

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



**УЧИЛИШТНИОТ МЕНАѢМЕНТ
ВО ФУНКЦИЈА НА НАДМИНУВАЊЕ НА
ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ
БАРИЕРИ**

ДОКТОРСКИ ТРУД

ОД

областа на менаѢмент во образованието

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
Институт за педагогија

Инв бр. 14.323
02.04. 2013 год.
СКОПЈЕ

Ментор:

д-р Снежана Адамческа

Кандидат:

м-р Мимоза Давчева

Скопје, 2012 година

ИНСТИТУТ ЗА ПЕД. ГОГИЈА

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	8
1 ДЕЛ	
ТЕОРЕТСКО СОГЛЕДУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ.....	13
1.ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ.....	14
1.1.ОБРАЗОВЕН СИСТЕМ-ПОТРЕБА И МОЖНОСТИ ЗА КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ.....	14
1.2.МЕНАџМЕНТ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ.....	19
1.3.МАКЕДОНСКИОТ МЕНАџМЕНТ ВО ОСНОВНИТЕ И СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА.....	21
1.4.УЧИЛИШТЕТО КАКО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ	24
1.5.УЧИЛИШТЕН МЕНАџМЕНТ.....	27
1.5.1.ПРИРОДА НА МЕНАџЕРСКОТО ФУНКЦИОНИРАЊЕ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
1.5.2.ЗАДАЧИ И ВЕШТИНИ НА МЕНАџЕРИТЕ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	35
1.5.3.ОДЛУЧУВАЊЕ НА МЕНАџЕРИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА	37
1.6.УЧИЛНИЧКИ МЕНАџМЕНТ.....	41
2.МЕНАџМЕНТ И ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО.....	45
2.1.УЧИЛИШТНИОТ ДИРЕКТОРОТ КАКО МЕНАџЕР, ВОДАЧ И ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ.....	45
2.2.ПЕДАГОШКО-ПСИХОЛОШКАТА СЛУЖБА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАџЕРСКИ ТИМ, СТРУЧЕН СОВЕТУВАЧ И ОЛЕСНУВАЧ НА ПЕДАГОШКИТЕ ДЕЈНОСТИ.....	47
2.3.НАСТАВЕН КАДАР КАКО ДЕЛ ОД МЕНАџЕРСКИ ТИМ, ВОСПИТУВАЧ И РЕАЛИЗАТОР НА НАСТАВНИТЕ СОДРЖИНИ.....	51
3.ЕЛАБОРИРАЊЕ НА УЛОГАТА НА УЧИЛИШТНИОТ МЕНАџМЕНТ ВО УСЛОВИ НА ПОЈАВА И МАНИФЕСТИРАЊЕ НА БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТА.....	54
3.1.ОБРАЗОВНА ОРГАНИЗАЦИЈА, ПРИСУТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ И НИВНА ПОВРЗАНОСТ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА И КУЛТУРА.....	55
3.1.1.ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ.....	59

3.1.2.ВИДОВИ ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ.....	60
3.1.3.КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ.....	65
4.ПРОДЛАБОЧЕНО ЕЛАБОРИРАЊЕ НА АКТУЕЛИЗИРАНИТЕ ВИДОВИ ОБРАЗОВНО ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ.....	67
4.1.КОМУНИКАЦИЈА ВО УЧИЛИШТАТА.....	67
4.1.1.КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ВЕШТИНА.....	69
4.1.2.ВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА.....	74
4.1.3.НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА.....	75
4.1.4.ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА.....	77
4.1.5.ФОРМИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ.....	78
4.1.6.ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА КОМУНИКАЦИЈАТА.....	82
4.1.7.НАДМИНУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИЦИРАЊЕТО.....	84
4.1.8.СЛУШАЊЕ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА.....	87
4.1.9.РАЗЛИЧНОСТ ВО КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ВЕШТИНА.....	90
4.1.10.ТИПОВИ СОГОВОРНИЦИ И МЕТОДИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ СО НИВ.....	92
4.1.11.НАЧИНИ И СТИЛОВИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ.....	95
4.2.ОПШТО ЗА КОНФЛИКТИТЕ.....	99
4.2.1.ПОИМ ЗА КОНФЛИКТИ.....	99
4.2.2.КОНФЛИКТИТЕ КАКО ДЕЛ ОД ЖИВОТОТ НА МЕНАѢЕРИТЕ И УЧИЛИШТНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА.....	103
4.2.3.ИЗВОРИ, РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТОТ И ПОСЛЕДИЦИ ОД РЕАГИРАЊЕТО.....	107
4.2.4.ЗАСТОЈ НА КОМУНИКАЦИЈАТА ПРИ РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ.....	111
4.2.5.РАЗБИРАЊЕТО НА КОНФЛИКТОТ – ПРВ ЧЕКОР ЗА НЕГОВО УСПЕШНО РАЗРЕШУВАЊЕ И НАДМИНУВАЊЕ.....	116
4.2.6.КОНСТРУКТИВНИ И ДЕСТРУКТИВНИ КОНФЛИКТИ.....	119
4.2.7.ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА КОНФЛИКТОТ.....	123
4.2.8.ПРЕГОВАРАЊЕ И ЕЛЕМЕНТИ НА ПРЕГОВАРАЊЕ.....	124
4.2.9.СТРУКТУРА НА ПРЕГОВАРАЊЕТО.....	127
4.2.10.РАЗРЕШУВАЊЕ КОНФЛИКТИ СО ПОСРЕДУВАЊЕ НА ТРЕТА СТРАНА.....	130

4.2.11.КОНФЛИКТИТЕ ИНИЦИРААТ ПРОМЕНА.....	132
4.3.ПРОМЕНИТЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО.....	136
4.3.1.НЕКОИ ПРИОДИ КОН ПРОМЕНИТЕ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС.....	137
4.3.2.НЕКОИ АСПЕКТИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕТО И МОДИФИКАЦИИТЕ НА НАСТАВАТА ВО УЧИЛИШТАТА.....	140
4.3.3.ПРОМЕНА, МОДИФИКАЦИЈА И АДАПТАЦИЈА НА НАСТАВНИОТ КАДАР КОН ПРОМЕНИТЕ.....	141
4.3.4.ПЛАНИРАЊЕТО НА НИВО НА УЧИЛИШТЕ КАКО МЕНАѢЕРСКА ФУНКЦИЈА И ДЕЛ ОД ПРОМЕНИТЕ.....	143
4.3.5.КОНЦЕПТ НА РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ ВО УЧИЛИШТАТА.....	145
4.3.6.ОТПОРИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОМЕНИТЕ ОД УЧИЛИШТНИОТ РАЗВОЕН ПЛАН И СПРАВУВАЊЕ СО НИВ.....	148
4.4.НАДМИНУВАЊЕ НА БАРИЕРИ.....	155
II ДЕЛ	
МЕТОДОЛОШКИ КОМПОНЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	157
1.ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	157
2.ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	159
3.ФОРМУЛАЦИЈА НА ЦЕЛТА И КАРАКТЕРОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	163
4.НАУЧНА, ОПШТЕСТВЕНА И ПРАКТИЧНА ЦЕЛ НА ТРУДОТ.....	165
5.ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	167
6.ФОРМУЛАЦИЈА НА ХИПОТЕЗИ.....	169
6.1.ХИПОТЕТСКА РАМКА.....	169
7.ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	174
8.ИНДИКАТОРИ.....	174
9.МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	176
10.ДИНАМИКА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ФАЗИ НА ПРОБЛЕМОТ.....	181
11.ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	183
12.ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	185

III ДЕЛ

ЗАВРШЕН ОСВРТ.....	187
1.АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ.....	187
1.1.ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	188
1.2.ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	190
1.2.1.АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 1 ОД ИНСТРУМЕНТ – АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ ВО ВРСКА СО „СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ “.....	190
1.2.2.АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 2, 3 И 4 ОД ИНСТРУМЕНТИ СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ДИРЕКТОРИТЕ, ПЕДАГОЗИ-ПСИХОЛОЗИ И НАСТАВНИЦИ КАКО МЕНАѢРИ ВО УЧИЛИШТАТА И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ.....	202
1.2.3.АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 5 ОД ИНСТРУМЕНТ АНКЕТА ЗА ОБРАЗОВНИ БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (наменет за директори, педагози-психолози и наставници-професори).....	283
2.РЕТРОСПЕКТИВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	297
3.РЕЗИМЕ.....	299
3.1.АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	299
3.2.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ДИСКУСИЈА.....	341
3.3.ЗАКЛУЧОЦИ ОД АНАЛИЗАТА НА ХИПОТЕТСКАТА РАМКА.....	355
3.4.ЗАКЛУЧОК ЗА КОМУНИКАЦИЈАТА, НЕСОГЛАСУВАЊАТА И ОТПОРОТ КОН ПРОМЕНИ КАКО ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ.....	362
4.ПРЕДЛОЗИ И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ПРОБЛЕМОТ.....	373
IV ЛИТЕРАТУРА.....	376
V ПРИЛОЗИ.....	382
ПРИЛОГ БРОЈ 1: Инструмент – Анкетен лист за испитување на ставовите во врска со „СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА БАРИЕРИ НА НЕСОГЛАСУВАЊЕ“.....	383
ПРИЛОГ БРОЈ 2: Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ДИРЕКТОРИТЕ КАКО МЕНАѢРИ НА УЧИЛИШТАТА И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ.....	387

ПРИЛОГ БРОЈ 3: Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ПЕДАГОЗИТЕ И ПСИХОЛОЗИТЕ КОИ МЕНАЦЕРААТ СО УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ.....	392
ПРИЛОГ БРОЈ 4: Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА НАСТАВЕН КАДАР КОЈ МЕНАЦЕРА СО НАСТАВНИТЕ И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ.....	397
ПРИЛОГ БРОЈ 5: Инструмент: АНКЕТА ЗА ОБРАЗОВНИ БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ.....	402



*„Успехот е ропство.
Тој обврзува на повисок успех!“*

(-Албер Ками-)

ВОВЕД

*„Луѓето најлесно научуваат
да управуваат, кога се управувани
под водство на добар менаџер!
(Michael Armstrong)*

Менаџментот е универзален процес, универзална активност и е главна карактеристика на една модерна нација, доминантно обележје на едно општество. Во пракса тој постои уште од постоењето на цивилизацијата и е стар колку што е стара и човековата цивилизација. Тоа е основен процес на остварување на една работа со помош на другите и е неразвоен од поимот организирање на луѓето заради заедничко задоволување на потребите. Потребата од организирање на луѓето и здружување на трудот, произлегува од објективната ограниченост на природните ресурси со кои човештвото располагаало и во истовреме од неограниченоста на човековите потреби и желби, неможноста за самостојно спротивставување на природните катастрофи и елементарни непогоди. Заради обезбедување на потребните ресурси и подигнување на степенот на сигурност, луѓето започнуваат да се здружуваат во најразлични форми на заедничко живеење и делување, во организирани социјални, економски и политички заедници. Во тие заедници се задоволуваат разновидните човекови желби и потреби, но за нивното остварување потребни се организирани напори на управување со колективниот напор на поголем број поединци од кои е сочинета заедницата. Всушност, почетната појава на менаџментот е сврзана со потребата од задоволување на различните човекови желби и потреби и остварување на нивните цели преку концентрирање на заедничката енергија и насочување на активностите на сите членови на заедницата кон така поставените цели.

Терминот менаџмент таков како што ние денес го користиме, е релативно понов поим и се поврзува пред се со индустриската револуција, појавата на првите индустриски организации и потребата од менаџирање со трудот. Денес менаџментот како пристап во работата, не е присутен само во бизнис сферата, туку и во општествената сфера. Во модерното економско работење нема ниту еден толку важен фактор како што е менаџментот, бидејќи тој ги покрива сите функции на работење. Тој е професија, наука, умешност. Тој има општествен карактер со кој се

насочуваат одговорностите во правец на ефикасно извршување на целите, тој е основна карактеристика на индустриското општество, тој е специфичен орган во деловното претпријатие. Менаџментот како современа форма на организирање и насочување на напорите, е неопходен за нормално функционирање на сите форми на човекови заедници почнувајќи од семејството како основна клетка на општеството, преку основните и средните училишта, факултетите и другите образовни институции, стопански и нестопански субјекти, профитни и непрофитни здруженија, болници, клубови, па се до менаџирање со национални економии, меѓународни економски и финансиски здруженија и институции. Менаџментот е посебно интересна и често третирана тема во стручната и научна литература во развиените пазарни економии. Различната содржина на определување, функции и принципи, придонеле за несовпаѓање кај различни автори во контекст на дефинирањето. Од теоретски и практичен аспект, не постои едно широко прифатено и унифицирано одредување со кое е се' исказано со терминот менаџмент. Со него се опфатени повеќе подрачја на активности. Со него можат да се исказуваат функциите на управување и раководење со субјектите, можат да се исказуваат нивоата на авторитет во рамките на организацијата, да се исказуваат вештините, системите на знаења. Констатација е дека сеуште не постои универзално прифатена дефиниција. Во учебникот на д-р Шуклев Бобек, е предложена една синтетизирана дефиниција во која се извлечени неколку заеднички елементи: „Менаџмент е универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието. Основните елементи на дефиницијата за менаџмент се: процесот, ресурсите, ефективното и ефикасното извршување на работата од страна на други луѓе и целите.“¹ Според Drucker Peter², „Менаџментот е генерички орган на знаењето. Процесот на пренесување на знаењето кое е потребно за да се утврди како постојното знаење може најдобро да се искористи во остварување на највисоки резултати, во суштина е она што се подразбира под поимот менаџмент.“³ Меѓу многубројните научни трудови, значајно е стојалиштето на Buble M.³ „Менаџментот е процес на работа со други луѓе со кои се остваруваат целите на организацијата во променливата средина преку ефикасна употреба на ограничените ресурси“ –

¹ Шуклев, Б. (1998): „Менаџмент“ Универзитет Св.Кирил и Методиј, Економски факултет, Скопје, стр.5.

² Drucker P. (1994) „Економски преглед бр.267, стр. 16

³ Buble M. (2000) „Management“ Економски факултет, Сплит, стр.3

повикувајќи се на фактот дека менаџерите ги остваруваат организациските цели преку насочување на активности на други луѓе. Во дефинирањето на менаџментот, свое место завзема процесниот пристап, со кој се потенцираат функциите преку кои се остварува процесот на менаџмент. Од аспект на Wehrich, H, и Koontz, H,⁴ се истакнуваат интеракциите на претпријатието со надворешното окружување, односно менаџментот е дефиниран како „Процес на трансформација на влезните во излезни категории преку менаџерските функции планирање, организирање, екипирање, раководење и контролирање.“ Според Bovee⁵, „Менаџментот е процес на достигнување на организациските цели низ планирање, организирање, раководење и контролирање на човечките, материјалните, финансиските и информациските потенцијали на организацијата на ефикасен и ефективен начин.“ Според Адигес Исак⁶ „Менаџментот е процес за решавање на проблемите.“ „За многу вработени под поимот менаџмент се подразбира група луѓе (работници-извршители или други менаџери) кои се првенствено одговорни за донесување на одлуки во организацијата.“⁷ Во теоријата и праксата на менаџментот не постои истомисленост помеѓу авторите за структурата на менаџмент процесот, од аспект на бројот и карактерот на функциите во него. Според Griffin⁸ „Менаџментот е збир на активности (вклучувајќи го планирањето и донесувањето одлуки, организирањето, водењето и контролата), управувањето со средствата (човечки, финансиски, физички и информатички) со цел да се остварат поставените цели на ефикасен и ефективен начин!“ Голем број од дефинициите за менаџмент, истиот го определуваат како процес на различни, сложени менаџерски активности, кои групирани според својата сродност ги сочинуваат функциите на менаџментот. Дефинициите пак кои не приоѓаат од процесниот аспект на менаџментот во неговото објаснување, сепак имплицитно упатуваат на некои функции кои ги извршуваат менаџерите. Патот на развојот на менаџментот воедно е и пат на развој на сваќањата за функциите во менаџмент процесот.

Поимот „manage“ со етимологија од латинскиот израз *manu agree*, во превод значи водење за рака, со значење надгледува, управува, донесува одлуки да се

⁴ Wehrich, H, и Koontz, H, (1994): „Менаџмент“ превод, Загреб, стр.4

⁵ Bovee, (1993): „Management“ стр.5

⁶ Адигес, И, (1994): „Овладување со промените“ ДЕТРА Центар, Скопје, стр.230

⁷ Carter, Mc Namara, (2003): MBA Phd: Basis – Definitions (ans Misconceptions) About Management

⁸ Griffin, (1995) „Army Command, Leadership and management“, Theory and practice , A. Reference Text U.S. Army War College, str.2-10

задоволуваат потреби, успева, се снаоѓа. Во англиското говорно подрачје, терминот менаџмент потекнува од глаголот „to manage“, кој има повеќе значења - управува, ракува, раководи, надгледува, се снаоѓа, успева или од зборот „management“ што значи раководство, управа, ракување, постапка или пак од именката „manager“ во значење управител, директор. Всушност, поимите управување, раководење или водење, често се употребуваат како синоними на поимот менаџмент. Меѓутоа, неприфатливо е поимот управување да се користи идентично со поимот менаџмент, бидејќи не може да се искаже целосната содржина на менаџментот. Менаџментот по својот карактер, е изразито комплексна категорија, која содржи многу повеќе активности од управување, водење и раководење. Зборот „manage“ во некои јазици, како што се францускиот, шведскиот, српско-хрватскиот, нема буквален превод и најчесто во негова функција се користат зборовите управување, администрација, водство. Во Република Македонија синоним за зборот „manage“ се термините „планирање“ „одлучување“ „оперирање“ „организирање“ „контролирање“ „постигнување цели“ „мотивирање“ „остварување“ „водење.“

Ако добро им посветиме внимание на сите овие синоними и ги анализираме, ќе забележиме дека заедничко на сите нив (освен водење и мотивирање) е тоа што опишуваат еднонасочни процеси. За да се менаџира, потребна е пред се интеграција и имплементација. Невозможно е менаџерот сам континуирано да донесува одлуки, да планира, да организира. Потребна му е консултација со други вработени, потребен му е комплементарен тим кој се состои од различни луѓе со различни гледишта, различни стилови, разијдувања и спротивставени интереси, различни потреби, минати искуства, а тоа е во исто време можност за појавување на шаренолика палета од отпори, организациски бариери и можност за создавање на препреки за да се постигнат планираните организациски цели. Разликите привлекуваат, но во истовреме и одбиваат, исто како што тие можат да бидат конструктивни и во исто време доколку се неконтролирани – да добијат деструктивна конотација. Врвност во менаџментот може да се оствари во организации каде колегите меѓусебно комуницираат добро, каде има соработка и тимска работа, во организации каде има взаемна почит и доверба, синергетска и симбиотска врска, каде вработените имаат чувство за неминовноста од постоењето на организациски бариери и познавања и стручни знаења за нивно надминување. Значи, доколку игнорантскиот однос или стравот и одбојноста од постоечките

организациски бариери, се трансформираат во нивно стручно разбирање и заедничка определба која води кон стручна посветеност, тука се присутни и решенијата за нивно надминување. Врвност во менаџментот може да се оствари само преку организирана тимска работа, преку правилно комуникацијање и активно слушање, преку соработка на членовите во тимот, взаемна доверба и клима на почит, соочување со постоечките бариери (лични и организациски), преку заедничко донесување на одлуки, со вистинска структура, процес и луѓе. Организацискиот успех доаѓа одвнатре, бидејќи ако организацијата е силна од внатре, може да се справи со било кој надворешен притисок и проблем, со било која надворешна бариера и истата да ја искористи како можност. Ако организацијата е слаба од внатре, секоја надворешна и внатрешна бариера ќе ја гледа како проблем.

Менаџментот во современата теорија и пракса се третира од аспект на процес, институција и хиерархија.⁹ Менаџментот претставува процес со кој што се прави обид за успешно постигнување на целите на организацијата. Сите активности во склопот на менаџментот може да се поделат во неколку менаџерски функции. Како базични функции на менаџментот се земаат планирањето, организирањето, екипирањето, водењето и контролирањето. Покрај базичните менаџерски функции, се сретнува и функцијата одлучување, наредување, координирање и мотивирање. Менаџментот како институција го сочинуваат вработените, кои се индивидуално или колективно одговорни за тоа како се извршува работата и како се исполнува мисијата на организацијата. Менаџментот третиран како хиерархија укажува на постоењето на различни менаџерски нивоа и пирамидално хиерархиска структура. Нивото на менаџментот го детерминираат целите на организацијата. Интересот кон менаџментот како универзална активност од која зависи успехот на секоја институција, произлегува од желбата за постојан напредок и подобрување на животните и работните услови кон кои се стреми човекот.

⁹ Петковски, К, Алексова, М, (2004): *Водење на динамично училиште*, -2.изменето изд., Биро за развој на образованието, Скопје, стр.78-79

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКО СОГЛЕДУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

1. ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

*„Да се биде добар како човек,
е дел од условите да се биде
добар како менаџер!“
(Адижес Исак)*

Пристапувајќи кон проблемот на образовно-организациските бариери и нивно надминување преку функционирање на училишниот менаџмент, уште на самиот почеток се наметнува проблемот на актуелноста и значењето на образовните бариери, а се со цел достигнување на што поквалитетно образование во Република Македонија. Во содржините што следат, ќе се обидам да презентирам што по комплетна слика на нашиот образовен систем и образовните искуства околу постоечките образовно-организациски препреки, нивното опстојување и надминување.

1.1. ОБРАЗОВЕН СИСТЕМ - ПОТРЕБА И МОЖНОСТИ ЗА КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ

*„Да се доцни во областа на образованието
е голема несреќа!“
(Жил Симон)*

Пресретнувајќи се и соочувајќи се со различни искуства, можности и предизвици во сверата на образованието во XXI-от век, пред него и неговите консументи стојат многу можности и избори кои можат ефективно да се искористат во функција на стремежот и визијата за образовано човештво. Погледите на образованието се повеќе се променуваат и на него не се гледа повеќе единствено како на пат за стекнување формално образование. Се поголеми и пошироки се очекувањата насочени кон образовните системи, од кои се бара да поседуваат хумани димензии, да гајат социјална и емоционална чувствителност, да обезбедуваат еднакви едукативни и животни можности за сите децата од различни средини, независно од пол, религија и економска состојба, да бидат способни да овозможуваат постојано и непрекинато квалитетно образование и воспитание. Училиштата имајќи ги во предвид општествените, но и сопствените интерни очекувања, континуирано работат на анализирање на училишните состојби, сакајќи

да излезат во пресрет на таквите очекувања. Гледано историски, училиштата како институции, се мошне стари воспитно-образовни организации, кои имаат сопствен динамизам, се менуваат и трансформираат во зависност од општествените промени приспособувајќи се на новите барања на заедницата, но и приспособувајќи се на сопствените внатрешни барања и потреби. Во контекст на исклучителното значење што го има образованието во општеството, секоја држава настојува да го приспособи кон своите актуелни политички, идејни, општествени, стопански, културни и човекови потреби. Образованието е дел од една голема пресвртница. Сеуште не се видливи далечните перспективи, но се чувствува дека не изостануваат големи промени, кои што веќе допираат до основната функција на училиштето.

Неизбежни се промените кои што веќе се дел или му претстојат на образованието, а се однесуваат на суштински работи, меѓу кои се и начините на менаџирање и раководење со училиштата. Училиштата се третираат, се почесто, како организации кои мора да бидат управувани и раководени на осмислен и конзистентен начин. Директорите на училиштата се повеќе се обидуваат да чекорат по патеката на стручните тенденции конструирани од текот на општествените промени и од нив и од наставниот кадар се повеќе се бараат знаења од областа на менаџментот на училишната организација. „Училиштето како институција врши тешко проценлива општествена улога и во голем степен влијае врз видот на иднината.“¹⁰ Еден од централните услови за остварување на крупните стратешки цели кои се наоѓаат пред хоризонтот на образовниот систем е нужната примена на модерен училиштен менаџмент. Живеејќи и функционирајќи во време на транзиција и промени, во време на премин од постари кон понови парадигми, ја создаваме ерата на новите технологии, информатиката, роботиката, менаџментот. Кадрите во училиштата се повеќе и посестрано се едуцираат и се подготвуваат за да можат да се справат со новите предизвици.

Имајќи во предвид дека училиштето е основна организациска клетка на која се темели образовниот систем на една држава, со промените во образованието треба да се започне од училиштата, што всушност преставува иницирање на промените оддолу нагоре и обратно. Клучен фактор во обединувањето на овие двострани процеси се директорите на училиштата и нивното менаџирање. Тие промени имаат за цел да ги сменат статичните, застоени и нефункционални состојби и преку тоа да

¹⁰ Цежговска, И, (2004): „Ефикасно управување и раководење со училиштата“ Скопје, стр.3

се предизвикаат промени кои ќе значат надминување на досегашниот развој на училиштата. Тие промени ќе доведат и до воспоставување на здрава училишна клима и култура, создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес со опфатени меѓусебни односи на сите директни или индиректни учесници во реализацијата. Но за да дојде до посакуваните промени во македонското образование, неопходно е потребно да се посвети сериозно внимание на феноменот „бариери“ кои што се присутни, се јавуваат во хоризонтала и вертикала и создаваат шареноликост од образовни препреки на патот по кој што чекорат просветните работници. Но виорот на образовните бариери опфаќа многу поголем број на субјекти кои на директен или индиректен начин имаат допир со образованието – било како непосредни учесници и даватели на услугите или како консументи и приматели на образовните услуги. Вложувањето на енергија усмерена во насока на будење свесност за постоењето и улогата на бариерите, будење на свесност за определувањето на опасностите или предизвиците во вид на можности кои ги нудат бариерите, верувам дека ќе резултира со унапредување и усовршување на образованието пред се преку постигнување на подобри меѓуколегијални односи, посилна мотивација за работа, поголема желба за личен и професионален напредок, поправилна комуникација, а сето тоа е чекор напред кон постигнување поуспешни образовни и поефектни воспитни резултати како интенција на македонскиот образовен систем.

„Образовната организација претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем.“¹¹ Воспоставувањето на функционална училишна организација со соодветно организационо дизајнирана структура, има пред се за цел и задача да создава такви активности, кои ќе доведат до високи достигнувања и резултати на учениците. Нивото на овие резултати на учениците е определено од квалитетот на образовната средина во која работи училиштето, од самата средина која ја изградува и заживува училиштето, од можностите кои ги нуди училиштето, од функционирањето и егзистирањето на препреките и различните видови на организациски бариери, од верувањата, вредностите и очекувањата на интерните училишни субјекти и на субјектите од општествената средина.

