македонија број 103 од 19.08.2008 година.
13. Zbornik radova direktora, (2007), Organizaciona klima I rukovodjenje školom, Zavod za školstvo, Podgorica
14. Ikać, N. (2001), Menadzment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd
15. Jurić, V. (1988), Metodika rada skolskog pedagoga. Zagreb: Skolska knjiga.
16. Камберски, К. (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија, Скопје: Филозофски факултет, Институт за педагогија.
17. Кестановиќ, Н. (1996), Sociologija obrazovanja, Uciteljski fakultet, Beograd
18. Костова, М. (2004), Методика на воспитна работа, Киро Дандаро, Битола

19. Кралев, Т. (1989), Основи на менаџмент, Скопје: Центар за интернационален менаџмент.
20. Lalović Rade R., (2008), Škola i kvalitet, Foča, http://www.rpz-rs.org/sajt/doc/file/web_portal/07/Pracenje%20i%20ocjena%20kvaliteta/Rade%20Lalovic/Strucni%20radovi/Osiguranje%20kvaliteta%20i%20pedagosko-didakticke%20teme/Upravljanje%20rukovodjenje%20i%20vodjenje%20u%20skoli.pdf
21. - Lekic, R., (2007), Karakteristike timskog rada I mogucnost implementacije u skoli, OS Radojica petrovic, Podgorica
22. Mandic, D. P. (1986), Savjetodavni vaspitni rad. Svjetlost, Sarajevo: OOUR Zavod za udzbenike i nastavna sredstva.
23. McGregor, D. (1967), „The Profesional Manager“, McGraw Hill, New York
24. Malesevic, R. (2005), Menadzment timskog rada, Novi Sad: Agencija za marketing "EdCom", Beograd
25. M.M.Bates-C.D.Johnson, (1972), Group Leadership, Denver, <https://vufind.carli.illinois.edu/all/vf/Record/6381260>
26. Петкоски, Н.К.; Алексова, А.М. (2005), Водење на динамично училиште, Скопје: Филозофски факултет.
27. Поткоњак, Н. (1985), Улога школског педагога у унапредивању васпитног рада школе, Настава и васпитање, Београд
28. Поткоњак, Н. (1996), Општа педагогија, Настава и васпитање, Београд.
29. Речник за банкарство, (1999), Масмедиа, Загреб
30. Станковска, Б. (2009), Водството на директорот како фактор во создавање здрава училишна клима; Магистерски труд, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје, Институт за педагогија, Скопје.
31. Sijivic, R. (2003), Menadzment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, casopis za pedagogsku teoriju i praksu, Podgorica,
32. Stamatovic, D. (2007), Organizacija I medzuljudski odnosi u skoli, OŠ „Njegoš“, Kotor
33. Sekularic, Z. (2007), Direktor I rukovodjenje skolom, Zbornik radova direktora, Berane

34. Staničić ,S. (2006), Menadžment u obrazovanju, Vlastita naklada, Rijeka
35. Spuza, M. (2007), Timski rad u skoli, Ulcinj,
www.azoo.hr/images/stories/.../WorkshopPool.doc
36. Schmidt, V. (1949), Pedagogika I, Visa pedagogska skola, Delavska enotnost, Ljubljana
37. Hofman P. (2004), Materijali za seminar za menadžere i lidere u BiH,
http://www.rpz-rs.org/sajt/doc/file/web_portal/07/Pracenje%20i%20ocjena%20kvaliteta/Rade%20Lalovic/Strucni%20radovi/Osiguranje%20kvaliteta%20i%20pedagosko-didakticke%20teme/Upravljanje%20rukovodjenje%20i%20vodjenje%20u%20skoli.pdf
38. http://www.mon.gov.mk/DPI/download/Indikatori_mk.pdf
39. <http://schools.edu.mk/>
40. <http://oumirceacev.mt.net.mk/> (Годишна програма за работа на директор)
41. <http://www.bro.gov.mk/podracje/koncepciski/obrazovaniapp.html>
42. http://bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto_obrazovanie_103_19082008.pdf
43. http://www.azoo.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=3388:osmi-dani-agencije-za-odgoj-i-obrazovanje-&catid=87:opce-obavijesti&Itemid=486
44. www.oudebrca.com/wp.../Samoevaluacija-201112.pdf
45. www.riversidepublishing.com/products/wjIIIComplete/index.html
46. www.iei.liu.se/pie/olsson-rune/material/.../1.../conflManagementVer.pdf
47. www.gettysburg.edu/.../476352ac-4767-4505-803f-e8f9cf7610be.pdf
48. http://www.edulaws.mk/index.php?option=com_content&view=article&id=317%3A-100-682012-&catid=50&Itemid=186&lang=mk