Доста често се говори за парадигмата квалитетно образование, за потребите и можностите за квалитетно образование и тоа тргнувајќи од

¹¹ Петковски, К. (1998): „Менаџмент во училиште“ Скопје, Просветен работник, стр.9

Министерството за образование и наука, вработените во образовните институции, па се до корисниците на образовните услуги. Што во суштина се подразбира под квалитетно образование? Според американскиот психолог Glasser, W,¹² „Квалитетот е суштина и јадро на се она што луѓето постојано го посакуваат“ со став дека „квалитетот не може да се дефинира така што таа дефиниција ќе биде прифатлива за сите луѓе, но може да биде прифатлива во таа смисла што секој секогаш знае што е квалитет за него.“ Всушност, при одредување на квалитетот, силно влијание имаат очекувањата, верувањата, интересите, потребите на давателите и консументите на услугите. Процесот на обезбедување на квалитет во образованието, се развива на различни начини низ државите во Европа, во зависност од приоритетите и принципите на различните образовни системи. Тоа се однесува на имплементирање на принципи на транспарентност, споделена одговорност, поттикнување на промени, децентрализација во донесување одлуки и др. Од аспект на актуелните светски трендови, квалитетното образование се карактеризира со неколку значајни компоненти:¹³

- глобален карактер – се фокусира на повеќе елементи гледано интегрално, какви што се резултатите, процесите и ресурсите;
- нормативен карактер – оценката за постигнатото на квалитетот во образованието треба да се темели на споредување на постигнатото во дадената ситуација, со претходно поставените цели и стандарди;
- содржина на концептот – воспоставена политика на образованието, актуелна култура на средината во која се одвива воспитно-образовниот процес и поставеноста на системот;
- комплексност – произлегува од нивоата на анализите што се спроведуваат во рамките на концептот, времето во кое тие се спроведуваат и од целта со која се спроведуваат;
- флуидност – постоење на некои параметри кои се поврзани со политичките, образовните и општествените аспекти.

Современото образование има тенденција кон учење како да се живее и како да се работи во демократско и претприемничко општество. Според Петковски, К и

¹² Glasser, W, (1995), „Контролна теорија за менаџерје“, Радовљица, стр.30

¹³ Петковски, К и Пеливанова, Г,(2009) „Предизвиците на современото лидерство“ Херакли Комерц, Битола, стр.26-27

Пеливанова, Г,¹⁴ „овој пристап во третирањето на образованието ги вклучува следните негови особености:

- тоа е стекнато искуство за учење за цел живот;
- тоа вклучува почитување на права и прифаќање на одговорности (словото на законот);
- тоа ги вреднува културните и социјалните разлики и почитувањето на различностите, правата и одговорностите, овластувањето, партиципирањето, припадноста;
- тоа придонесува за кохезија на општеството, социјалната правда и доброто на сите;
- тоа го зајакнува граѓанското општество со тоа што им помага на граѓаните да бидат информирани и им дава потребни знаења и животни вештини.“

Заложбите за подобрување на образовниот квалитет во нашата земја, во континуитет раснат и се повеќе се актуелизираат. Во Република Македонија, се реализираат мноштво конкретни развојни активности и проекти, чија цел е да обезбедат посериозен пристап, соодветни стандарди, поголеми можности за подобар квалитет во образованието. Зголемениот интерес за подобрување на квалитетот и можностите во образованието се должи и на промените од стручен карактер во сферата на образованието, промените во улогата на ученикот и наставникот, промените од дидактички аспект, промените во образовната технологија. Но и покрај тоа, сепак евидентно е дека во Р. Македонија како земја во транзиција постои сеуште недоволно приспособен систем на образование и обука, како еден од аспектите на човечките потенцијали, недостаток на флексибилност и адаптивност во структурите на образовните институции и нивниот пристап кон промените. Како врвен приоритет на сето ова, потребно е да се афирмира развојот на културата за доживотно учење, како на индивидуално ниво, така и во сите сфери на институционално ниво.

Од посебно значење за квалитетно функционирање на една образовна организација е менаџерот и менаџерскиот тим, кој е посветен и во континуитет работи на обезбедување и контрола на квалитетот на образовниот процес, постигнувања и придобивки. Концептот за квалитетно образование може да се

¹⁴ Петковски, К и Пеливанова, Г, (2009): „Предизвиците на современото лидерство“ Херакли Комерц, Битола, стр.15

реализира единствено во добро организирани училишта. За да се обезбеди квалитетно образование, неопходно е потребно да се направат квалитетни промени во системот на образование и неговите конститутивни институции, во работата на училиштата како образовни институции, во училишниот менаџмент, во училничкиот менаџмент.

1.2.МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

*„Откритието се состои во тоа да го видите она што сите го гледаат и да го помислите она што уште никој не го помислил!“
(Алберт Фон Сент-Герџи)*

Денес менаџментот како пристап во работењето и целосна насоченост кон постигнување на добри резултати, не е присутен само во бизнис сферата, туку и во општествената сфера. Тој денес станува се повеќе универзална активност. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат и тоа се однесува на процес кој што луѓето го прифаќаат како начин или култура на функционирање во организациите. Менаџментот треба повеќе да се третира како процес и активност, а помалку како поим или настан. Со оглед на сеопфатноста на активностите на менаџментот, тој е составен дел и определба на универзитетите, факултетите, училиштата. „Неговата улога во воспитно-образовните институции станува се поголема и поради следново:¹⁵

- Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во системот, така и за оние со окружувањето;
- Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;
- Менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата, така и оние кои се надвор од неа, а имаат врска со неа;

¹⁵ Гоцевски, Т, (2007): „Образовен менаџмент“ Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ Скопје Филозофски факултет, трето дополнето и изменето издание, стр.268

- Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја претставува пред пошироката јавност;
- Менаџментот овозможува прибирање информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;
- Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата;
- Менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за компетентно одлучување во организацијата;
- Менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- Менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата или институцијата;
- Менаџерот одлучува за алокација на расположливите ресурси;
- Менаџерот се јавува во улога на партнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловните односи и сл.“

Менаџментот како современ концепт за управување и раководење во воспитно-образовните институции се наметнува како императив на времето и воспитно-образовната практика, со барање за радикални промени и осовременување на функцијата менаџер. Искуства од развиените земји покажуваат дека е потребно да се форсира менаџерското работење, посебно во средните и основните образовни институции. За успешно функционирање потребно е менаџерите да бидат оспособени за современ менаџмент со цел да можат успешно да ја координираат и обликуваат работата на образовните институции, да влијаат на стабилноста и мотивираноста во институцијата, да иницираат конструктивни промени и навремен проток на информации, оспособени за медијаторство и интерно и екстерно преговарање и тн. Промените во образовниот систем се неминовни и нужни, бидејќи знаењето станува главен капитал врз кој се заснова стратегијата за современ развој во сите области и основен ресурс во современи услови. Во нашиот образовен систем се интензивира осовременувањето на раководењето и менаџирањето со воспитно-образовните институции. Менаџментот во образованието ја зголемува оштествената одговорност што треба да ја имаат образовните институции. Тој им ја дава потребната виталност преку адаптивност и флексибилност, за да одговора на нараснатите барања на општествената заедница и пазарот на трудот. Многу од менаџерските принципи се во тесна врска со педагошката практика. Во праксата не е можно да се примени целосно филозофијата за целоживотно учење доколку

образовниот менаџмент доследно не биде применет. Менаџментот во образованието нужно бара поддршка и партиципирање од вработените и пошироката заедница. Посебен придонес во менаџирањето за целосно овладување со квалитетот во нашето образование, имаат менаџерите на сите нивоа, а посебно директорите на училиштата, членовите на менаџерските тимови, претседателите на стручните активи.

1.3. МАКЕДОНСКИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ОСНОВНИТЕ И СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА

*„Визија без акција е сонување.
Акција без визија е случајна активност.
Визијата и акцијата заедно
можат да го променат светот!“
(Џејмс Баркер)*

Образованието е сфера која е значајна за целото општество и затоа многу е важно прашањето околу демократското управување и раководење со училиштата, околу транспарентноста и прегледноста на сите процедури и донесувањето одлуки како составен дел од образовниот менаџмент. Македонското образование се наоѓа пред голема пресвртница со големи промени во основните функции во училиштата, кои се повеќе се адаптираат на децентрализацијата и локалната демократија. Реформите на образованието во Македонија, преставуваат континуиран процес. Тие се значајни подрачја на педагогијата и другите општествени науки. Нивната функција е создавање на нов и модерен систем во кој традиционалните образовни обрасци и традиционалните доминантни вредности се заменуваат со современи. Реформите мора да се менаџираат, во спротивно остануваат неуспешни. Според Мурати Целадин¹⁶ „Реформите се процес, чекори на создавање промени, воведување новини и артикулација на општествените промени согласно новите развојни трендови. Како долгорочен процес не само што бара широка елаборација, туку и создавање став спрема нив, односно прво да се прифатат реформите и промените кои ќе следат и второ, самите носители на реформите да се менуваат

¹⁶ Мурати, Ц, (2011): стручен труд „Менаџирањето во образованието“ објавен во Просветно дело, Скопје, стр.93

согласно проектните очекувања. Токму тука е основата и потребата за управување и менаџирање со реформите. Проблемите на реформите во образованието не лежат само во процесот на промените, туку, пред се во управувањето и менаџирање на промените и импликациите на реформите.“ Генерално, согледувањето и следењето на глобалните насоки на образовните проблеми и водењето на политиката на образованието, е во домен на Министерството за образование и наука. Генерално, со реформите управува Министерството за образование и наука и Владата на РМ. Управувањето и ефикасноста на менаџирањето со реформата е сложено прашање, сложен процес и спрега на знаења, дисциплина и раководење и од носителите на овој процес се утврдува стратегијата, динамиката и правците на реформата. Затоа, менаџерите не треба да потпаѓаат под импровизираност и неорганизираност во оперативните функции на реформата. За менување на филозофијата на управување со образовните реформи, треба да се поседуваат добри знаења, визија и стратегии.

Надлежностите на централната власт, се повеќе се пренесуваат на локално ниво и локална самоуправа, со кој процес се повеќе се зголемуваат овластувањата за самостојно локално управување. Децентрализацијата на училиштата им создава услови и можности што подобро да се приспособат кон потребите на локалната средина, а тоа ќе биде обезбедено со вклучување на сите заинтересирани структури во органот на управување во училиштата. Училишниот одбор е во проширен состав со преставници од деловната заедница и локалната власт. Присутни се и измените и дополнувањата на Законот за основно и средно образование, во делот на составот и надлежностите на училишниот одбор, кој дефинира една конструктивна, одговорна и професионална процедура на избор и именување на училишни директори менаџери и вклучувањето на другите управувачки субјекти во училиштата. Според Законот за изменување и дополнување на Законот за основно образование – Службен весник на Р. Македонија, бр.63/2004, составот на училишните одбори во основните и средните училишта во Р. Македонија се регулира на нов начин. Со донесување на Законот за средно образование, на нов начин се регулира составот на училишниот одбор, според кој училишниот состав е детерминиран од тоа кој е основачот на средното училиште – државата или локалната власт. Една од новите надлежности на училишниот одбор во средните училишта е водењето постапка и предлагање кандидат за директор на училиштето, која води кон деполитизација на образованието.

Органи на управување во основните и средните училишта се училишните одбори чиј број на членови зависи од големината на училиштето. Како орган на раководење со основното и средното училиште се именува директор на училиштето (менаџер), кој пред се е одговорен за законитоста во работењето и материјално-финансиското работење на училиштето. „Директорот на основното/средното училиште ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.”¹⁷ Управувањето и раководењето во средните приватни училишта, ги утврдува основачот. Министерот, односно органот на локалната самоуправа, имајќи го во предвид мислењето на училишните одбори, а врз основа на извештаите на директорите на јавните училишта, ја оценува нивната работа. Други органи на раководење во основните и средните училишта се: стручните органи и тела - Наставнички совет (Совет на годината или Совет на струката во средните училишта), одделенски совет, одделенски раководители, стручни активи). Во основните и средните училишта можат да се формираат и други стручни тела, утврдени со статутот на училиштето - совет на родители, одбор на родители, совет на паралелка.

Релациите кои се воспоставени во процесот на управување и раководење, во која и да било институција и на кое и да е ниво, преставуваат еден многу комплексен сегмент. Правилното воспоставување и практикување на тие релации, се пресудни за успешност на образовната организација. Сложеноста на овие односи произлегува од самата поставеност, од карактерот и одговорноста на училишниот орган и на директорот. Училишниот одбор е колективен и тој има споделена заедничка одговорност. Директорот е индивидуалец, кој одговорноста за успехот или неуспехот ги понесува индивидуално и сам. Тој целокупното свое знаење, вештини, креативност и искуство ги посветува на успешно извршување на целите, мисијата и визијата на својата образовна институција.

¹⁷ Закон за основно образование Сл. весник на РМ, бр. 63/04 и Закон за средно образование Сл. весник на РМ, бр. 67/04

1.4.УЧИЛИШТЕТО КАКО ВОСПИТНО - ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА И ОРГАНИЗАЦИСКИ СИСТЕМ

*„Педагогијата е особина
и квалитет на едно училиште“
(Аристотел)*

Училиштето е основна организациска клетка на која се темели образовниот систем на една држава. Тоа е специфичен организациски систем како единство на внатрешна и надворешна компонента, обединети во една функционална целина. Тоа е институција во која што се реализира воспитно-образовен процес и која што успешност се темели на четири столба: училишна економија, Наставен план и програм, наставници – ученици и училишно окружување. Работата на училиштата како образовни институции се од суштинско значење за обезбедување на квалитетно образование. Гледано историски, училиштето е воспитно-образовна организација, која се менува зависно од општествените промени и е приспособлива на барањата на општеството и неговите членови, сообразувајќи се со новонастанатите околности и услови. Секоја држава прави напори за приспособување на училиштата кон своите актуелни идејни, општествени, политички, стопански, културни и човекови потреби, од причина што воспитно-образовните организации имаат исклучително значење за општеството. Исто така, и во Република Македонија поради динамичните промени, воспитно-образовниот систем е во континуирано реформирање и во потрага по современи квалитетни решенија кои ќе соодветствуваат на ново настанатите општествени ситуации. Со тенденција училиштата да добијат нова функционална организација со соодветно дизајнирана ефикасна структура, пред нив се поставуваат определени цели. При тоа, императивна цел е да се активира процес на континуирано подобрување на работата на училиштата и постигнување највисоки домашни и меѓународни респективни резултати на учениците преку реализирање на осмислени современи активности. За да можат да се остварат такви визии и крупни стратешки цели, како услов и нужност е примената на современ менаџмент во македонскиот воспитно-образовен систем. Позиционирањето на училиштата како организациски систем во општеството, нивната дејност, функција и значење што ги има во општествениот систем, му даваат голема важност на прашањето за нивно менаџирање и водење, како би се реализирале поставените задачи, активности и

планирани цели. Примената на менаџментот во училиштата е неопходен за да може да се обезбедат услови за успешна работа, но менаџментот во нашите училишта се уште не е доволно заживеан како институционализиран пристап во вистинска смисла на зборот – иако постојат се повеќе индивидуални обиди.

„Училиштето како специфичен организациски систем може да се свати како единство на две компоненти, внатрешна и надворешна, кои што ги обединува во една единствена функционална целина водството на директорот во училиштето“¹⁸

Од ова следи дека овие три компоненти се всушност три компоненти и аспекти на промените во училиштата. Промените неминовно се случуваат внатре во училиштето како резултат на промените во воспитно-образовниот процес и курикулумот, училишната клима и култура, професионалниот напредок и развој на стручните соработници и наставниот кадар. Промените неминовно се случуваат и надвор од училиштето - во опкружувањето, кои исто така имаат големо влијание врз животот и работата на училиштата, манифестирани преку соодносот на учениците, наставниците, семејствата на учениците, локалната заедница и тн. А посебно важен сегмент се содржинските и структурните промени во водството. Училиштата како образовни институции, имаат меѓусебно многу слични образовни цели и задачи. Поединечните образовни приоритети, задачи и активности, како и реализацијата на наставните планови и програми кои се подготвуваат и планираат, а потоа се усвојуваат на почетокот на секоја нова учебна година, ќе зависат од визијата на училиштето и од индивидуалните толкувања на приоритетите, целите и задачи интерно во секоја училишна институција. Активностите го опфаќаат званичниот курикулум спроведувајќи го заедно со другите широки подрачја на активности. Од начинот на толкувањето на овој интегриран курикулум, ќе зависи и неговото одразување врз заедничките вредности, верувања, приоритети, но и одразување на неодминливите образовни бариери. Овие споделени состојби и вредности, ја конституираат културата на училиштето. Избраните цели и активности во училиштето, се одраз на едно приспособување помеѓу вредностите и верувањата, т.е. културата на луѓето во институцијата и крајните цели на оние во пошироката околина кои ја помагаат организацијата. Но секое училиште како посебен систем, е потсистем на други системи – културен, воспитно-образовен во зависност од општествената средина во која функционира и истото има свои внатрешни и

¹⁸ Петковски, К. (1998): „Менаџмент во училиште“ Просветен работник, Скопје, стр.6-7

надворешни структурни компоненти, кои се наоѓаат во специфичен меѓусебен однос, меѓусебно влијание и карактеристично функционирање.

Во појаснувањето на карактерот и суштината на училишната организација можат да ни помогнат два внатрешни фактори – институционален и индивидуален.¹⁹ Институционалниот фактор го сочинуваат официјалните улоги застапени од поединци, како динамични аспекти на соодветните позиции и состојби во училишната организација, кои го дефинираат и званичното однесување на вработените што се наоѓаат на тие позиции, како и определени нормативно регулирани права, работни задачи и одговорности. Но за да се разбере карактерот и суштината на училишната организација, неопходно е да се земе во предвид и природата на индивидуалните фактори, како: индивидуални способности на вработените, знаења, амбиции, интереси, стилови и тн. Карактеристика на една здрава училишна организација е урамнотеженост помеѓу институционалните и индивидуалните цели и задачи, а во тој контекст голема е улогата на образовниот менаџмент. Не постои шаблон и готов рецепт за тоа како треба и како е најдобро да се организираат училиштата. Секое училиште си има своја организациска структура, организациска клима и култура, а тие заедно треба да овозможуваат успешно да се спроведе зацртаната мисија и визија на училиштето како организациски систем. Според Ubben и Hughes²⁰ „Училиштето во основа го карактеризираат три компоненти:

- Надворешна структура на училиштето
- Однесување на директорот на училиштето
- Внатрешна структура на училиштето.”

Надворешната структура на училиштето ја сочинуваат: институционалната рамка на училиштето, верувањата, вредностите и очекувањата на општествената заедница и на директорот на училиштето.

„*Однесувањето на директорот* вклучува низа од специфични однесувања, кои се класифицирани во пет видови на моќ на водачот: стручна, кадролошка, едукативна, симболичка и културна - моќ да претставува културен водач кој ќе тежи да изгради

¹⁹ Ubben, G. & Hughes, L.(1991): The Principal, Creative Leadership for Effective Schools, USA: Allyn and Bacon, p.7-8

²⁰ Ubben, G. & Hughes, (1991): The Principal, Creative Leadership for Effective Schools, USA: Allyn and Bacon, p.24

култура на училиштето и традиција.”²¹ *Внатрешна структура на училиштето* ја сочинуваат три елементи: организација и реализација на наставата, училишна клима и култура на училиштето.

1.5.УЧИЛИШТЕН МЕНАѢМЕНТ

*„Во своето најдлабоко значење нашата учителска професија
е основа на човековото образование.
Ние учителите ја развиваме човечноста,
преку нас таа се всадува и култивира!“
(Адолф Дистервег)*

Искористувањето на интелектуалниот капитал, знаењето и образованието, се богат извор на општествен напредок и благосостојба. Со оглед на сеопфатноста на активностите содржани во менаџментот, тој денес станува се повеќе универзална активност, која ги опфаќа основните, средните училишта, факултетите, универзитетите и другите образовни институции и станува нивна определба. Една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерско однесување во образовните организации, е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на директорите како раководната структура, а не и на стручните служби и наставниот кадар во целина. Менаџментот гледан од овој аспект, асоцира на моќен статус, а тоа не е неговата вистинска функција. Менаџментот во образовните организации примарно се однесува на управување кон извршување на работните обврски и е процес кој што вработените го прифаќаат како култура, вредносен систем и начин на нивно целокупно функционирање во училиштето. Менаџментот во училиштето е целно насочен и се грижи за постигнување на успешни добри резултати, а тоа подразбира воспоставување на систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење, поради кое тие е потребно да се постигнат. За да можат училиштата како воспитно-образовни институции успешно да функционираат, неопходно е во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент, со помош на кој во

²¹ Sergiovanni, J,T (1996): Leadership for the Schoolhouse, San Francisco, Californija, Jossey – Bas

континуитет ќе работат на доизградување на училиштите менаџери и на градење на способни училиштни менаџерски тимови, кои успешно ќе се носат со современите актуелни образовни бариерни ситуации и со постоечките услови на разновидни попречувања на патот кон достигнувањата на посакуваните цели.

Менаџментот, како современ концепт за раководење и управување, се наметнува како временски императив во училиштите организации, каде е потребно форсирање на менаџерското работење со радикални промени во правец на осовременувањето, со одвојување од остварувањето на чисто образовната технологија. Патот кон развитокот започнува со зачекорување по патот на знаењето. За таа цел се побројни се понудите на стручни едукации и програми за оспособување на современи менаџери, бидејќи во овие современи услови на незапирлив напредок, влезот во научната дејност и знаењето стануваат базични ресурси и основен капитал врз кој се засноваат образовните стратегии за современ развој. Во нашиот образовен систем се повеќе забрзано се чекори по патеката на осовременување на системот на раководење и управување со воспитно-образовните организации, со ориентација кон современиот училиштен менаџмент. На почетокот на поглавјето беше потенцирано егзистирањето на една од позначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерско однесување во училиштите организации, а тоа е традиционалниот пристап во поимањето на менаџментот од статусен и моќен аспект, кој се однесува само на директорите на училиштата како раководна структура, а не и на менаџирањето на стручните служби и наставниот кадар во целина. Овој сегмент иницира и повлекува со себе еден поширок спектар на исто така значајни образовни бариери со кој секојдневно се соочува и судрува образовниот систем. Тоа се состојби на акумулирани проблеми од минатото и од сегашното функционирање на училишната организација и во организацијата, состојба на акумулирани и не разрешени конфликти во рамките на секое училишно ниво, на организациско, професионално, интерактивно и лично ниво. Интересно е што ние просветните работници толку многу сме се слеале во секојдневието и во константноста на постоење на разновидни отпори, што не можеме или не сакаме објективно да ги видиме како бариери на успешно работење, како пречки при самореализацијата. Различните отсуствувања на соработка, недоразбирања и конфликти од различен карактер, варијации на отпори кон промени, свесни или несвесни неприфаќања на

поставени училиштни цели за ефективна работа на училиштето, неприфаќања на иновации во наставата и уште многу, многу вакви и слични искуства со внатрешни и надворешни организациски бариери опстојуваат, постануваат наше секојдневие, а ние ги „храниме“ со нашата пасивност и инертност и им помогнуваме да опстојуваат и да постануваат силни бариери, силни кочници на нашиот образовен и професионален развој.

Го почитувам мислењето на професор д-р. Гоцевски Трајан, кој има стручен поглед за „почетниот проблем во иновирањето на нашиот образовен и едукативен систем како проблем од идеолошко-теоретска природа. Тој смета дека е потребно негово рedefинирање – од потрошувач и товар на стопанството, каков што беше во минатото, да стане развоен ресурс и создавач на најсуптилните вредности како што е знаењето. Говори за производот од образовниот систем кој е најспецифичен, има првостепено значење за севкупниот развој на земјата и ја акцентира образовната и едукативната дејност како дејност која директно создава.“²² Всушност, ако секое училиште тежи кон тоа да стане сопствен развоен ресурс и сопствен создавач на знаења како една суптилна вредност, тогаш ќе може со се поголем успех да се надминуваат индивидуалните училиштни проблеми и интегрираните образовни бариери, кои се своевидни кочници во процесот на иновирањето на нашиот образовен и едукативен систем. За таа цел, менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на резултати, а постоењето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и нивното значење заради кое тие е потребно да се постигнат.

Успешното менаџирање на едно училиште подразбира воспоставување и одржување на прифатлива рамнотежа помеѓу различните културни, општествени, вредносни, интерни и структурни компоненти. Но успешно менаџирање подразбира и воспоставување и одржување прифатлив баланс помеѓу плејада на интерни и екстерни препреки, кои вообичаено се перцепираат како сметање, како пречка за да се постигнат образовните цели. Истите можат да се класифицираат во физички препреки, социјални – комуникациски или „внатрешни“ во менталните процеси на самите личности. Најчесто бариерите во училиштните организации, се обоени во

²² Гоцевски, Т, (2007): „Образовен менаџмент“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Филозофски факултет, Скопје, стр.65

негативна конотација и со став дека истите ја попречуваат нормалната работа, а воедно тие се и некаков знак дека нешто негативно се случува во училиштето. Како и да е, доколку не се посвети внимание и на најмалата бариера и доколку не и се придаде соодветно значење, соодветен третман, таа може да се трансформира во поголема и поинтензивна, а можеби и разградувачка или демотивирачка за работно функционирање. Поради овие причини, актуелизираниот проблем на овој истражувачки труд – образовно-организациски бариери – е потребно да се свати многу сериозно и на кој е потребно и понатаму да се работи многу студиозно и сестрано. Познавањето на сопствените слабости и бариери се дел од доброто менаџирање. Бројни автори истакнуваат дека основен генератор на успехот во секоја образовна организација, се континуираните промени и прилагодувања на организацијата кон случувањата и односите внатре и во окружувањето. Во контекст на тоа, значи, основен генератор на успехот во секоја образовна организација, се континуираните напори за надминување на постоечките бариери насочени кон незапирливите образовни промени.

1.5.1. ПРИРОДА НА МЕНАѢРСКОТО ФУНКЦИОНИРАЊЕ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*„Одговорноста на се што ќе направиме
или ќе пропуштиме да направиме,
почнува и завршува во нас!“
(Ринхард К. Спрингер)*

Во услови на пазарна економија, на воспитно-образовниот систем му е неопходен современ менаџмент кој ќе ги воведат современите форми на управување

и раководење. Неспорна е и потребата од современи менаџери во воспитно-образовните институции и континуирано оспособување на менаџерски кадри кои ќе ја вршат оваа одговорна и сложена работа. Менаџерите треба да бидат оспособени преку современата организација и управувањето во образовната институција, да ги насочуваат напорите на вработените кон успешно остварување на однапред поставените цели. Комплексната улога и сложеноста на функционирањето на училиштните менаџери, бара соодветни способности и стручни знаења. Различните подрачја на делување и различните нивоа на менаџмент, донекаде укажуваат и на разликите во функциите и улогите, како и на способностите што се потребни за успешно извршување на менаџерското дејствување. Ако се подредат активностите во склоп на менаџментот во училиштата, можат да се добијат пет групи на базични менаџерски функции, според кои во училиштата се планираат, се организираат, се екипираат, се водат и контролираат организациските активности. Покрај базичните менаџерски функции, постојат и функциите на одлучување, наредување, координирање и мотивирање. Примената на менаџментот во образованието, односно менаџментот во училиштето и менаџментот во училишница, е неопходен за да можат да се обезбедат услови за успешна работа во училиштата. Менаџментот во образованието ја зголемува општествената одговорност што треба да ја имаат училиштата. Тој им ја дава потребната виталност преку флексибилноста и адаптивност, за да можат да одговорат на нараснатите барања на општествената заедница и пазарот на трудот. Практикувањето на менаџментот неопходно е да биде професионално, веродостојно и чесно. Менаџментот во образовните организации, посредно или непосредно вклучува голем број на луѓе и од таа причина, тој нужно бара поддршка и партиципирање на вработените и пошироката заедница. За да бидат задоволени потребите, менаџерот мора да делува според стратегија на веродостојност преку одговорно и иновативно водење на училиштето, преку креативно менаџирање, мотивирање и комуницирање. Одговорното или проактивното менаџирање со училиштето подразбира подготвеност за преземање на последиците од некоја погрешно донесена одлука или штети од направена погрешна проценка. Во контекст на одговорностите, постојат повеќе видови, како казнена, материјална, морална. Различните видови во контекст на степенот на одговорност имаат различни последици. Креативното менаџирање преку мотивирање и комуницирање, се реализира преку третирање на вработените и субјектите од окружувањето како партнери и таквиот приод подразбира двострана комуникација

со социјалните партнери и овозможување на почитување на нивните интереси, потреби и очекувања. Иновативното менаџирање подразбира константно барање на нови решенија во надминување на постојните проблеми и во усовршувањето на работењето на училиштето.

Според Вилотијевиќ Младен²³ „За да ја обавува успешно својата одговорна работа, директорот на едно современо училиште треба да извршува повеќе функции, кои можат да се издиференцираат во пет функции:

- Планско-програмерска функција;
- Организаторска функција;
- Раководна функција;
- Евалваторска и истражувачка функција;
- Педагошко-инструктивна функција.

Планирањето е менаџерска функција со која врз база на анализа на резултатите кои се остварени во некој изминат период и степенот на реализација на мисијата, се предвидува иднината односно се креира визијата и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. Секој план е следен од соодветна програма за негова реализација која мора да ги содржи активностите што треба да се превземат за да се постигнат поставените цели и истите успешно да се реализираат.

Организаторската функција е мошне значајна менаџерска функција и со нејзиното извршување директорот на училиштето го заокружува целокупниот процес на работа на училиштето. Директорот е основен носител на организаторската функција на училиштето и со оваа функција се определуваат начините, методите, постапките со кои треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работа на училиштето.

Раководна функција е насочена кон тоа да се раководи со тоа што треба да се работи и пред се се однесува на ускладување на односите меѓу луѓето. Со успешно обавување на оваа функција, директорот создава амбиент или клима за работа.

²³ Вилотијевиќ, М, (1993): „Organizacija i rukovodjenje shkolom“ Nauchna knjiga, Beograd, стр.114

Евалваторската и истражувачката функција се реализира преку организирано следење и вреднување на планираното. Мерењето на достигнувањата на поединците и училиштето во целина е потреба за да се има повратна информација за степенот на реализацијата на работењето. Но, бидејќи во сферата на образованието, многу педагошки појави и релации не можат директно да се измерат, потребно е некои состојби и појави директорот да ги истражува. Оваа функција ја опфаќа и контролата врз работењето на неговите соработници и административно финансискиот и технички персонал. Евалвацијата е воглавно насочена кон работата и постигнувањата на наставниците и учениците во училиштето.

Педагошко-инструктивна функција – директорот на училиштето се повеќе станува инструктор во работата на наставниците. Тој со своето искуство и знаење потребно е да биде во состојба да ја спроведува потребната функционална обука на наставниот персонал, да ги воведува нововработените наставници во работата на училиштето, да ги обучува другите наставници за новите техники, педагошки форми и методи на работа, новите стратегии за учење и предавање, за начините на користење на современите наставни средства и помагала и тн. Обавувајќи ја оваа функција, директорот на училиштето практично ја покажува и докажува грижата за перманентно професионално усовршување на вработените, што несомнено е многу значајно за унапредување и усовршување на работата на училиштето.

Бидејќи фокусот на овој труд е менаџментот во функција на надминување на постоечките бариери во образованието, една од функционалните задачи кои стојат пред менаџерите во училиштата, е да ги воочуваат разните варијации на образовни бариери, кои егзистираат и еволуираат и можат да се манифестираат како фактори на можности и закани од организациското надворешно окружување, како и да ги воочуваат предностите и слабостите од внатрешноста на образовната организација и со нив да управуваат. Внатре во организацијата, менаџерите мораат внимателно да скенираат и идентификуваат, актуелизираат и адресираат силни и слаби страни, кои настанале и сеуште настануваат, да развиваат моќ за стратешко функционирање и да развиваат моќ за предвидување каде и кога можат да настанат во иднина, во текот на користењето на организациските ресурси. Со цел успешно справување со овие бариерни закани и можности, било од

надворешното опкружување или од внатрешното, училиштниот менаџер мора да донесува низа одлуки и да одбира најприфатливи и правилни решенија од мнозинството алтернативи. Менаџерите се одговорни за соодветно користење на расположивите ресурсите во образовните организации, со цел да ги постигнат поставените цели. „Организација преставува група луѓе што заедно работат на еден структуриран и координиран начин, со цел да се постигнат поставените цели.“²⁴ Менаџерското функционирање преставува збир на активности, насочени кон користење на ресурсите на организацијата (човечки, финансиски, физички и информациски) поради постигнување на целите на организацијата на еден ефикасен и ефективен начин. „Под ефикасност се подразбира разумно и рационално користење на ресурсите, а под ефективност се подразбира донесување на вистински одлуки и нивно успешно спроведување.“²⁵ Работата на училиштните менаџери е прилично непредвидлива и полна со предизвици, но во исто време е исполнета со возбудување и многу можности да се направи организациски и личен успех, да се направи нешто оригинално. Повеќето менаџери се занимаваат истовремено со повеќе од една активност и честопати се движат напред-назад помеѓу активностите на планирање, одлучување, организирање, контролирање, раководење.

Според проф. д-р Гоцевски Трајан воспитно образовните институции имаат потреба од современ менаџмент и потреба од оспособување кадри кои ќе вршат сложена и одговорна динамична работа. Тоа се менаџери оспособени за раководење и за управување со процесите во воспитно-образовната, во научно истражувачката и во едукативната сфера. „Менаџерот во оваа област треба да биде оспособен преку современата организација и управувањето во својата институција, да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставените цели. Според нивоата/функцијата на менаџментот, менаџерите во оваа област можат да бидат: врвни менаџери, менаџери на средно ниво и менаџери на пониско ниво.“²⁶

- *Врвните менаџери* се одговорни за извршување на целите поставени на ниво на институција, како на пример менаџер на универзитет, менаџер на институт, менаџер на факултет, менаџер на училиште и сл.

²⁴ Griffin, Ricky, W, (2010): „Principles of Management“ JOY Библиотека Искра, Кочани, стр.5

²⁵ Luthans, F, (1988): „Successful vs. Effective Real Managers“ *Academy of Management Executive*, p.127-132

²⁶ Гоцевски, Т, (2007): „Образовен менаџмент“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Филозофски факултет, Скопје, стр.161-162

- *Менаџерите на средно ниво* се одговорни за конкретни задачи и активности, како што се: менаџер за кадровски проблеми, менаџер за комуникација со јавноста и маркетинг, менаџер за пласирање на образовни услуги и сл.
- *Менаџерите на пониско ниво* се одговорни за спроведување на процедурите и политиката утврдена на повисоко ниво, а со помош на вработените во тие институции.

1.5.2.ЗАДАЧИ И ВЕШТИНИ НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

*„Развојот претставува унапредување, созревање, растење и подобрување на себе си и сопствената одговорност!“
(Евенден и Андерсен)*

Со цел најефикасно спроведување на функциите на училиштниот менаџмент, „менаџерите се потпираат на повеќе конкретни вештини, од кои најосновни се: техничките, меѓучовечките, концептуалните, дијагностичките, комуникациските, вештините на одлучување и вештините за менаџирање на времето.“²⁷ Техничките вештини се потребни за извршување и сваќање на конкретната работа која се извршува во образовната организација. Меѓучовечките вештини им овозможуваат на менаџерите да комуницираат со поединците и групите, да се разберат со нив и да ги мотивираат, како и да менаџираат со комуникациските бариери. Како што училиштните менаџери се искачуваат по угорна линија (по организациска хиерархиска поставеност), потребно е да имаат и да знаат да практикуваат покоректни и постручни односи со колегите, со вработените, со оние на повисоки позиции од него, со партиципиентите на услугите на училиштето и со другите лица кои се надвор од училиштето. Дијагностичките вештини им овозможуваат на менаџерите да бидат способни да го визуелизираат најсоодветниот одговор во дадена ситуација, да ги дијагностицираат и анализираат организациските бариери како кочници на успешните образовни процеси, да ги воочуваат

²⁷ Katz, L, Robert, (1974): The Skills of an Effective Administrator” *Harvard Business Review* p.90-102

училишните проблеми преку проучување на симптомите, а потоа да развиваат соодветно решение. Комуникациските вештини се однесуваат на способностите на менаџерите ефикасно да пренесат идеи и информации на другите и ефикасно да примат идеи и информации од нив. Овие способности и вештини им овозможуваат на менаџерите да ги пренесат своите идеи на вработените и соработниците, со цел тие да знаат што се очекува, да координираат задачи со колегите со цел заедничка соработка, да координираат планирани и тековни активности со учениците, родителите и др. надворешни лица и соработници и редовно да даваат информации за тековните настани. Исто така, овие знаења и вештини им помогнуваат на менаџерите да бидат слушнати во тоа што имаат и сакаат да го кажат и да го сватат значењето на пишаната комуникација (извештаи и др.). Вештината на одлучување се однесува на способноста да се препознаат и точно да се дефинираат организациските бариери како проблеми или можности - доколку се направи правилен избор на најсоодветна постапка за решавање и надминување на препреките и проблемите, со цел извлекување полза од можностите. Вештините за менаџирање со времето се состојат од способности на менаџерите да поставуваат временски приоритети во работењето, временски приоритети во разрешување и надминување на образовните бариери, од способности за ефикасно работење и соодветно распределување задачи.

За да може директорот на едно училиште да функционира како успешен менаџер, треба секојдневно да одговори на многу бројните задачи и активности, а за да може тоа успешно да го прави, потребно е да поседува вештини за тоа. Dean John²⁸ направил мошне успешен обид за определување на поголемиот број задачи и потребни вештини на еден директор на училиште, табеларно систематизирани, и тоа поединечно разработени задачи и активности за:

- План за развој на училиштето;
- Организација и реализација на курикулумот и наставата;
- Организација на работата на училиштето;
- Управување со промените во училиштето;
- Управување и комуницирање со персоналот;
- Управување со однесувањето на учениците;

²⁸ Dean, J, (1995): „Managing the Primary School, New York, by Routledge, p.14-17

- Училиштето и опкружувањето;
- Професионална ориентација и маркетинг на училиштето;
- Училишна администрација;
- Избор и развој на персоналот;
- Евалвација на работата на училиштето.

1.5.3.ОДЛУЧУВАЊЕ НА МЕНАѢЕРИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА

*„Догмите на тивкото минато
се несоодветни за бурната сегашност!“
(Абрахам Линколн)*

Одлучувањето е функција на менаѢерот, која е содржана во сите менаѢерски функции – во планирањето, организирањето, екипирањето, водењето и контролирањето. Одлучувањето во образованието, како дел од менаѢерската функција, ги вклучува изборите на конкретни акции од повеќето можности и тоа помогнува во раководната ефикасност, а во исто време служи и како насока за идни активности. Одлучувањето во образовните организации е процес со кој менаѢерите реагираат на можностите и заканите од постоечките образовно-организациски бариери со кои се соочуваат. Тоа се одлуки донесени преку анализирање на поголем број на опции кој стојат пред самиот процес на донесување решенија, тоа се одлуки за специфични училишни цели и правци на акција за надминување на бариерните кочници. Добрите менаѢерски одлуки резултираат со селектирање на адекватни цели и правци на акција, кои го зголемуваат образовно-организациското исполнување и манифестирање и го контролираат, намалуваат и надминуваат постоењето на бариерите, а несоодветните одлуки резултираат со послаби реализации на истите претходно набројани содржини. Одлучувањето како одговор на можностите, настанува кога менаѢерите бараат начини да го подобрат функционирањето на училиштето, за да им користи на консументите на неговите услуги и на самите нив - вработените. Одлучувањето како одговор на заканите настанува кога состојбите, настаните и бариерите – надворешни или внатрешни, негативно влијаат на исполнувањето на целите и задачите што ги зацртало

училиштето, па менаџерите бараат начини да ги сузбијат пречките, како би можеле навремено и правилно да го реализираат планираното. Менаџерите е неопходно потребно секогаш да бараат најповолни и креативни начини за да донесат најдобри и најсоодветни одлуки за подобрување на училиштното функционирање.

„Без разлика на специфичните одлуки кои ги донесуваат менаџерите, процесот на одлучување може да биде програмиран или непрограмиран.“²⁹ *Програмираното одлучување* е рутински, практичен, автоматски процес, (кој честопати се користел во минатото), кога менаџерите развиваат правила и упатства кои ги применуваат кога настануваат одредени неизбежни ситуации. Тоа се случува кога менаџерите имаат информација која им е потребна да креираат правила кои ќе го водат донесувањето на одлуки. Доколку училишните менаџери воопшто не се сигурни дека правецот на акција ќе доведе до посакуваните резултати или воопшто не им е јасно што всушност сакаат да остварат, без развиени правила за да предвидат неодредени настани, се применуваат *нерутински одлуки и непрограмирано одлучување*. Непрограмираните одлуки се донесуваат како одговор на невообичаени или нови бариери, можности и закани, кога нема подготвени правила за донесување одлуки кои менаџерите во училиштата можат да ги применат во одредена неизвесна и неочекувана ситуација, без доволно постоечки информации за развивање на правила. Во отсуство на правила на одлучување, менаџерите можат да се потпираат на нивната интуиција (претчувства, убедувања, чувства, кои лесно доаѓаат до умот, бараат мал напор и собирање на информации и резултираат во моментални одлуки.³⁰ Менаџерите донесуваат и разумни судови – одлуки, кои одземаат време и напор да се донесат и позитивно резултираат поради претпазливото собирање на информациите, поради создавање на алтернативи за избор и поради оценување на алтернативите пред да бидат прифатени како одлуки. Примената на нечиј суд е порационален процес, отколку да се следи нечија интуиција. Но и интуицијата и судот често пати можат да бидат погрешни и да резултираат со несоодветни или слаби одлуки. Веројатноста за грешки е многу поголема кај непрограмираното одлучување, посебно во некои ситуации под притисок, кога менаџерите немаат време за внимателно разгледување на вклучените

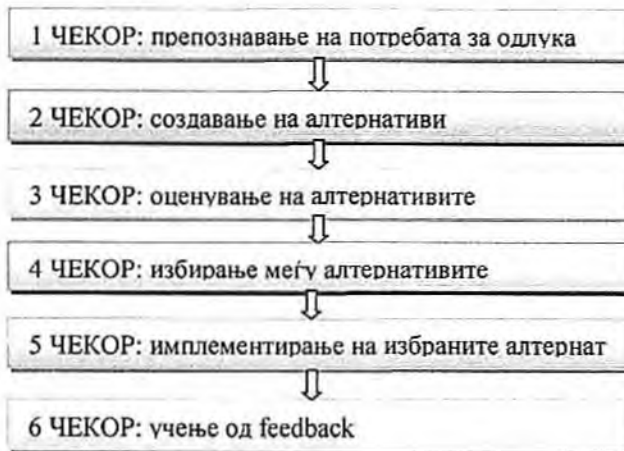
²⁹ H.A.Simon, *The New Science of Management (Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall)*, p.197

³⁰ Kahneman, D. „Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice,” Prize Lecture, December&, (2002); E. Jaffe, „What Was I Thinking? Kahneman Explains How Intuition Leads Us Astray,” *American Psychological Society 17, no.5 (May 2004): 23-26*

прашања и тогаш е потребно да се потпрат на својата интуиција и брзо да донесат моментални одлуки. Во други ситуации, менаџерите имаат време да донесат разумни судови, но нема утврдени правила кои ќе ги водат нивните одлуки. Независно од последиците, донесувањето на непрограмирани одлуки може да резултира во ефективно или неефективно одлучување. Во понатамошното емпириско истражување, како интенција на овој научен труд, се осознаа начините на одлучување на менаџерите од образовните организации во Република Македонија при справување и надминување на образовните бариери. „Класичниот модел на одлучување е еден од првите модели на одлучување и тој има перцептивен пристап кон одлучувањето, базиран на претпоставката дека одлучувачот може да ги идентификува и оценува можните алтернативи и нивните последици и рационално да избере најадекватен правец на акција.“³¹ Овој модел претпоставува менаџерите да имаат пристап до сите информации потребни да донесат најадекватна оптимална одлука со најпосакувани и најнеризични последици за образовната организација. Менаџерите веднаш по препознавањето на потребата за донесување одлука, треба да бидат способни да создадат целосна листа на сите алтернативи и последици од образовните пречки и кочници на образовниот процес и напредок и од нив да направат најдобар избор на одлука. James March и Herbert Simon развиле *административен модел* на одлучување. Тоа е пристап на донесување одлуки кој објаснува зошто донесувањето на одлуките е неизвесно и ризично и зошто менаџерите вообичаено донесуваат задоволителни, наместо оптимални одлуки. James March и Herbert Simon сметаат дека „менаџерите во реалниот свет немаат пристап до сите информации потребни да донесат одлука. Како последица на тоа, при донесувањето на одлуките се потпираат на нивната интуиција и суд. Дури и сите информации кога би биле лесно расположливи, многумина од менаџерите не би имале доволно потребна умствена и психолошка способност со точност да ги

³¹ Kahneman, D. „Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice,” Prize Lecture, December, (2002); E. Jaffe, „What Was I Thinking? Kahneman Explains How Intuition Leads Us Astray,” *American Psychological Society* 17, no.5 (May 2004): 23-26

апсорбираат и оценат.”³² Постојат шест чекори кои менаџерите мораат да ги следат, за да донесат добра одлука³³:



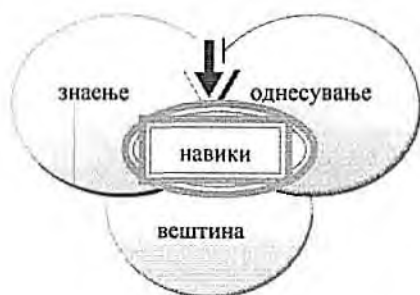
Слика бр. 1

Не само што е потребно менаџерите да развиваат нови сваќања, да консумираат нови знаења, туку се чувствува и потребата од константно прифаќање и развивање на нови менаџерски вештини и алатки кои им се секојдневно потребни – а тоа не е лесен процес, бидејќи самиот процес на поместување од познатото, од статичното, ги извлекува образовните менаџери од зоната на удобност, од постоечкото „сигурно.“ Но пред менаџерите континуирано се појавува нова реалност, нови предизвици, нови видови бариери со кои е неопходно да се справуваат, нова економија и во тие услови на реалност не е доволно само да преживее и опстане училишната организација, туку и вистински да успее во прав смисол во новата реалност, со потреби од нови одговори, стратегии, бариерни надминувања, со вистински продуктивни одлуки, навики... Според Ковеј Р. Ствивен, кај секој субјект „навиките лежат во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето и вештините.”³⁴

³² Gareth, R, J, Jennifer M. G, (2008): „Современ менаџмент“ Глобал Комуникации, Скопје, стр.257

³³ Bazerman, (1989): *Judgment in Managerial Decision Making*, Huber, *Managerialdecision Making*, J.E.Russo and P.J.Schoemaker *Decision Traps*(New York: Simon & Schuster)

³⁴ Ковеј, Р, С, (2011): „8^{та} навика од успех до моќ“ Наша култура, Скопје, стр.46



(Слика број 2)

1.4.УЧИЛНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ

*„Од луѓето зависи потенцијалот на организацијата,
од односот меѓу луѓето зависи нејзиниот морал,
од визијата зависи нејзиниот правец,
од лидерството зависи нејзиниот успех!“
(John C. Maxwelle)*

Организацијата и реализацијата на наставата и работата во секоја училишница од училиштето, е една од основните функции на работењето на секое училиште и преку тоа се исполнува еден дел од основните функции на менаџментот на образовната организација. Основната функција на секое училиште е реализација на курикулумот и наставата. Наставата претставува процес во кој се реализираат содржините од курикулумот, а во центарот на курикулумот треба да се учениците. Со курикулумот, покрај потребните знаења, се даваат и неопходните вештини со кои треба да се стекнат учениците. Курикулумот во себе ги содржи потребите на државата, потребите за лично усовршување на индивидуата и потребите за стручно оспособување на индивидуата. Наставниот план, расположливото време и праксата на наставниците во училишницата го одредуваат квалитетот на образовниот процес, квалитетот на грижата и советодавното воспитување кое им се пружа на учениците. Училиштето треба да гарантира дека училишниот наставен план и програми се поклопуваат со целите кои треба да се постигнат и програмите како основа на наставниот план. Училишната и училничката средина подразбира квалитетна соодветна средина, безбедна и стимулативна за учење и инспиративна за квалитетно

одржани предавања. Училиште со квалитетно воспитание и образование подразбира високо образовани, професионално оспособени наставници, со моќ за создавање конструктивни педагошки образовни ситуации ориентирани кон интерактивно предавање на стручната материја и со воспитни ситуации ориентирани кон учениците. Менаџерските училнички цели се насочени кон квалитетно предавање на наставната материја со јасна организација во училницата. Наставниците како менаџери во училничкиот простор, ги охрабруваат учениците повеќе и поактивно да земаат учество во активностите кои се реализираат за време на часот а се дел од учењето. Особено значење и внимание се придава на примената на различните стратегии на техники и наставни методи како начини на предавања на знаењата и на разликите помеѓу учениците. Акцент се става и на вложувањето напор за мотивирање на учениците да постанат свесни за личната одговорност за своето учење и научување, како и за нејзино прифаќање. Се вложуваат сили и за освестување за постоење на личен потенцијал и сопствени индивидуални капацитетни можности кај секој ученик како индивидуа поединечно.

Наставниците како училнички менаџери, се раководат според наставниот план и програма, кои одлучуваат за тоа што ќе учат учениците. Знаењето, праксата, креативноста и мотивираноста на наставниците во училницата, се едни од носечките фактори на влијание за постигнатите резултати, влијаат на училничката клима и на благосостојбата на учениците од паралелката. Доколку постои уредна и безбедна стимулативна работна средина, учениците имаат обезбедено услови за активирање на своите потенцијални можности за учење и услови за придржување на предвидената настава. Добро организирана естетски уредена училница поддржува, инспирира и делува како стимуланс за учење. Дел од образовниот квалитет е и добро креираната стратегија за предавање. Образовните очекувања од наставниот кадар се насочени кон поседување широк спектар на способности за предавање, интерпретација и обликување на наставната материја како дел од образованието кое им се пружа на учениците. Континуитетот на образовните новини и актуелности, постојано инсистираат на нови, поразлични пристапи кон ученичките активности за учење. Неопходно е покрај знаењето, да се актуелизираат вештини по различни сегменти, тргнувајќи од тоа како да се учи и научи, како правилно да се влијае на процесот на учење, како да се активира и одржува личната мотивација на високо креативно ниво, вештини за тимска работа, за презентирање, како да се знае и умее

да се бараат потребни податоци и знаења од постоечката литература и интернет страници и тн. па се до лични вештини потребни за успешно и осмислено лично функционирање односно исполнителност, правилна комуникација, разбирање и разрешување на конфликти, самодоверба, конструктивно надминување на бариери. За да можат учениците целосно да се пронајдат и да се внесат во процесот на учење, наставниот кадар нуди разновидни методи и техники за интегрирање на знаењата и вештините од различни области и наставни предмети. Неопходна е и усогласеноста на предвиденото со тековното образование, како и поврзаност со претходното ученичко знаење и искуства.

За да можат учениците нормално да учат, потребно е да имаат не само добри соодветни училишни и училнички услови, туку и доволно време да се запознаат со предвиденото и обезбедено образование, доволно време да го прифатат, да се оддадат на предвидената наставна материја, да ја асимилираат и истата да ја интегрираат. Менаџирањето со максимално ефикасна употреба на расположивото училишно време игра важна улога на ниво на училиште, кое рационално го планира подучувањето и го спречува губењето на часови, а на ниво на час и училница се цели кон внимателно планирано искористување на времето предвидено за предавање. На ниво на ученик, се овозможува урамнотежена распределба на училишната работа, квалитетна обработка и презентација на предвидениот наставен материјал, помош при правилна корисна распределба и организација при реализација на домашните задачи и обврски – за време на училиштен престој или во ученичкиот дом. Расположивото време се искористува така да учениците се што повеќе и максимално вклучени во активности и задачи кои им овозможуваат да усвојат што повеќе и поквалитетни знаења и да има што помалку губење на часови – а доколку неминовно има отсуства на наставниците и губиток на часови, да има навремено соодветно превземање мерки. Самиот стил и начин на работа на наставникот, одредува дали учениците ќе имаат чувство на одомаќинетост, чувство на припадност во училиштето и во училницата, чувство на безбедност, мотивација, познавање на својот статус и почитувана положба на ученик. Колку и што ќе научат учениците од предавањата на наставниците, зависи и од стилот и методот на предавање, кој треба да одговара на возраста и интелектот на учениците, на нивниот степен на сваќања и разбирања, со прилагоден речник и терминологија, истовремено во корелација со високо поставените образовни стандарди и модели. Конкретните

применети методи зависат и од специфичните ситуации и особености при учењето и поучувањето, во кои се вклучени и учествуваат и учениците и наставниците. Од многу голема важност е проценката на наставникот кога и како да се однесува и како да го прилагоди своето поведење. При пренесување на знаењата од одредени области, структурата на процесот на учење на ниво на час е од витално значење, а наставникот самиот одредува што, колку и на кој начин ќе се учи. Јасноста на презентирањето на содржините и начинот на објаснување, како и поврзувањето на тековната материја со поранешно учената веќе позната материја е од големо значење, како и константната контрола и стручен надзор над ученичките активности. Кога работите во училищата се одвиваат плански и уредно, кога секој си ја знае својата положба, одговорност и функција, кога се практикуваат добри начини за мотивирање на наставниот процес, се добива поголема дисциплина, поретки проблематични однесувања, покреативни услови и можности и повеќе време за организирано предавање и учење. За да може да се постигне сето ова, битен фактор е наставникот да посветува колективно и лично внимание на секој ученик, прифаќање на нивната индивидуалност и единствени карактерни особини, соодветен третман со цел овозможување на најповолни услови за учење.

Средените работни услови, редот и дисциплината во училищата за време на одвивањето на наставата, се важен елемент и повлекуваат со себе јасни договори со учениците, правила, куќен ред и кодекси на однесување, брзо наоѓање соодветни мерки и реперкусии за корекција на несоодветните поведенија и доведување до смирување на учениците кои ги прекршуваат поставените училишчки и училишни правила и конструктивно надминување на постоечките бариери на ниво на училища и училиште. Училищата меѓу другото, со нејзината организација, естетска среденост и хигиенска уредност, потребно е да предизвикува стимулирачки ефекти, со соодветни нагледни средства и нагледни слики, бидејќи позната е старата поговорка дека една слика вреди колку илјада зборови. Квалитетен одделенски раководител има целосно формиран систем за грижа за децата ученици, целосен систем на флексибилни стратегии, изразени преку континуирана грижа, внимание, добар систем за предвидување на можни проблеми и стратегии за нивно надминување во училищата, во учењето, во социоемоционалниот развој на учениците. Квалитетен наставник има главна и одговорна улога во организирање на менаџментот во училища, со своја максимална педагошка посветеност,

манифестирана преку воспитно-образовна грижа и советодавна дејност кон учениците за време на нивното деветогодишно образование, во средношколската кариера и пошироко.

2.МЕНАѢМЕНТ И ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Човечките ресурси во образованието ги опфаќаат следниве базични категории: директорот и заменикот директор како раководен кадар на образовната институција, педагошко психолошка служба, наставен и професорски кадар во сите потсистеми, вработени во образовна администрација и технички персонал.

2.1.УЧИЛИШТНИОТ ДИРЕКТОРОТ КАКО МЕНАѢЕР, ВОДАЧ И ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ

*„Да се биде лидер, значи да се има
цврстина и решителност.
Тоа значи да се биде решителен
и однатре и однадвор,
кон самиот себе и кон другите!“
(Лех Валенса)*

Раководењето и организирањето на воспитно–образовната дејност, самостојното донесување на одлуки од делокругот на надлежности утврдени со законот и актите на училиштето, како и застапување на училиштето пред трети лица е карактеристика на задолженијата на еден директор на училиште. Улогите на водач и менаѢер се две обединети улоги на функцијата директор на училиште, а тоа практично значи дека индивидуата што ја извршува функцијата директор на училиштето, треба да поседува и менаѢерски вештини и елементи на водство. Од важност е да се напомене дека овие две улоги во училиштата, особено во оние со неразвиена организациска и раководна структура, во најголем дел се поклопуваат и се обединети во лицето на еден човек, па од таму и честопати се јавуваат и недоразбирањата и мешањето на поимите водач и менаѢер. Директорот потребно е

да се грижи за воспоставување на стратегија на долгорочно гледање и релативно одвојување на развојните работи како составен дел на водството, од тековните работи како составен дел на управувањето – менаџментот. Чувството за определување на приоритети во голем број на образовни аспекти – па и од аспект на контролирање и надминување на постоечките бариери, наспроти тековните потреби и проблеми, е многу важно и е одлика на успешните директори. Ако наставниот кадар е доволно стручно едуциран, мотивиран и задоволен, тогаш заедно со директорот имаат можности да креираат заедничка визија, имајќи слика за тоа во кој правец сакаат да оди училиштето, а тоа пак ќе овозможи добра организираност и чувство на заедништво. Директорот на училиштето наложува и е активно вклучен во сите училишни аспекти, играјќи многу важна улога во правилното управување со него, во правилно водење кон целокупен напредок на училиштето во сите свери на неговото функционирање, играјќи важна улога во правилно менаџирање со егзистирачките внатрешни или надворешни бариери, целосно посветувајќи се на мисијата и визијата на училиштето. Тој преку неговата позиција, настојува прво себе си, а потоа да ги мотивира и вработените во училиштето да опстојат на патот на мисијата по која оди училиштето, континуирано следејќи го напредокот на училиштето и остварувајќи контакт и комуникација со секој наставник, ученик, родител. Добивајќи повратни информации преку стручни консултативни средби, состаноци, посета и увиди на часови, тој е во постојана потрага и грижа околу генерирање нови идеи и стратегии за подобрување на наставниот и училиштниот воспитно-образовен процес, во постојана потрага со цел детектирање на постоечки бариери кој се кочници на успешноста на наставната реализација и нејзините посакувани резултати, во постојано стручно менаџирање со бариерните кочници на односите и релациите во училниците и општо во училиштето, кочници на мотивацијата и на конструктивниот училиштен напредок.

Според Fullan и Hargreaves³⁵ во училиштата „градењето на визијата треба да биде двострана улица, каде директорите учат толку колку што тие им даваат на другите.“ Директорот треба да биде привремен и отворен за промена – исто како и визијата на училиштето. Авторитетот, ставовите и функционирањето на директорот, се одраз на неговиот квалитет и неговото знаење и умеење.

³⁵ Fullan, M & Hargreaves, A. (1995): What's Worth Fighting for in Your School, Buckingham, England, Open University Press)

2.2. ПЕДАГОШКО-ПСИХОЛОШКАТА СЛУЖБА КАКО ДЕЛ ОД МЕНАѢЕРСКИОТ ТИМ, СТРУЧЕН СОВЕТУВАЧ И ОЛЕСНУВАЧ НА ПЕДАГОШКИТЕ ДЕЛНОСТИ

*„Човекот се раѓа гол и сам,
а дали ќе живее за себе или со другите,
зависи од тоа дали светот ќе го запознава
сам или со другите!“
(Древна индиска мудрост)*

Организацијата на педагошко психолошката служба во училиштата е резултат на развојот на образовниот систем и настојувањето во него да се одржува и унапредува педагошкиот дух на работењето, да се ускладат стручните, педагошките, психолошките, менаѢерските и општествените барања, развојот и поттикнувањето на стручното знаење. Педагошко-психолошките служби опфаќаат кадар кој може да задоволи со својата стручност и другите квалитети во одговорниот педагошки воспитно-образовен процес. Оваа служба од нејзиното настанување до денес, континуирано доживува свој прогрес. Таа во училишните услови има извонредна поволна можност за практично проверување на теоретските педагошки и психолошки знаења и достигнувања, а воедно може и според афинитетите, да ги надокнади слабостите на некои теоретски студии со ефикасно истражување на педагошкото поле, преку поврзување со училишната пракса. Поедини теоретско искусствени елементи и изградени концепции и планови за работа на педагозите и психолозите, според општествено дадените услови, индивидуално се вклопуваат и се вградуваат во Развојните планови и во Годишните програми на секое училиште индивидуално, според специфичните услови, структури, можности и организации на училиштата во кои тие работат и според специфичните индивидуални лични погледи, знаења, стручност, потреби за напредок, според структурата на личноста на педагогот и психологот во училишната организација.

Педагозите и психолозите како стручни служби во училиштата, не можат едноставно, статично и стереотипно целосно да се препуштат на готови обрасци и дефинирани подрачја за начинот на нивното стручно работење, пред се поради различниот идентитет на училиштата и нивната различната социо-економска и просторна поставеност, различните потреби на вработените, учениците, нивните родители, индивидуалните специфики на училиштето, но и поради брзото темпо на промени и иновации, без можност за трајно статично прилагодување. Секако дека на педагогот и психологот добро им служи нивната општа ориентираност во опсег на

обемот на работните задачи и потребниот квалитет на работењето (која од една страна ги ограничува), но од друга страна искуството и длабочината на познавањето на училишните проблеми е можност и иницијација за понатамошно лично самообразување и на работното место, во што е потребно да се вложува што повеќе труд и надеж. Академското образование на степен на педагог и на степен психолог им овозможува и им дава стручна потврда за ширење на својата стручност и во оние подрачја за кои студиите не можеле да ги подготват.

Праксата говори дека стручната служба е прилично запозната и е во чест контакт со разновидни образовни бариерни бранувања од различен степен и карактер, големина и функционалност и дека тие се доста вешти во пронаоѓање начини за нивно прифаќање пред се, а потоа и нивно надминување. Во тој контекст, тие стручно соработуваат со директорот како раководен орган, со наставниот кадар и нивната организираност во стручни активи, со работните училишни тимови, со учениците преку одделенските и училишни заедници, со родителите преку Советите на родители и Училишните одбори. Праксата говори и дека е чест случајот на бариери во вид на манифестирани недоразбирања помеѓу училишниот педагог и училишниот психолог, бариери околу прашањето каде започнуваат и каде завршуваат задачите на педагогот, а од каде и до каде е областа на работење на психологот во училишните услови. Често пати се активираат и образовни бариери поради разијдувања на очекувања од наставниот и раководниот кадар насочени во насока на работењето на стручните соработници, лични бариери на педагогот и психологот предизвикани поради претрупани и понекогаш несоодветни обврски – кои понекогаш не соодветствуваат на планираната работа што е конструирана од педагогот и психологот и не коинцидираат со нивните конципирани планови и проблеми во училиштето. Чести се бариерите на ниво на изневерени очекувања на педагошко-психолошката служба создадени според професионалниот и личниот концепт, поради дисбаланс на очекувања и можности во финансиски, мотивационен, едукативен, професионален, дискреционен, политички, социјален и друг вид на концепт. Пренатрупаните и сеопфатни задолженија насочени кон учениците, наставниците, родителите, директорот на училиштето, образовните и други компетентни надворешни структури и соработници, недостатокот на време или можеби добра организираност, како и преголемата наметната динамика и прилично брзиот развој на образовниот систем, е поволен терен, клима и можност за предизвикување различни образовни бариери. Од педагогот и психологот како

непосредни извршители на училишната програма, се очекува и бара нивно непосредно делување, менаџирање во одредени училишни сегменти, па дури и персонална супституција (бидејќи од нив се очекува да ги решаваат проблемите кои се „нерешливи“ за наставниот кадар). Често пати може да се изманифестираат реакции на недоразбирање и поради неисполнетите педагошко-психолошки очекувања за поорганизирана педагошка дејност на сите професионални учесници во училишниот живот.

Употребувајќи медицинско-педагошки речник, може да се каже дека успешноста како на педагогот, така и на психологот, зависи пред се, од правилното скенирање на образовните состојби и релации, како и од поставените педагошко-психолошки дијагнози кои се ослонуваат на јасно, прецизно разоткривање на некој постоечки педагошки или актуелен психолошки проблем или феномен, ослонувајќи се на сопственото мислење формирано преку теоријата и праксата. Тие пред се, ги воочуваат реалните состојби, размислувајќи логички, доследно, интензивно и интегрирано. Резултат на тоа треба да е точно поставена дијагноза, која е понатамошна база за успешно образовно работење и менаџирање. Во педагошката пракса помалку станува збор за патолошки појави, а многу често станува збор за утврдување на степен или скалила на постигнувања и напредувања, во кои се вклучуваат компоненти за создавање на поволни услови за развој и напредување на учениците, нивните лични способности, како и утврдување на степен или скалила на постигнувања и напредувања од вложениот труд на ученикот и наставникот. Стручната служба може индиректно или директно да влијае и да им помогне на учениците или да влезе во улога на учесник во дискусија со придонес кон решавање или спречување на воспитно-образовни проблеми и бариери. Педагошко-психолошката дијагноза не се ослонува само на пронаоѓање образовни бариери и недостатоци, туку и на утврдување на добрите, позитивните и поволни страни и можности, за да може училиштето да се потпре на нив во процесот на воспитание и образование.

Функцијата на педагогот и психологот во училиштето е неделлива од останатите функции во училиштето и надвор од него и можеби тоа е една од причините што нема остро поделени улоги помеѓу нив, па од таа причина односот спрема останатите субјекти (непосредни влијатели на учениковата средината) е темел на било кои активности на стручната училишна служба. Во организациски поглед, педагогот и психологот се субјекти кои имаат силно советодавно,

едукативно, управувачко-насочувачко и регулаторно влијание на училишното работење на директорот на училиштето и наставниот кадар, во соработка и координација со просветните советници и инспектори. Неопходно е потребно да го имаат и континуирано да го развиваат својот смисол за организација и јасни визии за спроведување на замислите во дело. Педагогот и психологот, пред секоја своја одлука мораат да ги разберат различните видови на човекови однесувања, да ги прифатат како такви, а потоа педагошко-психолошки да ги третираат, без ауторитарност и без притисоци за промени според личните перцепции. Тие неопходно е да поседуваат и континуирано да ги развиваат своите способности за успешно комуницирање, разбирање и разрешување на образовните недоразбирања и отпори и при тоа на проблемите и воочените бариери да им приоѓаат трпеливо, стручно и осмислено.

Од целокупниот приказ на работата на училишните педагози и психолози и нивното влегување во различни контексти, улоги и интеракциски односи со образовните субјекти, соработници и партиципенти на училишните услуги, логично е да произлезат и одредени слабости и бариери во работењето. При исполнувањето на нивните професионални улоги, не е возможно да се опфати толку широк дијапазон на ситуации во училиштето, а да не дојде до занемарување на некои аспекти, да не дојде до меѓусебни недоразбирања и до извесни препреки кон постигнување на зацртаните цели. Успешниот педагог и психолог, при интеракција со сите постоечки субјекти со кои доаѓа во посреден или непосреден контакт, мора максимално да ги користат во задоволителна мера своите стручни професионални знаења, сили и изградени позитивни лични особини, непрекинато анализирајќи ги своите постапки, нивната исправност и коректност, како и постапките на останатите субјекти, насочувајќи ги кон зацртаните образовни цели. Припремајќи голем број на активности во училиштето, педагозите и психолозите учествуваат како координатори, консултанти, советници и менаџери, а пред се како личности кои трајно учат во соработка со останатите реализатори на училишниот воспитно-образовен план и програма. Следењето и вреднувањето на работата во училиштето, непосредно се ослонува на претходно осмисленото припремање на училишното работење, а тоа говори за тоа дека педагогот и психологот мора да имаат добри познавања за образовната организација и за нејзиното педагошко водење и менаџирање.

2.3. НАСТАВЕН КАДАР КАКО ДЕЛ ОД МЕНАѢЕРСКИ ТИМ, ВОСПИТУВАЧ И РЕАЛИЗАТОР НА НАСТАВНИТЕ СОДРЖИНИ

„Работата во училиштето треба да биде насочена кон развивање на дух на кооперација и екипност, кон трансформирање на училишната средина, во пријателска и жива работна заедница!“
(Блох)

За да можат училиштата да обезбедат услови за успешна работа, неопходно е потребно во нивната реализација да се применува менаџмент во училиштето, кое меѓу другото опфаќа и менаџмент во училницата. Менаџирањето со воспитанието и образованието од практична гледна точка, води кон зголемување на општествената одговорност и ја дава потребната виталност преку соодветна адаптивност и флексибилност, со цел да може компетентно да се одговори на континуираните барања на општествената заедница. Многу од менаџерските принципи се во тесна врска со педагошката наставна практика. Менаџментот во образовните институции, вклучува на посреден или непосреден начин, партиципирање на голем број на луѓе, меѓу кои е и наставниот кадар, кој на непосреден начин во своите училници и на посреден начин преку своето вклучување во училишните тимови и стручните активности задоволуваат потребите на училиштниот менаџмент. Наставниците и професорите мора да ја запазуваат стратегијата на веродостојност, преку одговорно водење и управување во училничкиот и целиот училиштен простор, преку одговорно соодветно комуницирање, креативно иновативно образување, доследно воспитување и мотивирање на младите генерации. Тие како реализатори на планираните наставни содржини, имаат обврска да менаџираат со процесите на усвојување на знаења и да ги насочуваат во правец на развивање на ученичките вештини, вредности и ставови, а тоа е возможно преку сериозно планирање, организирање, реализирање, координирање, следење и систематско вреднување на постигнувањата во наставата и учењето.

Наставниот кадар во исто време има должност да ги воочува бариерните ситуации кои се манифестираат во училницата, при наставната работа со учениците, во тек на наставниот процес и надвор од него, за време на училишните одмори и други ситуации во кои доаѓа до разни ученички интеракции и балансиран или дисбалансиран комуницирања и недоразбирања. Во современата настава – (за

разлика од традиционалната во која се практикуваше доминантност на наставникот и едностран авторитативен однос кон учениците), се инсистира на двонасочност и интерактивни наставни процеси, фокусирање на воспитно-образовниот процес и активностите на ученикот, фокусирање на учениковите квалитети, потреби, емоционални и ментални состојби, способности, мотивации и интереси, преку ненаметливи интерактивни релации со наставникот, кој е насочувач и менаџер на целокупниот процес. Се повеќе се актуелизира проектното работење и современо учење преку проекти, се практикува групна и тимска работа, ученичко самооценување и информатичка технологија, а сето тоа внесува брзи промени во разни сфери во полето на образованието. Се повеќе доаѓа до израз и се чувствува насочувачката ненаметливата менаџерска улога на наставниците при ученичкото практикување на разновидни истражувања, интегрирани истражувачки активности и презентации на добиени информации. При тоа, од суштинско значење е при реализација на сите претходно набројани стручни активности на наставникот, да биде многу чувствителен на појавувањето и манифестирањето на различните видови на кочници на успех, редовност и дисциплина, на кочниците за градење на позитивна училничка и училиштна клима, на бариерните кочници на доброто и правилно комуницирање. Без изградена добра социјализација и комуникација, без изградено чувство на ред и дисциплина, почит и доверба во училницата и училиштето, без чувство за превземање на лична одговорност, не може да се обезбеди здрава и поволна средина на учениците за приемчивост на нови информации и учење.

Чести се случаите на појава на дистрактори на вниманието во текот на наставниот процес, појавата на различни комуникациски разидувања и ситуации на конфликти и недоразбирања, кои преставуваат бариери во текот на тимската и групна работа, наставата и учењето. Наставникот со своите менаџерски способности насочени кон учениците и училничкиот простор, потребно е да овозможи контрола и надминување на разните видови дистрактори како образовни бариери, поткрепувајќи со стручност, интуитивност, креативност во начините на менаџирање, лична одговорност и позитивност, како и флексибилност во однесувањето. Квалитетот на образовниот процес е одреден од квалитетот на планирањето на наставните планови, од начините на нивното реализирање, од покажаната креативност и идеи во праксата на наставниците, од пружената грижа кон

учениците, од одговорноста и квалитетот на советодавната работа и организацијата на расположивото време за учење и воспитување, но во голем дел квалитетот на воспитно-образовниот процес зависи и е предодреден и од начинот на поставување пред објективното постоење на училничките и училишните бариери како кочници за посакуваната училишна успешност во сите свери и уште поважно – од преферирањето и користењето на начините за нивното надминување. „Ефикасната употреба на расположивото време, игра важна улога на три нивоа: 1. ниво на училиште кое го планира подучувањето и го спречува губењето часови; 2. ниво на час и внимателно искористување на времето предвидено за предавање; 3. ниво на ученикот како индивидуа: урамнотежена распределба на работата овозможува материјалот да се обработи подобро.“³⁶ Наставникот како менаџер, се грижи околу ученичкото ефикасно надминување на постоечките бариери со цел правилно и максимално организирање и искористување на времето преку употреба на разни креативни и флексибилни методи, а тоа значи реални очекувања за постигнување што поголема редовност и што помалку губење на часови во текот на учебната година, помалку проблематични однесувања и искористување на расположивото време во што повеќе конструктивни активности и задачи, прилагодени според потенцијалите и интересите на учениците. Образованието и воспитанието во квалитетно училиште подразбира овозможување на безбедна, топла, поттикнувачка средина, поткрепена со инспиративни акции на наставниците, кои треба да бидат професионално оспособени за јасна организација и менаџирање со учениците во училничкиот и училишниот простор.

Преку обезбедување на конзистентност и преку зајакнување на квалитетот во образованието, се повеќе се чувствува позитивен конструктивизам, ефективно и ефикасно образование како императив и константно посакувана состојба во Република Македонија.

³⁶ Петковски, К, Пеливанова, Г, (2009): „Предизвиците на современото лидерство во образованието“ Херакли Комерц, Битола, стр.45

3.ЕЛАБОРИРАЊЕ НА УЛОГАТА НА УЧИЛИШТНИОТ МЕНАѢМЕНТ ВО УСЛОВИ НА ПОЈАВА И МАНИФЕСТИРАЊЕ НА БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИОТ ЖИВОТ И РАБОТА

*„Ако твоите акции ги инспирираат другите
да сонуваат повеќе, да учат повеќе,
да направат повеќе и да станат повеќе
– ти си лидер“
(Џон Квинс Адамс)*

Училиштниот менаџмент се грижи за формулирање, планирање и успешно извршување на активностите и задачите од зацртаните цели и визии на образовната организација, како и за анализирање на постоечките образовни бариери, за кои е потребно да се формулираат и актуелизираат посебни стратегии за нивно надминување и искористување во позитивни насоки и цели. Со таа цел, во овој труд се истражуваше присуството на образовно-организациските бариери во основните и средните училишта во Република Македонија и нивната фреквентност, причините за нивното настанување, причините за нивно егзистирање, начините на гледање на бариерите и нивното присуство, пристапот кон нив и стратегиите кои се превземаат за надминување на истите – земено компаративно од три аспекта на менаџерски субјекти.

Поаѓајќи од овие пристапи, јасно е дека станува збор за комплексен проблем, кој еволуирал со тек на времето. Бидејќи во фокусот на истражувањето е менаџментот во образовниот систем во Република Македонија, во понатамошното елаборирање на проблемот е опфатено училиштното менаџирање во функција на надминување на образовно-организациските бариери.

3.1. ОБРАЗОВНА ОРГАНИЗАЦИЈА, ПРИСУТНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ И НИВНА ПОВРЗАНОСТ СО ОРГАНИЗАЦИСКАТА КЛИМА И КУЛТУРА

*„Доколку две личности имаат повеќе
можности за интеракција,
дотолку повеќе ќе влијаат една на друга!“
(Хоманс)*

Организацијата има голема улога во остварувањето на активностите на човекот, кој од секогаш сакал да живее во заедници со други луѓе. Со членувањето во организација, луѓето задоволуваат повеќе економски, социолошки и психолошки потреби, а на тој начин им е овозможен и нивен развој во зависност од личната мотивација за тоа. Етимолошки зборот организација е изведен од грчкиот збор „organon“ што во превод значи орудие, алат, средство. Организацијата се дефинира како „отворен систем составен од двајца или повеќе луѓе кои се мотивирани да работат заедно и да создаваат производи, стоки и услуги, со што остваруваат вредности за сопствениците, за потрошувачите и за нив самите“³⁷ Од прифатената дефиниција може да се извлечат неколку значајни карактеристики на организацијата:

- систем кој е во интеракција со интерното и екстерното окружување;
- социјална единка во која нејзините членови имаат меѓусебни врски;
- организацијата произведува производи, стоки и услуги;
- настојува да оствари заеднички вредности.

Во образовните организации, како и во организациите општо, вработените извршуваат голем број работни задачи и активности, работат со други луѓе, ученици и соработници, ги остваруваат своите интереси, комуницираат, се соочуваат со стрес и фрустрации на своето работно место, донесуваат одлуки, дозволуваат да им се влијае и во исто време во текот на работењето и тие влијаат на другите луѓе. Сите тие релации во образовната организација се плодна почва за „израснување“ на

³⁷ Постолов, К. (2006): „Организационо структурирање и негова примена во претпријатијата на стопанството на Република Македонија“ Економски факултет, Скопје, стр.11

организациски бариери кои се препрека во постигнувањето на зацртаните организациски и менаџерски цели и визии. Организациското однесување е преточено во научна област која го истражува однесувањето на луѓето во организациите и на своите работни места, во кое се анализираат концептите на однесувањата на луѓето во работната средина за да се осознае човековата природа и поведение, а се со цел да се овозможи предвидување на однесувањето на поединците, групите и организацијата во целост и да се овозможи нивно свесно менување во насока на остварување на целите на организацијата и надминување на тековно настанатите бариери. Следењето на организациското однесување во образовните организации може да помогне во анализирањето и објаснувањето на минатите и моменталните состојби, како и да се предвидат идните однесувања на поединците и севкупно во организацијата, а воедно истото послужува и за контролирање и менаџирање со однесувањето на вработените, за анализирање и разбирање на бариерите создадени во текот на функционирањето на работната организација. Знаењата од организациското однесување се многу важни за менаџерите и поединците од сите менаџерски нивоа во училиштето, од причина што им помогнува во правилно проценување на ситуациите и за конструирање стратегии за надминување на бариери во организациското однесување, добиени од скенираните и идентификувани образовно-организациски состојби.

Постојењето на организациската култура како збир на карактеристики, вредности, верувања и очекувања, придонесува во целокупното однесување во образовните организации и во донесувањата на одлуките на менаџерите. Таа влијае на начинот на кој вработените комуницираат меѓусебно, на начинот на кој им приоѓаат на проблемите и ги надминуваат, начините на кој ги опслужуваат корисниците на училиштите услуги, влијае на начинот на соработување, на реагирање, на начинот на менаџирање со активностите насочени во сегашност и во иднина. Културата пак влијае на образовно-организациската клима, која се огледува низ степенот на отвореност и нивото на доверба, актуелизирани од атмосферата и меѓусебните односи кои владејат. Организациската клима се јавува како варијабла на организациското однесување. Таа е постоечки модел на работна средина и атмосфера, кој се обликува како рефлекс на карактеристиките и квалитетот на организациската структура. Климата ги одразува интерните образовно-организациски односи, ставовите и чувствата на вработените, нивната улога во

процесот на менаџирањето, системот на финансиска распределба, кадровската политика и др. Нејзиното изучување и разбирање е значајно за менаџерите, затоа што во здрава, креативна и поттикнувачка атмосфера на работното место се создаваат поволни услови за добивање максимум инволвираност и залагање од вработените во реализирањето на поставените задачи и поголема можност за намалување и контролирање на потенцијалните ситуации за создавање на бариери. Од друга страна, несоодветна, нездрава, лоша репресивна клима, може негативно да се одрази на еланот и ангажираноста на вработените, со можност за појава на апатија при реализирање на работните активности и индиферентен однос кон резултатите од работењето, со можност за појава на отпор кон иновациските промени, несоодветна комуникација и недоразбирања на работните места, со што вкупниот ефект и предвидените очекувања од работењето се намалуваат. Организациската клима најчесто се јавува како основен показател на културата во образовната организација.

Стратегиските постапки и промени кои се инкопатибилни со културата на училиштето, можат да најдат на препреки, кочници и ограничувања, односно организациски бариери, од типот на преземање акција, спротивставување, занемарување, отпор кон промени, саботирање, некомуницирање или ограничена комуникација и контакти, недоразбирање, конфронтирање и т.н. Сите тие се фактори на бариери кои влијаат и го отежнуваат менаџирањето. Многубројни практични примери укажуваат на тоа дека внатре организациските верувањата, вредностите, претпоставките и очекувањата определуваат кои акции ќе бидат превземени и како тие ќе бидат извршувани од вработените, определуваат и предвидуваат кои бариерни ситуации се можни да се јават во одредена училиштна организација и како истите би можеле да се надминат. Културата како продукт од одредени начини на размислување, чувствување и реагирање, стечени или пренесени и усвоени, како комплексен концепт на научен, заеднички и меѓусебно поврзан збир на симболи кои се насочувачи во однесувањето и активностите на вработените во организациите, е потенцијален терен за создавање на образовно-организациски бариери. Бидејќи културата се учи и не е вродена, дава позитивни сигнали дека луѓето можат да се ресоцијализираат и можат да научат да се придржуваат на норми и правила кои ќе ги пропише нивната работна организација, а со тоа би се отвориле вратите кон можностите за надминување на создадените бариери. Исто така, културата се

сподедува, па лесно може да се дојде не само до индивидуалните разлики, туку и да се идентификуваат групните однесувања и елементите кои членовите на една одредена група заеднички ги делат – а тоа е исто така можност за доаѓање до посоодветни стратегии за надминување на создадените бариери. Менаџирањето со организациската клима и култура, како и со произведените и манифестирани организациски бариери, се сложени менаџмент-активности, со кои се доаѓа до радикални промени на условите, создадените интерни и екстерни притисоци и препреки. Со промените на општите и образовните услови, со континуираниот напредок на технолошките иновации и со конкурентскиот притисок, постојано се иницираат промени во пристапот кон работењето и системот на вредности, а со тоа се предизвикуваат и промени на постоечкиот модел на образовно-организациската структура и менаџирањето. Промените во културата, структурата и менаџментот, се одразуваат на интерните односи т.е. климата на образовната организација. Тоа пак вообичаено доведува до промена на правилата за работење, деловниците и правилниците за работа, на решенијата и менаџерските одлуки, а со тоа се доведува и до промена на навиките на вработените. Иако не е лесно да се промени културата на една организација, голем број на образовни организации ја увиделе важноста од менување на културата кога воведуваат нови стратегии за надминување на организациските бариери.

3.1.1. ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ

*„Во училиштето треба да се реализира наставата која меѓу другото претставува манифестација на социјален живот и меѓусебна толеранција!“
(Емил Диркем)*

Доколку училиштата имаат за цел и сакаат да напредуваат и да опстанат, потребно е постојано да се прилагодуваат на интерното и екстерното променливо опкружување и ситуациите што тие ги носат – поволни или неповолни за училиштето. Нивните менаџери мора да научат да ги почувствуваат, издвојат и разберат пред се факторите кои делуваат на училиштето, да бидат свесни како овие фактори создаваат ситуации на можности и закани и да имаат можна листа на стратегии кои би ги вклучиле и активирале во различни актуелни ситуации – било поволни или не за конкурентен опстанок и подигнување на статусот на училиштето. За да можат да се разберат промените во интерните и екстерните опкружувања во нашиот образовен систем, а потоа да се направат напори за нивно надминување, потребно е пред се да се идентификуваат интерните и екстерните бариери со кои се соочуваат училишните организации засебно, и на тој начин може да се формира една општа слика на образовно-организациски бариери со кои се соочува нашиот образовен систем. Потребно е да се постигне свесност дека во училиштата се случуваат препреки од различен квалитет и квантитет и истите ја отежнуваат работата, ги попречуваат постигнувањата на планираните цели и генерално земено, делуваат на целокупното училишно функционирање. Тие според мене, ако се употреби медицински речник, можат да бидат бенигни и малигни, а тоа е во корелација со нашата свесност за нив и со нашата спремност или инертност за да ги надминеме и со тоа да дадеме придонес во зголемување на организациската ефективност и ефикасност.

- *Надворешното опкружување* е збир на фактори и услови кои се наоѓаат вон границите на образовната институција, а кои влијаат на начинот на кој таа работи и го обликуваат нејзиното однесување. Овие фактори со тек на време се менуваат и со тоа преставуваат надворешни можности или бариери и закани за менаџерите од образовната организација. Квалитетот на менаџерското разбирање на факторите на посебното и општото глобално опкружување и нивната способност да ги детектираат и адекватно да

одговорот на тие бариерни фактори или фактори на можност, се критични фактори кои влијаат на перформансите на соодветното училиште.

- *Внатрешното опкружување* пак е збир на интерни фактори, услови, можности, закани и бариери, кои имаат влијание на начинот на кој работи училиштето и го оформуваат неговиот начин на функционирање и однесување. И внатрешните постоечки фактори воглавно се менливи категории, кои искусните менаџери и училиштни менаџерски тимови можат лесно да ги почувствуваат, видат и да пронајдат соодветни стратегии за нивно надминување или искористување доколку се тие во позитивна конотација.

3.1.2.ВИДОВИ ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ

*„На овој свет најчесто ќе живееме
доколку вистински станеме
тоа што се претставуваме!“
(Сократ)*

Една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџерско однесување и управување во образовните организации, е пристапот во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура односно директорите на училиштата, а не и на персоналот во целина. Образовниот менаџмент гледан од овој аспект, асоцира и добива конотација и статус на моќ. Менаџментот во образовните организации се однесува на реализирање на планираните работни обврски и процес кој што сите вработени го прифаќаат како култура, вредносен систем и начин на нивно функционирање во училиштето. Менаџерите во образованието, заради подобра прегледност и можност за понатамошно истражување и интерпретирање на резултатите, во овој труд се класифицирани на три нивоа: менаџери на повисоко ниво, средно и пониско. Менаџерите се целно насочени и се грижат за постигнување на добри резултати, а

тоа подразбира воспоставување на систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење, поради кое тие е потребно да се постигнат.

За да можат воспитно-образовните институции успешно да функционираат, неопходно е во работењето да се потпираат врз современиот училиштен менаџмент, со помош на кој ќе работат на континуирано изградување и дооформување на училиштни менаџери и способни училиштни менаџерски тимови, кои успешно ќе се носат со современите образовни ситуации и услови. Ако се земе во предвид дека во секое основно и средно училиште во Република Македонија, постои и функционира директор на училиштето (некаде и заменик директор), стручна служба (составена од педагог и психолог или поединечно) и наставен кадар (во основните училишта одделенски и предметни наставници и професори во средните училишта), истите за потребите на овој труд се класифицирани во три нивоа на училиштни менаџери (сл.бр. 3)



Слика број 3.

Од реализираното пилот истражување, спроведено преку интервјуирање на седумнаесет менаџери директори од основните и средните училишта, преку интервјуирање на 41 стручна служба (опфатена половично или целосно) и 56 наставници, се овозможи конструирање на првична, иницијална, неформална слика за актуелните и фреквентни образовно-организациски бариери. Во понатамошната содржина од ова поглавје, направен е обид за неформална класификација на

образовните бариери со кои се соочуваат директорите, стручните служби и наставниците. Тие се добиени на база на дадени неофицијални изјави од нивното лично искуство во училиштата, при реализираното првично интервјуирање, кое е спроведено како воведен дел на главното анкетирање кое следеше како втора фаза од истражувањето, со употреба на официјален инструментариум. Истите податоци ориентационо послужија при формулирање на хипотетската рамка на трудот и при конструирање на инструменти за научното истражување.

➤ *Менаџерите на повисоко ниво во училиштата (директорите и замениците) најчесто се судруваат со следните внатрешни образовни бариери:*

- Бариери поради несоодветни меѓучовечки односи, поради отпор кон промени, бариери поради меѓучовечки несогласувања и конфликтни ситуации, финансиски бариери, просторни (каде што две училишта користат ист објект, или недостаток на спортска сала), бариери со локалната самоуправа (во ситуации кога се работи за расчекор во политичката определба), интерни политички и партиски бариери (поради различна партиска определеност на вработените), лични бариери (во смисла слабост за конфронтација со вработените), мотивациони бариери, бариери со компјутеризацијата, бариери поради ниската економска и социјална структура на родителите (во определен број на училишта), комуникациски бариери, инертност и тешка адаптација на едукативните новини кај вработениот наставен кадар кој е со поголем работен стаж и на прагот на пензионирање (одбивање компјутерска едукација и пишување документација по електронски пат), чувствување на отпор кон целокупното работење од поранешни директори и негови приврзаници, отпор за прифаќање нови задолженија (дополнителни обврски и вклучување во нови проекти), отпор поради пројавено незадоволство од давање приоритети за учество на семинари, бариери со родители (поради не соработка, не доаѓање при повикување на родителски состаноци и индивидуални разговори), недисциплина и чести неоправдани отсуства на учениците како бариера, драстично намалување на бројноста на ученици, а од тоа пропорционално зависат и работните места (кадровски бариери), безбедносни бариери (непостоење на работни места чувар на училиштето), неприфаќање на поставени цели за ефективно работење на училиштето, инцидентни отсуства на соработка,

несоодветни перцепции, разединување во училишниот колектив, недоразбирања и судири од различен тип и степен на интензитет, отсуство на чувство за припадност во колективот, нагласена самоувереност, лична нетрпеливост, нефлексибилност во меѓусебните колегијални односи, отсуство на вештини за тимско работење, несигурност во работењето, трема и страв од јавни настапи, отсуство на личен интерес за афирмација на училиштето и т.н.

➤ Менаџерите на средно ниво во училиштата (педагозите и психолозите) најчесто се судруваат со следните внатрешни образовни бариери:

- Комуникациски бариери, префрлување на одговорности на стручната служба за реализирање работни задачи од страна на директорите со рефлексивна јавување отпор и незадоволство кај стр. служби, индиферентен однос на директорите кон потребите на стр. служби (немање доволно поддршка од директорите), просторни бариери (во најголем број училишта педагогот и психологот функционираат во ист работен простор), бариери поради образовни несогласувања на релација педагог-психолог најчесто на професионално ниво, несогласувања и прекин во комуникација со наставен кадар, фиксирани обрасци на однесување и неприфаќање на училишен кодекс и ред, неприфаќање и отпор кон иновативни промени (посебно кај постариот наставен кадар кај кои се чувствува врзување за сопственото традиционално искуство), финансиски ресурси како бариера, политички и партиски бариери (поради различна партиска наклонетост на директорите), отпор кон промени од наставниот кадар како изговор за самооправдување и како штит, бариери поради несогласувања со ученици (судири со ученици и надворешни лица кои доаѓаат во училишните дворови со одредени лични цели), оскудност на стручна педагошко-психолошка литература, судир на интереси, бариера поради недоволна соработка на родителите на учениците, професионални стереотипи и предрасуди, постоење на различни вредносни системи во образовната институција, неприфаќање на поставените училишни цели, отсуство на соработка кај определени категории на наставен кадар, чувство на неприпадност во колективот, бариери произлезени од личниот однос кон училиштето и работењето во него, различни лични и професионални интереси, акцентирана самоувереност и ароганција,

нефлексибилност во односите со другите, егоцентричност, отсуство на чувство и вештини за тимско работење, лична несигурност во работата, страв од мобинг, отсуство на напори и личен интерес и придонес во градењето на имиџ и рејтинг на училиштето и за афирмирање на колективот како заедница, дефокусирање од основниот проблем, несоодветно перцепирање на интензитет и последици од егзистирање на некој училиштен проблем, недоволна мотивираност, отсуство на задоволство од работењето, недостаток на прогресивни идеи и т.н.

➤ *Менаџерите на пониско ниво во училиштата (наставниот кадар) најчесто се судруваат со следните внатрешни организациски бариери:*

- Комуникациски бариери поради недостаток на информации (несоодветно каналзирање на актуелни информации), несоодветна интерна комуникација, лоша соработка со родителите (не одзивање на поканите за советодавен разговор и родителска средба), затворени групации во наставниот колектив, интергрупни недоразбирања, просторни бариери (немање сопствени кабинети, спортски сали), педагошки бариера за постигнување подобри наставно-образовни цели (немање печатени стручни учебници во средните стручни училишта – се учи од фотокопирани скрипти и од интернет, недостаток на нагледни средства), дистрактори на вниманието како бариери (училишта кои се лоцирани покрај пазаришта, на главни прометни улици со сообраќај, бучава, покрај железнички пруги, каде што има голема фреквенција на луѓе), различни усталени и прифатени верувања и вредности, бариера-недостаток од присуство на директорот (чести отсуства од работното место), интрагрупни судири и недоразбирања, временска бариера (активности за реализирање кои не соодветствуваат со постоечките временски и просторни можности), материјално-финансиски бариери, бариери поради недоразбирања во односите ученик-ученик, политички бариери поради различен третман на соработници од спротивставено ориентирани партии, бариери во односите ученик-наставник, рефлексивност на лични и семејни проблеми, пречки од надворешни лица кои доаѓаат во училиштата и училишните дворови за лични цели, несоработка, стереотипи, предрасуди, партиски подвојувања и разединувања, лична нетрпеливост, лична немоќ да се совладаат некои новопласирани обуки и

немање желба да се применуваат часови и иновации според програмите од новите едукации, инертност, проблем и бариера со компјутеризацијата (кај наставен кадар со поголем работен стаж и календарска возраст), неприфаќање на дадени задолженија, отсуство на соработка, отсуство на чувство на припаѓање, нефлексибилност во односите со колегите, отсуство на тимско работење, неприфаќање и неприлагодување на правилата за работење во училиштата, бариера поради мобинг, отсуство на интерес за лична афирмација во колективот и надвор од него во зедницата, дигресија, немотивираност, преоптеретеност итн.

3.1.3. КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ

„Учителу наш, допушти твоите ученици
да бидат подобри од тебе,
но направи им го тој пат што потезок
со Твојата огромна мудрост!“
(Венко Аноновски)

Од пилот истражувањето се добива слика дека образовно-организациските бариери преставуваат еден вид на непосакувани организациски состојби, рамка на непожелни ситуации, акумулирани проблеми и неразрешени организациски недоразбирања во рамките на секое училишно ниво. Бариерите во рамките на образовната организација можат да функционираат на *хоризонтално ниво* – во рамките на односите на пример: помеѓу наставниот кадар, помеѓу педагог-психолог и бариери на *вертикално ниво* – на пример: меѓу припадниците на трите менаџерски нивоа: директори, стручни служби и наставници. Од иницијалното истражување може да се забележи цела палета на реално постоечки разновидни образовно-организациски бариери со кои во текот на своето професионално функционирање се соочуваат менаџерите од трите фокус групи. Наједноставно класифицирано, присутните образовни бариери можеме да ги сврстиме во *надворешни* и *внатрешни бариери*. Бидејќи овој научно истражувачки труд не е фокусиран кон истражување на постоечките надворешни бариери со кои се соочуваат образовните организации, заради поголема прегледност и систематичност, актуелизираните внатрешни

бариери во понатамошниот текст ќе бидат систематизирани и класифицирани во неколку фокус подрачја и тоа:

- **Комуницирање во образовна средина** како образовно-организациски бариери;
- **Образовни несогласувања и конфликти** како вид комуникациски образовно-организациски бариери;
- **Отпор кон промени** како образовно-организациски бариери;
- **Физички или материјални** образовно-организациски бариери;
- **Лични бариери** кои произлегуваат од менталните лични доживувања и личниот однос кон работата.

Во овој труд како фокус подрачја за истражување, се опфатени и актуелизирани првите три образовно-организациски бариери.

4.ПРОДЛАБОЧЕНО ЕЛАБОРИРАЊЕ НА АКТУЕЛИЗИРАНИТЕ ВИДОВИ ОБРАЗОВНО ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ

4.1.КОМУНИКАЦИЈА ВО УЧИЛИШТАТА

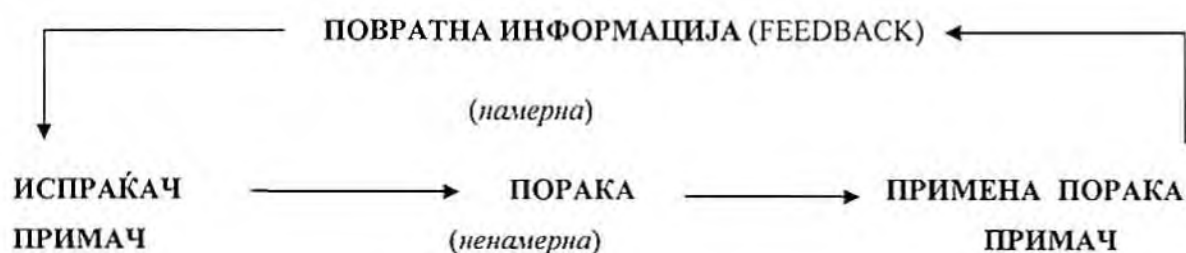
*„Нема ништо посилно
од потребата
која времето ја носи!“
(Виктор Иго)*

Процесот на менаџмент ја прикажува целокупната образовна проблематика, со акцент на комуникацијата, како внатре во организацијата, така и со нејзиното окружување – примачи на услугите и останатите. Вработените во училиштата секојдневно се во контакт и комуникација, како меѓусебна, така и со многу луѓе. Во текот на работењето, се комуницира со директор, со стручната служба на училиштето, со наставен кадар, со ученици, родители, надворешни соработници и т.н. Но за да се работи со луѓе пред се треба да се знае добро и правилно да се комуницира. Да се биде ефективен образовен работник, треба да се биде пред се ефективен комуникатор. Вообичаено се мисли дека комуникацијата се јавува кога имаме намера свесно да комуницираме. Но таа се јавува и кога не постои таква намера (на пример: ако соговорникот го гледаме отсутно, се вртиме на страна, манифестираме нетрпеливост, досада, гледаме често на часовник). Главно средство во комуникацијата е пораката, која не е само вербална, туку при секоја говорна комуникација, постои и невербална во вид на говор на телото. Кога свесно сакаме да покажеме нешто, тогаш станува збор за намерна порака, а кога тоа го правиме несвесно е ненамерна порака. Она што го прима другата личност, претставува примена порака. „Најзначајниот момент во комуникацијата е пренесувањето на информациите. Некои теоретичари сметаат дека процесот на комуницирање е еднонасочен, при што испраќачот на информацијата е активната страна, а примачот на информацијата е пасивната страна. Според ова сваќање, комуникацијата е единство на три елементи: изворот (испраќачот), пораката и примачот.“³⁸ „Пример за едномерна комуникација: политичарот и се обраќа директно на нацијата, а

³⁸ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): *Деловно комуницирање - Уметност во комуницирањето*, ИРИС, Струга, стр.35

слушателите немаат можност да му одговорат или да го корегираат”³⁹ „Посложен е моделот на комуницирање што произлегува од Ласвеловата изјава дека комуникацијата треба да се разгледува од аспект на одговорите на петте прашања: кој ја испраќа пораката (испраќач), зошто ја испраќа (цел на комуникацијата), кому е наменета информацијата (примач), по кој канал се испраќа информацијата (начин на пренесување) и каков ефект предизвикува (повратната информација).”⁴⁰

Всушност, комуникацијата е процес кој се остварува по пат на интерперсонално (меѓучовечко) испраќање и примање на пораки. Постои испраќач на пораката, постои и примач на испратената порака. Пораката „патува” од испраќачот кон примачот. Комуникацијата се одвива и во обратна насока, од примачот назад кон испраќачот во форма на повратна врска или фидбек (feedback). Кога примената порака е различна од намерната порака, најчесто резултира со неочекуван конфликт или прекин во комуникацијата. Ова може да се претстави со следниов дијаграм:



(Слика бр. 4)

Чест е случајот кога информацијата не е разбрана како што е пренесена. Тоа може да биде и како резултат на несоодветноста на каналите за дистрибуција, резултат на предходното искуство кое влијае на тековната перцепција, степенот на постоечките стереотипи и предрасуди, моменталните потреби на личноста кои се манифестираат во вид на фигура (и позадина), очекувањата, вредносните системи, резултат на дистракторите - пречките и шумовите кои се јавуваат од различни надворешни влијанија (бучава, брмчење, музика) или од тивкиот и нејасен говор на оние кои што комуницираат и т.н. Добрата комуникација, нејзино разбирање и практикување, не се случува природно. Тоа е *вештина* која се стекнува, се учи и тоа

³⁹ Мандич, Т, (2003): „Комуникологија“ – психологија комуникације, четврто прерачено издание, Издавачко предузече КЛИО, Београд, стр.31

⁴⁰ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.36

е резултат на свесност, размислување, добра воља, упорност и вежбање. Може да се очекува дека доколку во една образовна организација постои добра правилна комуникација, а пред се знаење и вештини за добро комуницирање, лојалност и заедничка посветеност кон целите и достигнувањата, тоа ќе се рефлектира со целосна хармонија во работните односи и здрава училишна атмосфера. Со овакви организациски соодноси, можно е успешно да се управува со појавените комуникациски образовни бариери, бидејќи тие можат да се разберат, да се контролира нивното присуство односно да се насочува кон нивно конструктивно надминување. На училиштата им се потребни што повеќе позитивни, креативни сознанија и пристапи кон разбирањето и разрешувањето на комуникациските бариери, а тоа всушност и ја одреди понатамошната насока на овој докторски труд.

4.1.1.КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ВЕШТИНА

*„Ниту државата, ниту владетелот,
ниту палката во рацете не владеат со човекот.
Единствено, моралните закони
ги заштитуваат луѓето од луѓе!“
(Махабхарата)*

„Правилата на комуницирање, исто како и градењето на тимовите, можат едноставно да се научат и тоа релативно лесно. Учењето со свесност им дозволува на луѓето да се потсетуваат на правилата и да ги користат соодветно. Учењето може да биде пасивно или преку искуство, кое е по захтевно, но е поефикасно.“ вели Реск М. Scott M.D.⁴¹ Комуникацијата во модерната цивилизација е универзален симбол на Сé постоечко, објаснување за Сé што се случува, причина за многу од општествените и личните „болести и пореметувања.“ Комуникацијата создава или како што рекол Vaclavik Pol „комуникацијата го произведува она што ние го нарекуваме стварност.“⁴² Комуникацијата, некои сметаат дека е прастар, Божји збор, кој постои уште од почетокот на создавањето на светот. Неспорен е фактот дека сите ние луѓето, во текот на целиот живот сме потопени во едно море од комуникациска поврзаност со различна густина и различен квалитет. Многумина од нас пливаат во

⁴¹ Реск, М, S, M.D. (1994): „DIFFERENT DRUM“ Стварање заедница мира, Народна књига, Алфа, стр.81

⁴² Vaclavik, P, (1987): „Колико је стварно стварно“

тоа море на различни начини, со различни стилови, а некои и воопшто ниту знаат, ниту се обидуваат да научат „да пливаат“. Всушност, комуникацијата се учи – исто како што се учи и пливањето, а за сè што се учи постојат разновидни начини – полесни и посложени, а учењето пак потпомогнато од некој искусен учител што знае вешто да плива, секако дека е далеку поолеснето. Постојат некои препознатливи обрасци кои овозможуваат систематско усвојување на комуникациски знаења и сето тоа има сосем практични последици и манифестни начини. „Терминот *комуникација* води потекло од латинскиот збор *communicatio* – што означува општење, соопштување, врска, појава на земање учество во дискусија, процес на воспоставување врски и влијание помеѓу кои и да било ентитети“ - според Вујаклија.⁴³ Значењето на овој поим е објаснет со многубројни и разновидни дефиниции, гледајќи ја комуникацијата од различни аспекти и димензии.

Комуникацијата е составен дел од целокупното живеење и реализирањето на професионалните обврски - според Петковски К.⁴⁴ Во делото „Водството и ефективната комуникација“ тој вели: „Без комуникација нема организација, нема промени, нема управување... комуникацијата вклучува борба на мислења, односно плима и осека од активности, реакции, прашања и одговори!“ Комуникацијата помеѓу луѓето се одвива на различни рамништа и со различни средства: гестови, зборови, мимики, движења на некои делови од телото, преку музика, цртање, играње, танцување, творење итн. Всушност, комуникацијата се реализира со помош на разновидни знаци и е процес на пренесување на различни знаења со помош на знаците. Јасната и прецизна комуникација остава впечаток дека имаме знаења, а нејасната комуникација остава впечаток дека ние не знаеме што сакаме. Добрата комуникација не се случува природно. Таа е вештина која се стекнува и таа е резултат на размислување и вежбање. Добрата комуникација ги содржи аспектите на зборување (говорење), користење на говорот на телото и пишување. За да се биде добар и успешен комуникатор, неопходно е да се владее со сите овие начини на комуницирање.

Во своето дело „*Менаџмент на човечките ресурси*“⁴⁵ Димитровски Р,⁴⁵ истакнува: „од добрите меѓучовечки односи, кои ако успееме да ги постигнеме, ќе зависат и постигнувањата на некои специфични резултати што сакаме да ги

⁴³ Вујаклија, М, (1974): „*Лексикон страних речи и изрази*„ Просвета, Београд

⁴⁴ Петковски К, (2000): „*Водството и ефективната комуникација*“ Битола, Киро Дандаро

⁴⁵ Димитровски, Р, (2007): „*Менаџмент на човечките ресурси*„ Бигла Папир, Скопје стр.170

реализираме.” Тој алудира на нашата свесност при комуницирањето, велејќи: „Ако свесно го посматраме резултатот кој сакаме да го постигнеме, веројатно е дека ќе се однесуваме на начин кој ќе го унапреди тој однос, а нема да комуницираме само формално.” Тој го истакнува јакнењето на меѓучовечките односи преку што нашите контакти постануваат се полесни и полесни. Свкупното човеково однесување се темели на комуникацијата, која е еден од најважните елементи во процесот на збогатени интеракциски односи. Целокупното поведение на личноста е продукт на јасни мисли и идеи, а на тој начин комуникацијата се реализира природно и спонтано исто како што се одвива и дишењето. И во образованието комуникацијата има за цел да постигне отвореност во решавањето и разрешувањето на проблеми и обврски од работењето во секојдневието.

Комуникацијата е можност вработените и партиципиентите на образовните услуги да ги презентираат и разменуваат своите идеи, заклучоци и размислувања, таа е можност и настојување на говорникот да стори се што е во негова можност за да биде сфатен од соговорниците, така што ќе им овозможи увид во мислите и во емоциите. Комуникацијата е дијалог на разумни суштества со цел да се изнајдат вистински, разумни решенија. Таа е поим, кој не е едноставен за дефинирање, но секако дека е еден интерперсонален процес на испраќање и примање на симболи со значење кое им се припишува ним - под претпоставка дека тоа резултира со размена на информации и заедничко разбирање меѓу вработените. Мерилото за степенот на ефективно управување со интерперсоналното комуницирање, на некој начин, се наоѓа во одговорот на прашањата дали информацијата е пренесена и дали се изградени односите во колективот. Успешноста на пренесување на информацијата зависи од природата и квалитетот на примената информација, но и од природата и квалитетот на односите помеѓу вклучените поединци во образовниот систем. Луѓето тежнеат да почувствуваат лична сатисфакција кога комуницираат со познаници, колеги, пријатели, роднини и другите луѓе кои ги познаваат и со кои се чувствуваат пријатно. Тие не чувствуваат потреба да бидат претпазливи за начинот на кој ги управуваат своите односи со секој од нив, па затоа можат да се шегуваат, да бидат отворени и искрени, да говорат и за сериозни интимни нешта. При комуникацијата можно е да се предизвикаат и недоразбирања, кои понатаму можат да водат кон конфликт, недоверба, а понекогаш и деструктивност. Како резултат на ова можно е да се развие нездрава комуникациска клима со недостаток на соработка во

образовната организација (некооперативност). Заради несоодветно разбирање и ненавремено разрешување на комуникациските недоразбирања и создадените конфликтни ситуации, се намалува квалитетот на меѓусебното меѓуколегијално комуницирање.

„Основната комуниколошка формула на успехот и четирите златни правила на комуникологијата, според Мандик Т⁴⁶ се:

- Флексибилност
- Вештини
- Почитување
- Тимска работа.”

➤ Флексибилност

Можноста за различно реагирање на ист комуниколошки стимуланс, ги прави некои луѓе пофлексибилни. Едно од правилата на теоријата на системот вели дека постои веројатност дека оној елемент на системот, кој има најголем степен на флексибилност во себе, веројатно ќе го контролира целиот систем. Првото и суштинско правило на комуникологијата истакнува дека човекот има право, умее и може да избира начини за своето однесување. Парафразирајќи го Бандлер, ако имаме само еден избор во поведението - ние сме работи, ако имаме два избора - ќе западнеме во амбиваленција, а ако имаме три - сме слободни луѓе.

➤ Вештини

Вештините и уметноста на комуницирањето се учат. Постои многу мал број на прекрасни родени комуникатори. Сите останати научиле да комуницираат, како што научиле да одат или да возат велосипед. Ако набљудуваме некое дете кое учи да оди, ќе забележиме колку многу труд е потребен за да се совлада таа вештина, колку многу упорност и вежбање е потребно. Додека гледаме некој брилијантен медиски комуникатор, ни останува само да му се восхитуваме, а не размислуваме за часовите кои истата таа личност ги поминала и потрошила за вежбање на оваа вештина. Најверојатно не би ни поверувале кога би ни кажал колку време го тренирал својот глас, колку се мачел со својата трема и јавниот настап, контролирајќи ги своите емоции и тресењето на рацете, колку пати го менувал својот говор, за на крај да го научи напамет. И покрај се, успеал да постигне пред

⁴⁶ Мандик, Т, (2003): „Комуникологија – психологија комуникације“, Београд: Слио

другите да изгледа спонтано и ведро. За да се стане успешен комуникатор - мора да се вежба и вежба. За таа цел се осмислени многу техники и работилници, при што може во експериментални услови и заштитено да се вежба под професионално водство на комуниколошки тренер.

➤ Почитување на личноста

Човечноста и хуманоста се повторно актуелни. Постојењето на човековите права и борбата за нив се стари колку и постоењето на самото човештво. Едно неопуѓливо, безусловно, со раѓање стекнато човеково право, е да се биде третиран како човечко битие со достоинство. Истражувањата за „согорувањето“ на личностите во разни професии, укажуваат на тоа дека мораме да водиме сметка за луѓето. Секако дека никој од нас не е незаменлив, но таа заменливост има свои граници (менаџер кој бескрупулозно го менува својот тим, заменувајќи ги „потрошените“ или непослушните со нови луѓе, немајќи слух за различните форми на човечност, истиот тој ќе почне да губи). Можеби во некои почетни фази на раководење така ќе успее да постави јасни граници и да изгради идентитет на образовната организација, но прекршувајќи некои правила на теоријата на системот, ќе се појават можности за некои негативни реперкусии поради личната суетност и непочитувањето на другите.

➤ Тимска работа

Денешната научна интердисциплинарност, комплексните предизвици на животот и работата, не само што бараат, туку и ни наметнуваат различни облици на тимска работа. Неспорно е дека повеќето од луѓето живеат и работат во групи. Само исклучително структурално едноставни и еднофункционални групи можат да си дозволат луксуз да не размислуваат за тимска работа. Меѓутоа, тоа во исто време е скратување на можноста да се открие што сè здружените луѓе можат да направат. Осамениот јавач и нарцистичниот поединец со убедувањето „Тимот - тоа сум Јас“ припаѓаат на минатото. Во тимската работа можни се и тешки конфликти, длабоки и трајни недоразбирања и фрустрирачки невклопувања. Која оптимална структура во однос на дадена динамика ќе овозможи најдобар контекст за индивидуален и групен развој е само едно од прашањата кои ги опседнуваат добрите лидери на тимовите. Но постојат и замки кои се кријат позади идејата за тимска работа, бидејќи многу често се случува некреативните, мрзливи и просечни вработени да ги кријат своите маани позади наводната тимска работа.

4.1.2. ВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

„Каков карактер,
таков стил на комуникација!“
(Платон)

„Вербалната комуникација е таква форма на комуникација, која што се изразува со користење на гласовите, говорот и јазикот.“⁴⁷ Таа е комуникација со зборови, без разлика на начинот на пренесување на пораките усно или со помош на друг медиум. Зборувањето не е идентично со знаењето да се комуницира, како во секојдневното функционирање, така и на работното место. Вербалната комуникација е под контрола на свеста и со неа се изнесуваат идеи, мисли, информации за настани и случувања, предмети, емоции, ставови, вредности. На некој начин таа е во функција на информатор за објективниот и субјективниот свет, како начин за искажување на лични впечатоци за нештата со кои сме опкружени. Недоразбирањата кај овој вид на комуникација најчесто се последица на недоречените или нејасните пораки. Според Марковиќ М.⁴⁸ „за успешна вербалната комуникација, мора да се конкретизира се она што се сака да се каже, да се вклучат сите елементи потребни за комуникација. Говорниот процес мора да се оформува, а комуникаторот треба да ги развива елементите на вештините за говорење.“

„Платон сметал – каков карактер, таков стил на комуникација. Сенека – говорот е физиономија на душата, а Бифон – стилот на говорење е самиот човек. Денес на стилот на говорење се гледа како на суштински несвесна техника на оформување на комуникацијата, која е во директен однос со личноста. Денешните системски видувања наложуваат дека стилот на говорење повеќе зависи од контекстот, начинот на изразување, повеќеслојниот однос на видот примател на комуникацијата, отколку од самиот говорник.“⁴⁹

Според Петковски Константин⁵⁰ „вработените не сакаат многу формални комуникации, како што се весници, списанија, билтени и сл. што им ги даваат менаџерите. Во ваквите форми на комуникација нема близина, а вработените вообичаено посакуваат чесна и отворена комуникација со непосредниот

⁴⁷ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.69

⁴⁸ Марковиќ, М, (2003): „Пословна комуникација“ Београд: ИП Клио, стр:46

⁴⁹ Мандиќ, Т, (2003): „Комуникологија – психологија комуникације“, Београд: Слио, стр.36

⁵⁰ Петковски, К, (1998): „Менаџмент во училиште“ Просветен работник, Скопје стр.241

раководител. Основен материјал за изградба на добра комуникација е сознанието дека секој човек е индивидуа со своја вредност.”

4.1.3. НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЈА

„Говорот
е физиономија на душата!“
(Сенека)

„Вербалната и невербалната комуникација во суштина се нераздвојни, а ги раздвојуваме поради научно изучување и полесна примена во праксата, иако тие прават една целина” - според Мандиќ Тијана⁵¹ Моќта на невербалната комуникација е многу голема, бидејќи таа може да го зајакне или или да го намали значењето на изговорениот збор, бидејќи невербалните сигнали може да се испраќаат и на несвесно ниво. При невербалната комуникација не се користи вербалниот апарат и таа е т.н. „говор на телото” кој покрива еден голем дел од нашето однесување. Се нарекува уште и аналогна комуникација што се одвива помеѓу поединците. Лицето на човекот е најчесто првиот дел што се гледа при средбите и речиси сите заклучоци во врска со личноста на човекот, неговата интелигенција, карактер, подобноста за држење, ги донесуваме врз основа на она што го гледаме на неговото лице. „Изразите на лицето исто така се и моќно средство за контрола на комуникацијата помеѓу луѓето.”⁵²

Невербалната комуникација преставува дел од целокупното комуницирање. „Приближно 75 - 80% и повеќе од нашата комуникација ја реализираме преку:

- пораки со очите
- пораки со изразот на лицето
- пораки со движење на главата
- пораки со гестови и движење на телото
- пораки со држењето и ставот на телото

⁵¹ Мандиќ, Т, (2003): „Комуникологија – психологија комуникације” Слио, Београд, стр.34

⁵² Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): Деловно комуницирање - Уметност во комуницирањето, ИРИС, Струга, стр.82

- пораки со растојанието и ориентацијата на луѓето
- пораки со допирот
- пораки со облекувањето
- пораки со времето и синхронизацијата.”⁵³

Всушност станува збор за кинезичка комуникација, затоа што пораката се пренесува со движења на телото, гестови, мимики и со неа лесно се изразуваат личните и меѓуличните односи. Таа е важен дел на нашето целокупно комуницирање. Врз основа на невербалните пораки, кои најчесто им претходат на вербалните, се добива првиот впечаток. Како аналогна комуникација, попримљива е за манифестирање на емоциите и е резултат на влијанието на несвесниот дел на личноста. Покрај тоа, таа е средство за изразување на внатрешното расположение, взаемни интерперсонални ставови, за презентирање на личните особини на личноста, пораките, идеите и е начин на конвенционално изразување. Невербалната комуникација продолжува и кога разговорот е завршен. Невербалните пораки го менуваат или потврдуваат значењето на искажаните содржини, ги оформуваат искажаните пораки, ги заменуваат, дополнуваат и прошируваат содржините кои потешко вербално се искажуваат, ги вреднуваат искажаните содржини и упатуваат на постапност со нив. На полето на комуникациското влијание, невербалните пораки се моќно средство за стимулирање или кочење на комуникацискиот фидбек и дијалог. Добро интерперсонално комуницирање се случува кога постои усогласеност помеѓу вербалните и невербалните пораки и активности.

⁵³ Петковски, К, Павлина, Ј, (2006): *Деловно комуницирање - Уметност во комуницирањето*, ИРИС, Струга, стр.80-88

4.1.4. ПИСМЕНА КОМУНИКАЦИЈА

„Стилот на говорење
е самиот човек!“
(Бифон)

Писмената комуникација е често употребувана форма на комуникација во денешни услови на работа (компјутерско електронски пораки и системи на пошта). Но секако дека податоците и впечатоците што можат да се добијат во директниот контакт или т.н. разговор во четири очи, е далеку побогат со информации во смисла дека значењето на пораката може да се искристализира во разговорот, а придобивка е и информацијата која се добива од говорот на телото на соговорниците. Алберт Ајнштајн рекол: „запишувам се, за да можам да видам што мислам!“⁵⁴ Писмената комуникација бара вложување на многу поголем напор, отколку усмената комуникација. Но нејзината употреба е неопходна во ситуации кога сакаме да биде потрајно забележана комуникацијата и да остане потраен доказ за тоа што се комуницирало. Кога станува збор за негативните страни на писмената комуникација, тука пред се, треба да се спомнат следните:

- неможност да се провери како е примена и разбрана пораката;
- неможност за директен говор, како при вербалната комуникација;
- нефлексибилност на пораката.⁵⁵

На ова се надоврзува и мислењето на Петковски К⁵⁶ „една од негативните карактеристики на писмената комуникација е отсуството на директна повратна врска помеѓу поединците и отсуство на класичните елементи на комуницирањето – влез, повратна врска и личен контакт.“ Но писмената комуникација нуди и позитивни страни, бидејќи писмената порака стои подолго време пред очите на оние кои ја примаат и кои имаат можност повеќекратно да ја прочитаат, а со тоа и подобро да ја разберат, доколку е обезбедена јасност при пишувањето. Пишувана порака и доставена преку јавен медиум, може да биде пренесена до неограничен број на поединци за многу кратко време, а и предност е тоа што писмените пораки се земаат многу посериозно отколку усмените.

⁵⁴ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.74

⁵⁵ Mozina, S.et al. (1998): „Пословно комуницирање“ Марибор, МА – ТИСК, стр.238-239

⁵⁶ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.74

4.1.5. ФОРМИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ

*„Од родителите наследуваи крилја и корени.
Крилја за да одлетиш кога ќе ти дојде време
и корени за да имаш секогаш каде да се вратиш!“
(Мајка Тереза)*

Комуникацијата е важна категорија на постоење и претставува патување до себе и светот. Таа не поврзува, не спојува. Преку комуникацијата се врши размена на искуства - од мислење до активност. Комуникацијата е интеракција, чија суштина е емитурање и примање на знаци, симболи или сигнали.

„Генерално земено, постојат повеќе форми на комуницирање:⁵⁷

➤ **Интраперсонално комуницирање**

Интраперсоналното комуницирање е „внатрешен говор“ и тоа е зборување самиот со себе си. Тоа е комуникациска вештина, која се одвива во разумот на личноста, т.е. процес на мислење кај индивидуата. Тоа е почеток на секое понатамошно комуницирање. Ваквото комуницирање е можно затоа што кога личноста сака нешто да пренесе, тогаш тоа го прави со употреба на симболи. Овде нема интеракција меѓу две личности, туку „моноакција.“ Акцијата почнува од индивидуата, се одвива во неа и завршува во неа. Всушност станува збор за преиспитување, интроспекција на сопственото однесување, способности и ставови, со што тесно се поврзува со самовреднувањето. Интраперсоналната комуникација, во суштина, претставува комуникациска трансакција која се одвива во индивидуата и оттука почнува секое понатамошно комуницирање. Меѓутоа, секоја комуникација во одредена мера е интраперсонална. Значењето на содржината во било кој облик на комуникација, секогаш е предмет на „сопствена“ интерпретација, па како таква интраперсоналната комуникација е ограничена само на индивидуата која трансактира со својата средина. Затоа, според Богнар, интраперсоналната комуникација е претходник на интерперсоналната комуникација. Содржината на секоја комуникација е предмет на лична интерпретација. Доколку личноста не знае како да го креира сопственото мислење, нема да знае како да комуницира и со

⁵⁷ Петковски, К, Јанкуловска, П. (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.67

другите луѓе. И обратно – знаејќи како да комуницира со себе си и како може да ја прошири својата свесност за тој процес, единката ќе ја зголеми својата способност да креира мислење за себе, но и да го споделува тоа мислење со другите.

➤ **Интерперсонално комуницирање**

Тоа е форма на директно (непосредно) комуницирање, помеѓу две или повеќе личности, лице во лице (или со посредство на некој аперсонален медиум), во услови на физичка близина. Во интерперсоналната комуникација, една личност презентира содржини на друга, со цел да влијае на нејзиното однесување и ставови, со што се обезбедуваат услови за интеракција. Кај ваквото комуницирање постојат можности за користење на сите пет сетила, постои можност за непосредно влијание и се обезбедува присуство на непосредно повратно влијание, со што станува основен инструмент за развој на сопствениот идентитет и целокупниот развој на личноста. Во таа смисла, Вилотијевиќ М.⁵⁸ нагласува дека „карактеристичен однос за интерперсоналната комуникација е јас-ти и јас-група.“ Според тоа, можеме да заклучиме дека интраперсоналната комуникација претставува процес на интернализација на интерперсоналната комуникација, но и проектирање на интернализираното. Со други зборови, тоа значи дека личноста во себе ги потхранува добиените пораки и искуства доживевани со другите, но го проектира интернализираното, односно во секојдневните перцепции и доживувања ги внесува доживеваните перцепции и искуства.

➤ **Организациски комуникации**

Организациските комуникации претставуваат специфична форма на интерперсонални комуникации со некои свои карактеристики: професионални норми, систем од пропишани правила, постоење пропишани канали за пренесување на пораката и др. Овие комуникации можат подеднакво да се остваруваат по усмен и писмен пат. Се однесува на фактот дека во една организација, сите членови испраќаат и примаат сигнали и тоа симултано (истовремено), во динамички заемно дејство. Со други зборови, постои мрежа на комуникациски искуства и се што се наоѓа во и надвор од таа мрежа - влијае на процесите во организацијата. Анализата на овие процеси е особено важна за организацијата и за нејзините вработени. Комуницирањето се одвива од различни причини и на различни начини. Причина за комуницирање може да биде информирање, убедување, објаснување, укорување,

⁵⁸ Вилотијевиќ, М. (1993): „Организација и руководење школом“ Београд, Научна књига

наговарање, храбрење, проценување, консултирање, предлагање, заблагодарување, извинување, наградување и многу др.

Организациската комуникација може да биде: пишувана (во форма на писма, извештаи, записници, телефакси, телекси), говорна - преку конверзации, директни (лице во лице) „пресметки,“ интервјуа, конференции, состаноци, телефони, телеконференции или визуелна во форма на дијаграми, графоскопи, илустрации, слајдови, видеозаписи, телевизија, говор на тело итн. Комуницирањето може да се смета како персонален процес, кој го вклучува трансферот на информации и внесува определено однесување. Тоа е нешто што луѓето го прават и не постои без луѓето да преземат некоја форма на активност. Сето тоа се прави со воспоставување на односи меѓу луѓето и може да биде многу просто или многу сложено, многу формално или неформално, што зависи од природата на пораката што треба да се пренесе и од врската меѓу испраќачот и примачот. Комуницирањето се состои од пренесување на информација и нејзино разбирање, помеѓу деловите и луѓето во една организација. При тоа во комуникациските промени вклучени се различни форми и медиуми. Ефективната комуникација е битна за успехот на секоја организација. Сите промени што се јавуваат денес во организациите, налагаат потреба менаџерите да поседуваат големи комуникациски вештини за да бидат ефективни.

➤ Масовно комуницирање

Масовното комуницирање е насочено кон широката, анонимна публика. Пораките се пренесуваат јавно, а комуникатор може да биде секоја комплексна организација. Масовната комуникација е процес кој се развива паралелно со модерната технологија и е обликувана низ мас-медиумите. Карактеристичен однос во мас-медиумите е односот „група-група.“ Масовната комуникација е насочена кон релативно широка, хетерогена и анонимна публика. Во неа пораките се пренесуваат јавно и по карактер се ефермни, односно краткотрајни и еднодневни. Актот на масовна комуникација, Џиниќ Ф.⁵⁹ го определува низ пет елементи: комуникатори, кои пренесуваат одредена порака, преку канали, на одредена публика, со определен вид на ефект. Според природата на медиумот, комуникацијата може да биде персонална комуникација меѓу две или повеќе индивидуи без посредство на технички средства. Таа е лична, затоа што во основата на атрибутот е зборот персона (лат. *Persona/ae*- личност) што значи особа, личност; и аперсонална комуникација -

⁵⁹ Џиниќ, Ф. (1978): „Наука о комуницирању“ Савремена администрација, Београд

која се одвива со помош на технички средства, кои се посредници во комуникацискиот акт. Во споредба со персоналната, аперсоналната комуникација не е емоционално богата и не може да се прилагоди на моменталната ситуација.

➤ Медио комуницирање

За медио комуницирањето карактеристично е присуството на технички инструменти (телефон, радиостаници, телепринтер) кое најчесто се употребува под ограничени услови, од кои би требало да се издвои потребата за постоење на познати учесници. Секако дека основен комуникациски процес е интерперсоналниот односно меѓусебното комуницирање. Уште од најмали нозе, детето преку интерперсоналното комуницирање во семејството, во училиштето, во својата непосредна средина со другарите и познаниците, го оформува својот свет на мислења, верувања и ставови. Голема улога во градењето на тој детски свет имаат медиумите.

Историски гледано, интерперсоналното комуницирање е и првиот облик на информирање. Тоа и денес преовладува како основна форма на комуникација и средство за информирање на поединците, кои се наоѓаат во оддалечените рурални краеве. За разлика од нив, во урбаните и современи средини, постои густа мрежа на комуникациски средства кои брзо ги пласираат информациите до примачот. Сепак може да се каже дека и таму постои разлика во видот и начинот на интерперсоналното комуницирање (во некои средини преовладува личното комуницирање, во други медиумското).

Зборувајќи за комуницирањето воопшто, без разлика на тоа за каков вид на интерперсонално комуницирање станува збор, тоа многу често е отежнато или воопшто не е можно да се оствари меѓу поединците, од причина што имаат различни ставови, перцепции, знаења, верувања и искуства. Важно е да имаме во предвид дека доколку не знаеме како да го креираме сопственото мислење, нема да знаеме и како да комуницираме со другите личности. Понекогаш тргнувајќи од сопствените претпоставки и истите гледајќи ги како апсолутни вистини, не сме свесни дека оние со кои комуницираме, не не разбираат, па затоа се јавуваат проблеми. Честопати луѓето не разговараат помеѓу себе за да се разберат или во најблаг случај не на таков начин за да би се разбрале. Од различни причини, едната страна и попушта на другата без обид за остварување на посериозна комуникација. Дури и тогаш кога се

зборува сосем јасно, постои можност другата страна да не разбира од едноставна причина што не слуша (луѓето не обрнуваат доволно внимание на тоа што го слушаат од соговорникот). Чест е случајот и на говорникот кој не е во состојба да го повтори тоа што го кажал. Ако не се слуша активно што зборува другата страна, нема добра комуникација. Недоразбирањето е трет проблем во комуникацијата. Кажаното од едниот соговорник може да биде погрешно протолкувано од другиот соговорник, пример говорење на различни дијалекти, јазици, жаргони.

4.1.6.ОСНОВНИ КАРАКТЕРИСТИКИ НА КОМУНИКАЦИЈАТА

„Постои само едно нешто кое го прави твојот сон невозможен за остварување, а тоа е стравот од неуспех!“
(Пауло Коелџо)

За една комуникација во работната организација да биде успешна, потребно е да бидат задоволени основните карактеристики на самиот процес на комуникација. Тоа се „основните претпоставки за правилен тек на комуницирање помеѓу луѓето:

- Јасност
- Комплетност
- Свесност
- Конкретност
- Точност.⁶⁰

Пораката што се праќа мора да биде *јасна*, за да биде точно примена и разбрана. Колку повеќе се оптоварува пораката со непотребни зборови, толку повеќе се зголемува можноста за нејаснотии, двосмисленост, погрешно разбирање, конфликти. За обезбедување на оваа карактеристика при комуницирањето, голем проблем претставуваат хомонимите (зборови кои се со повеќе значења) и тие, доколку се извлекат од контекстот, можат да предизвикаат погрешно толкување на информациите.

⁶⁰ Фалмер, Р, (1995): „Новиот менаџмент 2“ Скај Агенција, Скопје, стр.75-78

Луѓето честопати слушаат селективно и парцијално, од различни причини (било да се тоа различни фигури-позадини поради различните пројавени моментални потреби, било поради дистрактори на вниманието), па така извлечените зборови од целината, можат да го наведат примачот на информацијата во погрешна конотација и правец. За да се избегне оваа опасност, треба информациите да бидат *комплетни* т.е. комплетно дадена информација - комплетно примена информација.

Во комуницирањето потребно е секој од учесниците да е со потполна *свесност* за темата на комуникацијата и за целта која треба да се оствари. Свесноста истовремено значи да се има во предвид на кого му е наменета информацијата и во тој контекст истата да се обликува за да можат да ја разберат оние на кои им е наменета. Честа е појавата на некои авторитети, специјалисти и експерти кои како најпримарна цел пред себе гледаат да го импресионираат аудиториумот, па измачувачки користат стручен жаргон, кој ретко кој го разбира. Многумина пак, забораваат на потребата од критичен однос кон сопствените комуникациски можности, а се насочени кон сопствената желба да остават слика и впечаток на „висока интелигенција.“ Тогаш целта се промашува и наместо добиен силен впечаток за себе и своите интелектуални можности, се преобразува во обична фарса. Честа е праксата - личности кои не се доволно стручни и сигурни во познавањето на некои детали и факти за одредени нешта, да прибегнуваат во нивна генерализација и широко воопштување.

За јасна и *конкретна* комуникација помеѓу поединците, потребен е избор на правилни, конкретни зборови. Ова е особено важно при комуницирање меѓу народите од различни култури кои имаат различни карактеристики и обележја во начинот на однесувањето, комуницирањето, вредносните системи, традиции, толкување на невербалните пораки. Еден термин (посебно кај јазиците од слично говорно подрачје), може да има сосема поинакво значење и при тоа, интерпретирајќи го погрешно, да предизвика пречки во меѓусебното разбирање, па дури и до конфликт кај припадниците на различните нации. Ова се чувствува уште подрастично при користење на невербалната комуникација, бидејќи различни знаци за различни народи и културални групи можат да имаат различно или сосем спротивно значење од изворното, а последиците од тоа да бидат непожелни.

За да може да се предизвика сериозно прифаќање на пораката, таа мора да биде *точна*. Доколку пораката што ја испраќаме содржи искривени факти или потпораки,

скриени содржини и прикривање на вистинитоста, можеме да предизвикаме да не бидеме сфатени сериозно од примателот на пораката. Лажната порака може да предизвика краткорочни ефекти и да се постигне некоја моментална цел, но долгорочно гледано, таа претставува закана за добрата комуникација, со можност за погубни последици. Поголемиот број на неточни пораки се резултат на воопштувања, претпоставки или мали претерувања. Понекогаш, свесно и осмислено се даваат лажни информации, а со намера да се профитира на нечесен начин. Еден искусен политичар рекол дека многу е поедноставно да се зборува вистината, бидејќи во спротивно ќе мора многу да се помни.

4.1.7. НАДМИНУВАЊЕ НА ПРЕЧКИТЕ ВО КОМУНИЦИРАЊЕТО

Согледувајќи ја важноста на комуникацијата при деловните процеси, во континуитет се наоѓаат начини за да се надминат пречките во комуницирањето и со тоа да се овозможи подобрување на истото. „Во процесот на комуницирање многу важна улога има перцепирањето, кое често се случува да е селективно во однос на нештата со кои сме опкружени и врз основа на таквото перцепирање се донесуваат оценки.“⁶¹ Истовремено, врз основа на таа парцијална перцепција се донесуваат одлуки, а врз основа на донесените одлуки се прави избор за превземање на конкретни активности. При тоа, во интеракцискиот процес перцепирањето, проценувањето, одлучувањето и превземањето активности, силно влијание и на искуството и на мотивацијата. „Кога ќе започне комуникацијата и интеракцијата со некоја личност, тие создадени односи кои се произлезени како резултат на претходното заемно размислување околу вредноста на определени ставови, можат да се надградуваат. Тоа надградување треба да се прави со свесност. Често пати комуникацијата со соговорникот ја водиме без да размислуваме за соговорниковите чувства, а тоа не придонесува за изградба на добрите меѓучовечки односи и понекогаш го расипува и постоечкото”- според Димитровски Р.⁶² Со оглед на

⁶¹ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Уметност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.57

⁶² Димитровски, Р, (2007): „Менаџмент на човечките ресурси“, Бигла Папир, Скопје стр.170

важноста на комуницирањето, во континуитет се наоѓаат стратегии и техники за надминување на пречките и начини за подобрување на успешноста во комуницирањето, за надминување на евентуалните дистракции. Постојат повеќе стратегии и техники за надминување на пречките. „Изборот на техниката зависи од ситуацијата, но во основа, тие можат да се поделат на две групи:

- *Техники што се однесуваат на поединците кои комуницираат* и
- *Техники што се однесуваат на надворешните околности.*⁶³

Техники што се однесуваат на поединците кои комуницираат:

Постои потреба за повратна информација во процесот на комуницирање од која можат да се добијат доволно податоци за тоа каква е способноста за комуницирање на соговорниците. Тоа всушност ја прави комуникацијата двостран процес, во кој оние кои комуницираат се трудат заемно да се разберат. Најголемиот број на комуникации се одвиваат по усмен пат, со директна врска лице в лице (во последно време е поприлично зголемена и писмената електронската комуникација). При усмената (вербалната) комуникација, најголема е можноста за непосредно добивање повратна информација, од која може да се донесе заклучок како тече процесот на комуницирање, дали соговорникот ја прима вистинската порака што до него сака да ја испрати примачот, дали соговорниците се разбираат итн. Со добро поставени прашања од отворен тип (на кои не може да се одговори со „да“ и со „не“) може да се добие вистинска повратна врска за степенот на совпаѓање на примената порака со таа, што се има за цел да се испрати. При директната комуникација, повратните врски не мораат да бидат само искажаните зборови.

Од невербалната комуникација (разните гестикулации, мимики, држењето на делови од телото и говорот на целото тело) соговорникот може да добие целосна слика за реакцијата што ја предизвикала пораката кај соговорникот. Треба да се има во предвид дека комуникациите се реализираат помеѓу особи со различни компетенции, знаења, способности, интелигенција, различни карактерни црти на личноста. „За да може комуникацијата да се одвива успешно и да се надминат пречките кои се јавуваат, потребно е оној што ја испраќа пораката:

⁶³ Петковски, К, (2000): „Водството и ефективната комуникација“ Киро Дандаро, Битола, стр.122

* Да користи јасен говор (без непотребни зборови, без жаргони и многу стручни изрази);

* Да применува повторување на пораките (преку искажување на пораките на неколку начини, на пр: и по телефон и писмено, порака искажана со зборови, а потоа појаснета со пример);

* Да се применува активно слушање, со што ја зголемуваме можноста за разбирање на пораката „читајќи го и она што е кажано меѓу редови“ и при тоа емпатично разбирајќи ги ставовите, мислењата и чувствата на соговорникот“- според Петковски К. и Јанкуловска П.⁶⁴

Техники што се однесуваат на надворешните околности:

„Овие техники претставуваат активности што се преземаат за обезбедување на физичките услови во кои се одвива комуникацијата.“⁶⁵

* Обезбедување на соодветно место и време за одвивање на комуникацискиот процес е значаен фактор, бидејќи несоодветно одбрано време може да услови појава на пречки (посебно кога станува збор за набрзина реализирани комуникации, без соодветна претходна подготовка). Таквите комуникации често ја промашуваат целта, даваат слаби или воопшто не даваат никакви резултати.

Се случува и некоја важна информација да стане сосем неважна, поради тоа што не била пренесена навремено. Од тие причини - времето е важен предуслов за успешна комуникација, па во тој контекст тоа мора да биде претходно планирано и осмислено (никако не смее да се започнуваат важни разговори без подготовка).

* Амбиентот т.е. местото на кое се реализира комуникацијата, исто така е од голема важност. Не е иста комуникацијата која се одвива на мирно место, без бучава и др. дистрактори на вниманието, кога можат непречено да се слушаат соговорниците и на место изложено на голема врева со постојано одземање на вниманието. За успешна комуникација, важно е местото каде што се комуницира да не предизвикува перцептивни пречки (на пр: да не постојат многу непотребни предмети кои ќе го одвлекуваат вниманието на оние кои учествуваат во комуникацискиот процес).

⁶⁴ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Уметност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.58

⁶⁵ Петковски К, (2000): „Водството и ефективната комуникација“ Киро Дандаро, Битола, стр.122

4.1.8. СЛУШАЊЕ ВО КОМУНИКАЦИЈАТА

Слушањето преставува еден од најважните медиуми за пренос на пораката. Постојат многу пречки кои го оневозможуваат слушањето на вистинската порака. Доколку лицата кои се во комуникациски процес, сакаат нивната комуникација да биде успешна, мораат континуирано да изнаоѓаат начини за надминување на пројавените пречки. Слушањето е еден од најпродуктивните начини за надминување на пречките. Со внимателно слушање се избегнуваат многу недоразбирања и грешки. Но, секако дека на слушањето не смее да се гледа како на потреба од тишина поради учтивост кон соговорникот, што многу често се случува при деловните разговори. Слушање само од учтивост, без обрнување внимание на она што се слуша и на содржината, не претставува фактор за ефективна комуникација. Потребно е многу повеќе од тоа, потребно е активно слушање. „Затоа треба да се слуша на неколку нивоа, со сите сетила:

- слушање со уши,
- слушање со очи (фокусирање на невербалните пораки) и
- слушање со срце (емпатичко слушање, кога примачот на пораката се става на местото на испраќачот и се обидува да ја согледа содржината на пораката од негов аспект).“⁶⁶

Постојат повеќе поделби на видови слушање.

- „пасивно слушање,
- потврдно слушање,
- попречувано слушање и
- активно слушање.“- според Пранговска, Л.⁶⁷

Според Moris D.⁶⁸ постојат седум типови на некомплетно слушање:

- „Псевдо слушање – слушателот покажува реакции како да слуша, но тој размислува за нешто друго;

- Еднострано слушање – слушателот ја прима само вербалната комуникација, а на невербалната не обрнува внимание;

⁶⁶ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.75

⁶⁷ Пранговска, Л, (1999): „Деловно однесување“, Охрид, стр.171

⁶⁸ Moris, D, (1997): „Откривање човека кроз говор и понашање“ Нолит, Београд, стр.123

- Селективно слушање – слушателот го слуша само она што е интересно за него или само она што е важно за него;
- Селективно отфрлање – слушателот чека да ги слушне оние работи кои сака да ги слушне, па потоа престанува да слуша;
- Украден збор – слушателот чека да го преземе говорот;
- Одбранбено слушање – слушателот ги сфаќа сите пораки како напад и реагира со напад;
- Напаѓачко слушање – слушателот слуша и чека повод за напад.”

Според Прангоска, Л,⁶⁹ „активното слушање е најсовршена форма на слушање, која овозможува пораката што е испратена да биде правилно разбрана. Кај ова ниво на слушање, редовно постои повратна информација за испраќачот на пораката, од која тој со голема прецизност може да заклучи дали пораката е разбрана онака како што била замислена и испратена.”

Во оваа насока Смилевски Цветко⁷⁰ дава „совети кои се корисни за примена:

*Позитивен став кон слушањето – самиот факт што личноста сака нешто да слушне и разбере, подготвена е со внимание да ја следи комуникацијата, претставува позитивна придобивка, а се останато се стекнува со применување на правила за активно слушање и со вежбање за стекнување вештини.

*Свесност за менталните модели – во секој момент, секој поединец треба да биде свесен за сопствените ментални модели (предубедувања, претпоставки, генерализации во врска со светот со кој е опкружен), за да биде во состојба да може да ги елиминира непотребните размислувања кои можат да го насочат кон „истрчување” со заклучоци при слушање на пораките.

*Обезбедување на услови за успешна комуникација – вообичаено, комуникацијата е пожелно да се одвива во соодветни услови, во мирна и пријатна атмосфера. Во добри услови за комуникација спаѓаат: обезбедено соодветно место, без прекинувања во текот на комуницирањето и др.

*Емпатичко слушање – за да се разбере пораката од особена важност е способноста на личноста да се стави во позиција на оној кој ја испраќа пораката и да се обиде да ја разбере пораката од негов агол на гледање на работите.

⁶⁹ Прангоска, Л, (1999): „Деловно однесување”, Охрид, стр.171

⁷⁰ Смилевски, Ц, (1998): „Надзорништво I” Скопје, ДЕТРА, стр.57-58

*Слушање со очите – обрнување внимание на разните невербални знаци што ги испраќа оној што зборува. Разните гестикулирања, мимики и движења на телото, многу поверодостојно ја покажуваат намерата на испраќачот на пораката, отколку самите изговорени зборови. Понекогаш невербалните знаци не се во корелација со изговорените зборови, па така можат да бидат добар патоказ во разбирањето на вистинската - автентична порака.

*Целовитост во слушањето – потребно е да се слуша целата порака, а не само делови од неа. Селективното слушање на личноста, може да доведе до погрешно разбирање на пораката. Голема е можноста да се пропушти некој важен сегмент од целината и на тој начин да се изгуби концептот на пораката.”

Најголема придобивка од активното слушање е можноста континуирано да се има повратна врска која во секој момент ќе им укажува на комуникаторите дали пораката е правилно разбрана. На овој начин се добиваат доволно прецизни и точни информации. Активното слушање кај личноста што ја испраќа пораката создава впечаток дека е слушана со внимание, заради што е мотивирана да продолжи со комуницирањето. Тоа претставува идеална можност за разбирање на сите соговорници, што е услов за вистински дијалог во кој ќе бидат сите поединци ислушани и разбрани. За правилно слушање потребно е висок степен на самоконтрола, за да може да се насочи вниманието на пораката. Тоа понекогаш може да биде многу тешко, бидејќи често пати слушањето е попречувано од различни надворешни и внатрешни фактори, кои придонесуваат за нецелосно или погрешно разбирање на пораката. Најдобри ефекти во слушањето се постигнуваат ако се следи целокупниот говор на телото, со очи, со уши, со емоции. За да се подобри разбирањето на информациите и нивното помнење, потребно е да се насочи вниманието кон она што се слуша, да се интерпретира тоа и да се запомни. Активното слушање – значи соживување со пораката.

4.1.9. РАЗЛИЧНОСТ ВО КОМУНИЦИРАЊЕТО КАКО ВЕШТИНА

Сите ние луѓето сме различни и поради таа причина потребно е да се обидеме да ја разбереме природата на овие разлики. Разликите предизвикуваат да се однесуваме различно од другите, но и различно кон другите во различни ситуации, а со сето тоа да предизвикаме и проблеми во комуницирањето. Сите ние имаме различни животни искуства, доаѓаме од различни културни средини, се разликуваме според нашите физички и ментални способности (интелигенцијата), религиозните чувства, според степенот на образование, според потребите. Сето ова многу влијае на начинот на кој личноста комуницира со другите битија. Различните рамки на однесување и комуницирање резултираат со фактот дека секоја личност гледа на светот на различен и само за себе својствен начин и донесува свои специфични судови. Преку нашата перцепција, ние ги селектираме, организираме и ги интерпретираме добиените информации и почувствуваните дразби, на наш својствен и специфичен уникатен начин.

Бидејќи ние континуирано сме бомбардирани од многубројни информации и случувања, нашиот пристап е селективен и при тоа некои од нив ги игнорираме, а некои пак ги прифаќаме и ги интерпретираме на свој начин – во контекст на нашето предвидување за случувањата во сегашноста и иднината, а поведени од нашето поранешно искуство и интуиција. Многупати создаваме претстави за настаните и луѓето околу нас, предводени од нашите стереотипи и предрасуди, поткрепени со малку аргументи и реално потребни информации. Однапред го предвидуваме однесувањето и постапките на луѓето со кои влегуваме во комуникациски односи, го одбираме најдобриот начин за да им пријдеме и да воспоставиме комуникација или да влијаеме на нив.

Доста често, кога нешто слушаме или кога интерпретираме некоја информација, ние не се раководиме според објективните факти, па го гледаме и слушаме она што сакаме или што очекуваме да го слушнеме, според нашиот претходно конструиран концепт. Самото сознание дека сите ние се разликуваме и дека имаме различни перцепции кои се водат според нашите доминантни и приоритетни потреби (фигура и позадина), јасно ни предочува дека постои и различност во комуницирањето и во нејзината успешност помеѓу различни луѓе. Многу ќе биде полесно комуницирањето, кога би ги познавале, разбирале и

прифаќале другите луѓе. Ако не постои споделена перцепција, вредности и разбирање, тогаш тешко дека ќе има ефективно комуницирање. Првиот миг на запознавање со некоја личност и првите формирани впечатоци, се многу важни за создавањето на конечната претстава за таа личност. Често ни се случува веднаш при првата средба со некој човек, да си помислиме дека не го поднесуваме и дека не ни се допаѓа.

За да можеме да ја зголемиме објективноста на начинот на кој ги гледаме другите личности и за подобрување на личното знаење за намалување на перцепциските предрасуди, можеме да се послужиме со т.н. прозорец на ЈО ХАРИ.⁷¹

	познато за себе	непознато за себе
познато за другите	ПОЗНАТО	ЗАСЕНОТО
непознато за другите	СКРИЕНО	НЕПОЗНАТО

Табела - Прозорецот на ЈО ХАРИ

(Слика бр.5)

Секогаш кога контактираме со други луѓе, можеме да забележиме дека постојат некои елементи од нас самите, од нашите карактерни особини, ставови, однесувања – отворен квадрант. Другите луѓе пак, можат да забележат некои наши карактеристики, за кои ние не сме свесни – засенет или нејасен квадрант. Дури и самите ние честопати се обидуваме да прикриеме дел од нашите чувства, карактерни особини, ставови, не ја откриваме нашата интимност пред другите – скриен или таен квадрант. Но, исто така, свесни сме за постоењето на некои наши пристапи и аспекти, кои ние не ги разбираме, а не им се очигледни и на другите, но сепак влијаат на нашето однесување – непознат квадрант (пр: запаѓање во нејасен афект, без причина). Кога за прв пат се запознаваме со некоја личност, ние настојваме да не откриеме многу работи за себе и своето функционирање (нашиот отворен квадрант е мал). Ова пак, води кон тоа првичните впечатоци за нас да бидат понекогаш погрешни.

За комуникацијата да биде ефективна, треба заеднички да работиме со другите, за да го зголемиме отворениот квадрант, за сметка на нејасниот и прикриениот квадрант. Ова може да се постигне преку свесна активност на самоотворање и повратна информација. Самоотворањето им дава слободна

⁷¹ Петковски, К, Алексова, М, (2004): „Воведување на динамично училиште“ -2 изменето изд, Биро за развој на образованието, Скопје, стр.141

информација на другите за нас и на тој начин се намалува квадрантот на таинственост, додека повратната информација од другите, ја намалува големината на квадрантот на нејасност. Кога се користат двете активности, тогаш може тоа да помогне во намалувањето на големината на квадрантот на непознавање и откривање на некои наши прикриени мотиви.

Предуслов за добра комуникација е да се познаваме самите себе, да ја зголемиме нашата способност за проценување на другите луѓе, да пронаоѓаме најдобри начини за ефективно комуницирање, да градиме добри меѓучовечки односи.

4.1.10. ТИПОВИ СОГОВОРНИЦИ И МЕТОДИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ СО НИВ

Во комуникацијата, секој збор што е изговорен има свое значење, а самата порака што е испратена има, не само информативен карактер, туку многу зборува и за личноста на комуникаторот, за неговите чувства, мислења, образованието, интелигенцијата, статусот и др. Карактерот на личноста која е во улога на комуникатор, многу влијае врз стилот на комуницирање. Во контекст на ова, Арсовска Т.⁷² во својата книга „Како до успешни деловни разговори“ говори за луѓето и различните стилови на комуникација кои ги користат. Тоа се следниве стилови: „*Помирлив стил* – кај комуникаторите со ваков стил преовладува грижата за другите, желбата да им се угоди, согласување со сè. Најчесто употребувани зборови се: „само“, „под услов“, „би било добро“... *Обвинувачки стил* – за овој стил карактеристично е тоа што постои нагласена грижа за сè. Фактите не се ценат, не се обрнува внимание на желбите на соговорниците. Во сè се бара грешка. Вообичаено се поставуваат негативни прашања од типот „зошто не си го направил тоа?“ *Рационализирачки стил* - основна карактеристика на овој стил е постојаното повторување на фразата дека не е важно ништо друго освен фактите. Во комуникацијата доминираат глаголи, како на пр: „гледам“, „јасно ми е“, „знам“...

⁷² Арсовска, Т. (1995): „Како до успешни деловни разговори“ Феникс, Скопје, стр.29

Речениците на комуникаторите се сосем безлични, а се настојува да се нагласи сопствениот ум. *Индиферентен стил* - комуникаторот е незаинтересиран за целта на комуникацијата и во контекст на тоа, употребува многу безначајни зборови, разговара несериозно, без вистинска желба за разговор насочена кон некоја цел. *Конгруентен стил* – специфична е доминацијата на искреноста и усогласеноста на пораките меѓу комуникаторите. Се настојува да се покаже разбирање за другите и да се усогласат говорот и мислите, чувствата и однесувањето.”

Секој човек, длабоко во себе ја носи потребата за комуникација и соговорништво. Поради разликите што постојат меѓу соговорниците, често се јавуваат комуникациски проблеми. Идеален соговорник е само замислен посакуван модел на соговорник, со определени карактерни црти. Но за жал, во секојдневното комуницирање во реалниот живот, најчесто не сме во можност да сретнеме таков идеален комуникатор, туку постојано сретнуваме различни типови на соговорници:⁷³ „негативец, позитивец, сезнајко, незаинтересиран и нечувствителен. За да се изврши успешен разговор со секој од овие типови на соговорници, секако дека постојат и соодветни стратегии: *Негативец* – нервозен е и гневен, постојано нешто се расправа, а со својот настап ги збркува другите учесници во комуникацијата и ги наведува да ги отфрлат неговите ставови без да ја согледаат нивната суштина. Стратегија што се применува: стручно и професионално формулирање на заклучоците, со обид да се имплементираат некои од неговите зборови.” На таков начин ќе се испровоцираат другите учесници во комуникацијата (во тимот, на состанок) да ги отфрлат неговите ставови кои не се прифатливи. Во екстремни случаи (ако станува збор за нихилист по дефиниција, кој на сè се противи и на сè наоѓа маани) треба да се прекине разговорот додека се излади атмосферата и вжештената глава на негативецот, па потоа се продолжува. *Позитивецот* – манифестира добронамерност, добродушност, има позитивен став спрема работата, подготвен е да сослуша и да соработува. Стратегија: со ваков тип на соговорник не постојат проблеми во комуникацијата, напротив, треба максимално да се искористи оваа негова карактеристика и заеднички да се формулираат заклучоци и одмерено и аргументирано да се комуницира. *Сезнајко* – соговорник кој мисли дека сè најдобро знае, дека за сè е информиран, секогаш има свое мислење и став, секогаш мисли

⁷³ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): *Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето*, ИРИС, Струга, стр.98

дека неговите решенија се најдобри, па затоа и секогаш бара збор. Стратегија: на ваквите типови соговорници треба да им се даде збор, со цел да ги изнесат своите мислења во формулирањето на некои меѓу-заклучоци, но треба разумно и рационално да се пристапи при прифаќањето на нивните предлози во крајните решенија, затоа што тие не секогаш се правилни и точни. *Незаинтересиран* – ова е најлош тип на соговорник, кој нема мислење ниту за, ниту против. Тој всушност и воопшто не се грижи за она што му се зборува и за она што се случува околу него.

Стратегија: треба да се примени стратегија која води кон пробудување на интересот за комуницирање со некоја провокативна и интересна актуелна тема. *Нечувствителен* – кај овој соговорник нема видливи емоции, строго е службен и непристапен за разговор. За ваквиот комуникатор никогаш не сме сигурни што мисли, со што се согласува, а на што се противи. Стратегија: внимателно да се пристапи кон откривање на неговите ставови и чувства (што секако оди многу тешко). Бидејќи манифестира затвореност, потребно е да се поттикне разговор преку привлечно и интересно искажување, кое е надвор од главната цел на комуникацијата, а со цел да се предизвика пријателска атмосфера, во која овој вид на соговорник би требало да се отвори.”

Според Арсовска Т.⁷⁴ за да се обезбеди отворена комуникација и да се воспостави атмосфера во која сите различни типови на комуникатори ќе можат да бидат активни партиципенти, се практикуваат следниве методи:

- *Метод на разбивање на напнатоста* – овозможува да се воспостави близок контакт со соговорникот, а се постигнува со лично именување, со употреба на неколку пријатни зборови, со мала шега, со некој комплимент наменет за соговорникот, со создавање ведар и пријатен амбиент, кој ќе придонесе да се намали напнатоста.
- *Метод на закачување* – при кој накратко се изнесува постоечкиот проблем во врска со содржините на разговорот, што претставува повод за реализација на планираниот разговор. За таа цел се користи некој настан, споредба, анегдота, некое необично доживување.
- *Метод на провоцирање на фантазија* – целта е да се отворат прашања за низа проблеми предвидени за разгледување во текот на разговорот, а се

⁷⁴ Арсовска, Т. (1995) „Како до успешни деловни разговори“ Феникс, Скопје, стр.27

постигнува со поттикнување на размислување и предвидување на сите можни опции.

- *Метод на директен пристап* – овој метод се карактеризира со непосредно преминување на основната тема и со избегнување да се даде било каков и да е вовед.

Покрај стилот за комуницирање и користените методи, посебно значаен фактор за успешна или делотворна комуникација е определеното времетраење на разговорот и во тој контекст, потребната подготовка за тој разговор. Ова го потврдува исказот на еден политичар, кој вели дека ако треба да се зборува само десет минути, тогаш е потребна цела недела за подготовка. Доколку за разговор се има на располагање еден час, тогаш потребни се два дена. Но, ако времето за разговор е неограничено, тогаш може со разговорот да се започне веднаш!

4.1.11.НАЧИНИ И СТИЛОВИ НА КОМУНИЦИРАЊЕ

Секоја личност има свој специфичен начин и стил на комуницирање со другите околу себе, а тоа е тесно поврзано со нејзиното мислење за себе. Не е лесно да се смени стилот на комуницирање, бидејќи тоа бара голема свесност, волја, а пре се желба за промена. „Во зависност од личноста на комуникаторот, во зависност од личноста на соговорникот, во рамките на комуникацијата, при еден работен состанок или сери на деловни преговарања, преку уредената форма на територијално поведење, низ физичката близина, се создава тесна поврзаност со луѓето со кои се преговара. Ќе се создаде рамка на предаденост во однос на целите, т.е. задачата што се сака да се постигне преку комуникацијата, а може да се случат и некои форми на интимност, припаѓање, предаденост и приврзаност, посебно ако визијата е заедничка и споделена, можеме да добиеме партнер и сојузник за цел живот.“⁷⁵ Во секојдневното говорење често се среќава поимот деловен стил на комуникација и при тоа се мисли на вербалното општење, при вршењето определена

⁷⁵ Мандич, Т. (2003): „Комуникологија“ – психологија на комуникације, четврто прерачено издание, Издавачко предузетец КЛИО, Београд, стр.42

професионална дејност. „Сите менаџери имаат свој сопствен стил на водство, кој влијае на начинот на кој тие комуницираат со другите, посебно со подредените. Не постои некој волшебен стил, кој што менаџерите ги прави ефективни водачи. Тие треба да развиваат различни стилови на комуницирање кои најмногу одговараат на следниве три елементи во секоја ситуација на водство: ти како водач, твоите подредени (следбеници), работата што треба да се изврши. За да се биде успешен во изборот на вистинскиот стил и можеби да се промени сопствениот стил со цел да се одговори на барањата на ситуацијата, потребно е да се развиваат три специфични вештини: аналитички вештини - вештини за да се процени степенот на искуството и мотивираноста на подредените за извршување на задачата; вештини за приспособување - (флексибилност), вештини за менување на сопствениот стил на водство во најсоодветниот, заснован на сопствената анализа на ситуацијата; вештини за комуницирање - вештини за објаснување на подредените, кога се загрижени за тоа зошто се менува стилот на водство на претпоставениот во различни ситуации.“⁷⁶

„Не постои совршен стил на комуницирање. Секој стил има позитивни и негативни страни. Умешноста се состои во способноста да се најде најсоодветен баланс на слабостите и предностите, кој ќе одговара на дадената ситуација.“⁷⁷ Успешноста на менаџерот во една работна организација, да менаџира со конфликтите се огледува и преку начинот на воспоставување правилна комуникација. Еден од условите за тоа остварениот контакт со вработените да резултира со правилно комуницирање е умешност за правилно проценување на типовите личности и во контекст на тоа со истите да се применува соодветна стратегија. Посебно таа умешност е значајна да се примени при водење на состаноци, кога се сретнува широк дијапазон на личности кој се движи од конфликтни личности, сезнајковци, брбливци, вообразени, па се до пасивни, неискрени, плашливци, негативци и т.н. Менаџерот мора да биде максимално свесен за неминовноста од постоење на различни типови на личности, со различни потреби, желби, однесувања, па според тоа мора да ги знае видовите на стратегии за да може да се справи при однесувањето со нив.

⁷⁶ Ludlow, R.& Panton, F. (1992): *The Essence of Effective Communication*, Prentice Hall, Europe

⁷⁷ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга, стр.103

Еден пристап за одредување на можни типови на личности за комуникација и типови на учесници на состаноци, како и понудени стратегии за работа со нив, е дадена на следнава табела: (преработено според работните материјали од Школата за директори во Словенија).⁷⁸

тип на личност	поведение	стратегија
БУЛДОГ	Агресивен, напаѓа без најава	„Да му се даде коска“ а тоа значи да му се даде работа за да остане мирен
КОЊ	Пријатен, ама досаден, се според правила	Треба да се вработи и неговите забелешки да се почитуваат како да се „добри“
ЛИСИЦА	Го потценува состанокот и комуникацијата, шепоти	Треба да се натера да проговори да се открие скриениот дневен ред, треба да се соочи со булдогот
МАЈМУН	Се сака и постојано се јавува за збор	За да се контролира, му се поставуваат затворени прашања и се бара од него нешто да направи
ЕЖ	Скептик, неподготвен	Треба да се почека, треба да се почитува неговата стручност
ГАЗЕЛА	Тивок поборник за правда, плашлив	Треба да му се поставуваат директни прашања и да се пофалува
ЖАБА	Слабо информиран и постојано зборува	Треба да се насочи, да и се стават граници и да се дава да води записник
НИЛСКИ КОЊ	Со се се сложува и не ги исполнува задачите	Треба да се прозива, да се поттикнува и стално да се влече
ЖИРАФА	Молчелив и брзо се расплакува	Треба да се поттикнува, треба да му се укаже почитување

Табела на типови личности за комуникација, поведенија и стратегии

(Слика бр.6)

Состаноците во образовните работни организации се една од формите на тимската работа кои најчесто се свикуваат и одржуваат тогаш кога треба да се

⁷⁸ Детра центар, (2007): „Школа за училишни директори“ - Комуникации во образовните организации, ДЕТРА Институт за менаџмент, Скопје стр.2

донесе некаква одлука, да се разменат информации, да се решат некои проблеми, да се дадат идеи, да се соберат информации, мислења, вредности и др. Фасилитирањето е посебна улога на состаноците, а фасилитаторските вештини на менаџерот како водител на состаноците се особено значајни. Во контекст на тоа и се разработуваат специфичности на водењето на состанок.

4.2.ОПШТО ЗА КОНФЛИКТИТЕ

4.2.1.ПОИМ ЗА КОНФЛИКТИ

*„Човекот не можете да го научите на нешто,
туку само да му помогнете
тоа да го открие во себе!“
(Галилео Галилеј)*

Комуникацијата е најчест повод за јавување на конфликтите, но истовремено е и единствено средство за нивно конструктивно разрешување. Секој од нас, поретко или почесто има проблем со воспоставување ефикасна и посакувана комуникација. Покрај постоечките дистрактори како комуникациски бариери, присутни се и други фактори кои се од лична природа и кои го оневозможуваат нормалното и ефикасното секојдневно комуницирање меѓу луѓето. Тоа се случува, меѓу другото, од причини што секоја личност има различни потреби кои сака да си ги задоволи, различни желби, навики, перцепции, мотиви. Но не секогаш тие остварувања се лесни и изводливи и во такви тешко остварливи ситуации, се вложува дополнителен напор преку превземање додатни постапки за совладување на пречки кои се испречиле на патот кон задоволување на личните желби и потреби, мотивирани од некоја зацртана цел. Притоа, доколку се најде на потешки или непремостиви бариери, се создаваат фрустрации т.е. спречување и осуетување на задоволувањето на некој човеков мотив и се создаваат појави на различни последици од тоа попречување, кои според Рот Никола може да се класифицираат на:⁷⁹

- препреки од социјална природа;
- препреки во самата личност;
- препреки од објективни и физички аспекти и
- препреки од судир на различни мотиви.”

Човековата личност се наоѓа во специфичен вид на ситуација кога еден негов мотив му се спротивставува на друг негов мотив. „Кога во единката ќе се

⁷⁹ Рот, Н, (1981): „Опита психологија,, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд

спротивстават два мотива, велиме дека таа е во конфликтна ситуација” – според Керамитчиева Ружица.⁸⁰

Според американскиот гештALT психолог Левин (1935), постојат неколку видови на конфликти:

- конфликт на двојно привлекување;
- конфликт на двојно одбивање;
- конфликт на истовремено одбивање и привлекување.

Во конфликтните и фрустративните ситуации човекот може да се однесува реалистички и помалку реалистички, користејќи ги механизмите на одбрана на личноста. Реалистично реагирање значи решавање на ситуацијата во рамките на нормалното однесување, бидејќи се уште конфликтите и фрустрациите не оставиле последици врз индивидуата. Индивидуата која е отпорна до извесен степен на овие ситуации е лице со повисоко ниво на толеранција и со пониско ниво на аспирации. Во конфликтна ситуација може да се зголеми вложениот напор во разрешување на ситуацијата, може да се реагира така што ќе се смени природот на проблемот или како реална реакција би била и заменување на целта со некоја друга цел или некој со помали амбиции дури и да се откаже од својата цел. Но факт е дека долготрајната фрустрација може да предизвика и дезорганизирано и ригидно однесување, како и агресивно однесување (физичка или вербална агресија). Доколку физичкиот или вербалниот агресор нема смелост да ја покаже агресијата кон вистинскиот извор на агресијата, тој може да ја помести на некое недолжно лице или истиот може да реградира во однесувањето (нереалистички начин на фрустрационо реагирање на конфликти преку механизми на одбрана на личноста).

„Конфликтите се нормален и неизбежен дел од човечкиот живот и претставуваат составен дел на меѓучовечките односи, па дури и на односите меѓу поединците што најмногу си значат едни на други”- според Петроска-Бешка.⁸¹ Од започнување на животот, од првите мигови на живеењето, па се до последните, сите ние континуирано сме предизвикувани за вклученост во конфликти, кои можат да бидат предизвикани како од најобични ситни нешта, па се до многу сериозни нешта

⁸⁰ Керамитчиева, Р, (1996): „Психологија во образованието и воспитувањето“, Просветно дело, Скопје стр.122

⁸¹ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.3

од типот на меѓународни конфликти, меѓурасни и меѓуетнички судири. Скоро да не постои ниту еден аспект од меѓучовечките односи кој е имун на конфликти. Поради честите асоцијации на луѓето кои се во негативна конотација при споменување на поимот „конфликт“ и покрај свесноста за нашето постојано секојдневно придружување и соочување со него, малкумина се подготвени за признание за неговата сеприсутност. Општа е тенденцијата на конфликтот да му се приоѓа со негативистичко убедување и став како кон нешто лошо, непосакувано и деструктивно, како задолжителна закана за добрите меѓучовечки односи, а за тоа секако дека има корени и причина во личното искуство на човекот и пораките добиени при начинот на воспитување. На тој начин кај една личност уште од најмали нозе се создаваат верувања, предрасуди, стереотипи и лични ставови за конфликтите, кои пак потоа влијаат врз начинот на кој личноста стапува во интеракција со другите луѓе и на начините на кој истата таа личност ќе реагира при конфликтни ситуации. Од каде и како и да се добиени негативните пораки и сфаќања за конфликтите, во кое време и од кого да се добиени, како и предизвиканите реакции од нив, делуваат исклучително штетно за разбирање и разрешување на истите. За да може да се зборува за ефикасни начини на разрешување на конфликтите, неопходно е најпрво да се разбере нивната вистинска природа. „Најчесто под конфликт во секојдневното говорење, се подразбира судир помеѓу две или повеќе лица или групи кои применуваат сила (нанесување физичка повреда или штета или пак примена на психолошко насилство врз противникот), како средство за да победат или како средство за да се одбранат. Но ова сфаќање и определба е и поприлично ограничено и донекаде погрешно, бидејќи вистински конфликт може да постои и во ситуации кога воопшто учесниците во конфликтот не манифестираат насилничко однесување.“⁸² Пример за постоење конфликт: кога две компании се судат за авторско право на еден производ и користат ненасилни методи со цел да си ја постигнат својата цел).

Во стручната литература може да се сретне широк дијапазон на дефиниции за конфликт, од кои некои се со акцентирање на однесувањето на учесниците во конфликтот (било да се работи за прикриен отпор или за отворена агресија), други пак ги нагласуваат изворите на конфликтот (какви што се ограничените средства или спротивставените интереси), а трети пак се однесуваат на ставовите и чувствата

⁸² Петроска, В. Б. (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.5-6

што се јавуваат во конфликтот (какви што се стереотипите, нетрпеливоста, непријателството). Според Петроска В. Б. „дефиниција која би ги обединила сите важни аспекти на конфликтот, треба да укаже на истовремено постоење на три негови компоненти: страни во конфликтот, конфликтно однесување и конфликтни интереси.“⁸³

- Страни во конфликтот се поединци или групи што се директни учесници во конфликтот. Во секој конфликт мора да земат учество најмалку две спротивставени страни иако често се случува да има и повеќе. Во зависност од тоа кои се страните во конфликтот, постојат интраперсонални, интерперсонални, интергрупни и интрагрупни.
- Конфликтното однесување се состои од активности што ги превзема едната страна со намера да и се спротивстави на другата страна или да се осуетат нејзините активности. Активностите можат да бидат од различен интензитет: од пасивна индиферентност и неподдржување, преку отворено несогласување, расправање, саботирање, најразлични форми на насилство (навреди, удирање), па се до вистинско војување.
- Интереси се искажани и неискажани грижи, потреби, желби или ставови што произлегуваат од интеракцијата помеѓу страните во конфликтот. Кога и двете страни настојуваат да добијат од нивната интеракција, интересите се заеднички и конфликт не постои. За да бидат конфликтни, интересите треба да бидат спротивставени (настојување на едната страна да биде во добивка на сметка на другата страна).

Страните во конфликтот често пати имаат заеднички интереси, но не би постоел конфликт доколку не би имале и некој спротивставен интерес. Кога спротивставените интереси се придружени со однесување што не е конфликтно, конфликтот е прикриен. Конфликтот е лажен кога вклучува заеднички интереси, но во присуство на конфликтно однесување. Конфликтите се составен и неизбежен дел од нашето живеење, но тие всушност како да се единствена индустрија која глобално во целиот свет е во пораст. Секаде и во секоја ситуација каде што има барем двајца поединци, има и потенцијална можност за појава на различни конфликти, бидејќи тие претставуваат составен дел од животот на сите нас и во голема мерка влијаат на нашето поведение. Од тоа како ние им пристапуваме на

⁸³ Петроска, В. Б. (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје

конфликтите како бариера и како на нив гледаме, или од начините како ги надминуваме, зависи нивниот предзнак – плус или минус. Конфликтот како појава секогаш не асоцира на нешто неприфатливо и негативно, одбивно, а всушност се работи само за извор на енергија кој е лошо канализиран и кој бара алтернативни начини за насочување и искористување. Всушност конфликтот е добро да го гледаме од конструктивен аспект, бидејќи во суштина конфликтите по својата природа не се ниту позитивни, ниту негативни. Само по нашиот начин на кој што им приоѓаме се определува дали тие ќе бидат позитивни или негативни, конструктивни или деструктивни, дали ќе ја подобрат и зацврснат нашата врска со другата страна или спротивно од тоа. Опкружени сме со многубројни разлики, но во интерес на сите нас е да ги приближиме, испреплетеме, да ги почитуваме и разбереме различностите. Во спротивно, и понатаму ќе останеме само со искусствените историски спознаи и со тековната реалност со која сме опкружени, со чувство на закана, неизвесност и страв. Конфликтите претставуваат извонредна можност за надминување на недоразбирањата, за разјаснување на различните перцепции, договарања и прифаќање на различните човечки погледи, ставови и вредности.

4.2.2.КОНФЛИКТИТЕ КАКО ДЕЛ ОД ЖИВОТОТ НА МЕНАѢЕРИТЕ И УЧИЛИШТНАТА ОРГАНИЗАЦИЈА

Во најголем број училишни организации, реализацијата на планираните цели се постигнува со заедничка работа насочена во правец на успешно функционирање на организацијата како целина. Кога организациската атмосфера е здрава, се рефлектира целосна хармонија во работните односи и заедничка посветеност кон целите и организационите достигнувања. Градејќи вистински тимови во училишната организација, во кои секој член на тимот го внесува својот индивидуален труд и придонес, се создаваат заеднички можности за остварување на планираните визии и цели. МенаѢерската раководна структура мора добро да ги знае организациските цели кои треба да се достигнат и да го знае патот за достигнување до нив. МенаѢерскиот училишен тим треба да даде свој придонес за нивно реализирање, под водство на ефективно и ефикасно интегрирано раководство, кое ќе го насочува и

води менаџерскиот тим и ќе ги насочува активностите за постигнување на организациските цели и поставените задачи.

Секако дека менаџирањето и водството не е едноставен процес, па поради тоа се врши организациско усогласување на пројавените организациски несогласувања. Доколку се појави дисбаланс т.е. барањата не се поклопуваат, се создава добра база за фрустрации и конфликтни ситуации. Како што конфликтите се нормален и неизбежен дел од секојдневното живеење, како дел од меѓучовечките односи, па дури и на односите меѓу поединците што најмногу си значат едни на други, така тие се дел и од функционирањето на училишната организација и секоја друга работна организација. Од почетокот па се до крајот на животот, луѓето постојано се соочуваат со ситуации со кои не се согласуваат, а „несогласувањето според Fulmer, M. Robert⁸⁴ е здрав и продуктивен процес. Не постои ниту еден аспект од меѓучовечките односи што е имун на конфликти.“

„Конфликтите се составен елемент во секој организациски систем како негова внатрешна и надворешна димензија“ - според Кралев, Тодор⁸⁵. „Тие се резултат на некомпатибилност на целите, мислењата или емоциите во рамките на организациските единици, односно меѓу индивидуите во нив. Тоа вообичаено води кон спротивставена или антагонистичка интеракција“ - според Дракулевски, Љ.⁸⁶ Конфликтите можат да претставуваат меѓусебно несогласување помеѓу менаџерите, помеѓу вработените, помеѓу менаџерите и вработените или помеѓу организациските единици во процесот на реализирање на работните задачи. Тие можат да произлезат од поврзаноста или од дисбалансот при поврзување на целите, задачите, ресурсите, стратегиите, организациските единици. Односно, заедничка карактеристика на организациските конфликти е што сите тие се поврзани и се во контекст на работењето. Менаџерите и менаџментот во своето широко поле на делување, меѓу другото, постојат и заради поврзување, оптимализација и ускладување на бројните различности и посредувања околу различните интереси и погледи, преку координирање, комуницирање и формализирање на организациските активности. Тие со помош на конструктивни делувања, вршат влијание при креирање на

⁸⁴ Fulmer, M, R, (1994): „The new management“ Open society institute, Macedonia, I, II, Скопје, p.77

⁸⁵ Кралев, Т, (2001): „Основи на менаџментот - трето издание“ Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.256

⁸⁶ Дракулевски, Љ, (1999): „Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент“ Економски факултет, Скопје стр.77

квалитетни организациски односи, кои се предуслов за управување со тековните конфликтни ситуации.

„Конструктивниот конфликт е генератор на енергија и водилка низ организациските промени потребни за создавање услови за континуирана организациска продуктивност“ - според Софијанова, Еленица.⁸⁷ Конструктивниот конфликт потребно е да се „впрегне“, со него да се управува за да ги даде очекуваните резултати за да не се трансформира во деструктивен, нефункционален конфликт – што секако е задача на менаџерите. Менаџерите системски водат грижа за одржување на квалитетни организациски односи, во кои се контролира и се управува со конфликтите и конфликтните ситуации. Во квалитетните организациски односи, присутни се три сегменти:

- Организациско комуницирање;
- Организациско координирање;
- Организациска формализација.

Преку организациското комуницирање се создаваат услови за избегнување на конфликтите, преку согледување на организациска меѓузависност. Тоа доведува до зголемена почит и доверба, постоење на дијалог, преку што доаѓа до редуцирање на конфликтните ситуации на релација подреден – надреден, а тековните конфликти пак се решаваат без значајни негативни последици и ефекти и по брзо. Преку организациското координирање се хармонизираат и насочуваат активностите кон организациските цели, а тоа доведува до можност за разрешување на конфликтот пред тој да стане егзистенцијална закана за организацијата. Тоа претпоставува координација на работните задачи и односи меѓу вработените, со што се создава предвидлива етапност во создавање на конфликтот, а работната енергија се насочува кон продуктивност. Преку организациската формализација се воведуваат правила и прописи за организациското однесување, со кои се намалува двосмисленоста и деструктивноста, а се стимулираат конструктивни и синергетски конфликти т.е. се почитуваат стандардизирани начини на меѓусебна соработка, со што вработените знаат што можат да очекуваат едни од други. Кога формализацијата е ниска, зголемен е потенцијалот за конфликти околу надлежностите. Важен предуслов за создавање можности за управување со конфликтите и конфликтните ситуации, е

⁸⁷ Софијанова, Е, (2005): „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“ БИГОСС, Скопје

емпириската проверка на присутноста на овие три столба во менаџирањето на организациските односи. Огромна е важноста и одговорноста на менаџерите во справувањето со се поприсутните конфликтни ситуации во организациите.

Една од целите на овој докторски труд е да истражи и понуди соодветна и применлива методологија која ќе најде практична примена во секојдневното справување и разрешување на конфликтните ситуации, со што би им се помогнало на менаџерите во образовните организации во не така лесниот управувачки процес. Зборот конфликт вообичаено е асоцијација на непожелни состојби и негативни чувства, што покажува дека постои општа тенденција на конфликтот да му се приоѓа со негативен став и убедување дека е нешто лошо, непожелно и деструктивно (судир, несогласување, пораз, недоразбирање, спротивставување, грешење, битка, стравување, безизлезност, нетрпеливост, караница, лутина). Негативните конотации поврзани со зборот конфликт се резултат на пораките што ги примаме во текот на нашето живеење и воспитување од најразлични авторитети. Таквите пораки придонеле да се создаде определен склоп на ставови и верувања за конфликтите и во училишните организации како нешто што задолжително претставува закана за добрите меѓучовечки односи, а тоа потоа влијае врз начинот на кој се стапува во интеракција со колегите, партиципиентите, консументите на услугите на училиштето, другите луѓе и на начинот на кој се реагира во конфликтните ситуации. „Fishalek и Brajsha се на мислење дека конфликтот е збир на меѓусебна спротивност на различни потреби, желби, интереси, чувства и активности, а Shapiro Daniel смета дека конфликтите се неопходни за растење и созревање.“⁸⁸ Начинот на кој човекот се справува со нив, е важен дел од неговата личност. Покрај постоечкиот голем број на дефиниции за феноменот конфликт, во овој труд генерално е прифатена една од дефинициите која ги обединува сите битни аспекти на конфликтот, според гледиштето на проф. Петроска, В. Б.⁸⁹ која укажува на „истовремено постоење на три негови важни компоненти:

- спротивставени страни
- конфликтно однесување
- конфронтирани интереси.”

⁸⁸ Shapiro, D, (1991): „Тимски рад“

⁸⁹ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.2

Значи конфликтот е резултат на истовремено постоење и на конфронтирани интереси и на конфликтно однесување меѓу спротивставените страни. Навлегувајќи во суштината на конфликтот, може да се согледаат димензии на тензија, недоверба, слаба комуникација, интензивни емоции, нејасни цели, конфузија на улогите, спротивставени желби, потреби, интереси, конфликтно однесување. Не се сите конфликти штетни. Неспорно е дека постоењето умерен број на конфликти во училишната организација и воопшто, може да биде и корисно. Конфликтите насочени кон отстранување на тензијата меѓу инволвираните страни (групи), овозможуваат стабилизација и интегрирање на односите. Повеќекратните конфликти можат да помогнат во елиминирање на причините за разединување преку повторно воспоставување на единството. Ваквите системи се значаен механизам за стабилизација на односите меѓу организациските единици. Ако со разрешување на конфликтот, училишната организација „профитира“ тогаш тој конфликт бил функционален. Изразот „профитира“ значи дека разрешувајќи го конфликтот се придобил некој елемент од работењето, се решил некој проблем кој го предизвикал проблемот. „Целта на менаџментот не е елиминирање на конфликтите, туку изнаоѓање начини за справување со нив т.е. нивно разрешување, со што би се минимизирале штетите врз организациските единици и поединците.“⁹⁰

4.2.3. ИЗВОРИ, РЕАКЦИИ НА КОНФЛИКТОТ И ПОСЛЕДИЦИ ОД РЕАГИРАЊЕТО

Кога и двете страни (лица) имаат заеднички цели, потреби, интереси, во тој случај не постои конфликт. Кога постојат спротивставени цели, потреби, интереси, тогаш е голема веројатноста да се случи конфликт, при што едната страна сака да е во добивка на сметка на другата страна. Најчесто до конфликт доаѓа од причина што луѓето на појавите, предметите и околината гледаат поинаку, даваат различен приоритет на значење, имаат погрешни погледи и размислувања за конфликтите, нивно погрешно разбирање како и погрешен пристап за нивно разрешување, имаат

⁹⁰ Софијанова, Е. (2005): „Управување на организациски конфликти“ БИГОСС, Скопје

воопшто различни аспекти на погледи и различни начини за размислување и поведење.

- *Извори на конфликти* – „конфликтите произлегуваат од најразлични причини, кои главно можат да се категоризираат во три нивоа: ограничени ресурси, базични потреби и различни вредности.“⁹¹

- поради ограничени ресурси - време, пари, своина, и двете страни претендираат на определени ресурси кои се недоволни за исполнување на желбите на двете страни;
- поради незадоволени базични потреби - психолошки, биолошки, важни за егзистенција на единката, организацијата или организациската единица;
- поради различни вредности - убедувања, приоритети, принципи, норми, произлезени од различноста на карактеристиките, вредностите, различноста на културата, воспитанието, религијата на поединецот и работникот во организацијата.

Причини за конфликтни ситуации и конфликти постојат насекаде околу нас. Според Кралев Т⁹² најчести и најприсутни причини за конфликти во една работна организација се: разлики во целите; разлики во критериумите и вредносниот систем; разлики во методите и техниките; разлики во статусот; разлики во очекувањата; недефинираност на меѓусебната зависност и преклопување на улогите; недостаток од заедничка основа – договори на определено прашање; недостаток на иницијатива и лидерство; недостаток од ефективен процес на донесување одлуки; промени.

- *Реакции на конфликтот* – постапките што поединецот ги презема во конфликтната ситуација, зависат од неговите верувања и ставови во врска со конфликтите воопшто. Дали ќе почне да се кара, дали мирољубиво ќе разговара за ситуацијата, или пак едноставно ќе ја напушти, зависи од неговиот општ начин на реагирање на конфликт, што го усвоил во текот на животот.

„Постапките што се реакција на конфликтот, можат да се групираат во три најосновни категории:

⁹¹ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.15

⁹² Кралев, Т, (2001): „Основи на менаџментот“ - трето издание, Центар за интернационален менаџмент, Скопје, стр.264

- избегнување (повлекување, негирање, откажување, игнорирање, одречување);
- спротивставување (заканување, агресивно однесување, лутење, судир, војна);
- комуницирање (разбирање, почитување, разрешување, вештина на активно слушање).

<i>избегнување</i>	<i>спротивставување</i>	<i>комуницирање</i>
*дозволува да биде прекинуван и запоставуван	*го прекинува и застанува противникот	*директно ги искажува своите чувства, потреби и барања
*слабо го гледа противникот во очи	*интензивно и очигледно го гледа противникот во очи	*нормално го гледа противникот во очи
*има беден став и поразено држење	*има напаѓачки став и арогантно држење	*има исправен став и соодветно држење
*своите мислења и чувства ги задржува за себе	*ги крие своите вистински мислења и чувства	*спремен е да ги открие своите мислења и чувства
*не слуша за да разбере	*не слуша за да разбере	*активно слуша
*нерешителен е и неопределен	*доминантен е	*иницијативен е и јасно се произнесува
*се извинува, одбегнува и напушта	*гласен е и саркастичен, навредува и обвинува	*приоѓа вешто, со почитување и разбирање

Табеларно прикажување на тенденции за однесување при типичните реакции на конфликти⁹³
(Табела бр. 7)

- *Последици од реагирањето* – можат да бидат позитивни или негативни, зависно од тоа дали реакцијата придонела да се реши или да се влоши проблемот. Избегнувањето може само привремено да го ублажи проблемот, но во подолгорочни рамки ваквата стратегија е неефикасна и може да доведе до продолжено непријателство. Единствено комуницирањето нуди можност да се дојде до трајно и вистинско решение на конфликтот.

Кога конфликтот останува нерезрешен или ескалира, тој станува деструктивен. На тој начин се шири кругот на луѓе што се вклучуваат и заземаат

⁹³ Петроска, В. Б. (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.22

нечија конфронтирана страна, се влошуваат односите, гневот, лутината и разочарувањето растат, а конфронтираните страни се повеќе се закочуваат на почетната позиција и решението на проблемот станува се подалечно. Конфликтот деескалира кога фокусирајќи се на проблемот се разговара за разликите (вредностите), за позициите, за интересите и потребите на конфронтираните страни. Секако дека најдобро е конфликтот да биде разрешен. Прашање е како? Кога се наоѓаме во ситуација нешто да не ни е толку приоритетно и важно во некој момент, добро е да се попусти. Но доколку нешто ни е во исто време важно и нам и на другата страна (лице), тогаш имаме можност за создавање на вистински конфликт, од кој излезот може да се најде доколку вистински истиот се реши. Понекогаш поради различни лични причини, лични особини, вредносни системи, заради мала самодоверба, страв од расправија и други причини, донесуваме одлука да попуштиме и да се повлечеме. Во таков случај другата страна го добива саканиот „дел од колачот“ а ние остануваме во фрустрација, онеправдани, со една недовршена работа поради која сме лути и себеси и на цел свет, па во првата згодна прилика можеме остро да нападнеме без некоја вистинска причина за тоа. Може да се случи и спротивна ситуација кога ние вршиме притисок на некоја друга страна со цел да го земеме „целото парче колач.“ Победуваме и се чувствуваме задоволно и надмоќно, но другата страна пак останува незадоволена и тоа е една од можните причини за отежнати идни односи или за иницирање на нова ситуација како можност да се доврши започнатиот конфликт.

Доколку конфликтот завршува со лош избор на решение, тој многу брзо може повторно да се иницира и потполно да ги разори односите со спротивставената страна. Според Глазл Фридрих „при појава на конфликтите, како нашите очи да ја губат способноста за гледање, погледот кон нас самите и кон спротивставената страна се повеќе се искривува и станува едностран, а нашата способност за размислување останува заробена без ние да бидеме свесни за тоа.“⁹⁴ Конфликтите како дел од секојдневието се присутни во сите сфери на живеењето. Многу силен мотивирачки фактор за подобрување на меѓучовечките односи е можноста за нивно креативно разрешување и справување со нив. Важен чекор кон таквото подобрување е почитувањето на разликите и посебностите кои секој од нас уште од самото раѓање па понатаму низ процесот на социјализацијата ги стекнува и ги учи. Многу е важно

⁹⁴ Глазл, Ф. (2007): *„Конфликти – менаџмент: Настолбна книга на руководител и консултант“*

да бидеме свесни дека не е возможно некој секогаш да е во право. Личноста која функционира со таков став, постои можност да се соочува со интра и интерперсонални проблеми. Излезот од тоа се гледа во себеспознавањето, самосвесноста, зрелоста, толеранцијата, колаборативноста, признавањето и прифаќањето на различностите со кои сме опкружени. Толеранцијата е најголемиот подарок и талент на умот. Таа е вбројана во инструменталните вредности на либерално демократските граѓански општества и е инструмент да се дојде и да се одржи едно такво време. Комуникацијата е најчест повод за јавување на конфликтите, но истовремено е и единствено средство за нивно конструктивно разрешување. Вежбањето за правилно комуницирање претставува силно средство кое има значење за она што можеби е уште поважно отколку стекнувањето на вештини за разрешување на конфликтите – а тоа е стекнување на вештини за справување со конфликтите.

4.2.4.ЗАСТОЈ НА КОМУНИКАЦИЈАТА ПРИ РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ

„Конфликтите започнале да ги изучуваат Kurt Lewin, Braun и Miller, а покасно започнале и други. И R. и M.Goulding, се занимавале со застоите во комуникацијата при решавањето на проблемот, сметајќи дека тие се надворешни манифестации на конфликтот. Според нив постојат три видови на застои:

1. помеѓу наредбата и одбивањето да се послуша наредбата (*мораш да послушаш – не сакам да послушам*);

2. помеѓу не сакам и казна (*ако не послушаш ќе добиеш казна*);

3. помеѓу два субсистеми – еден кој сакал да послуша и друг кој не сакал (*би било добро според мене да послушам – подобро е да не послушам*).⁹⁵

Постојат неверојатно многу можности за конфликти внатре во една група, помеѓу две личности и внатре во една индивидуа. Во зависност од тоа кои се страните во конфликтот, се прави разлика помеѓу:

⁹⁵ Мандиќ, Т, (2003): „Комуникологија – психологија комуникације“, Београд: Слио стр.115

- *Интрагрупен конфликт;*
- *Конфликт во група (интергрупен);*
- *Интерперсонален конфликт* и
- *Интраперсонален конфликт (внатрешен конфликт).“⁹⁶*

Интра групен конфликт е конфликт кој се одвива внатре, меѓу припадници на помали групи и најчесто во конфликтот се вклучуваат повеќето припадници на групата. Примери за конфликти од ваков тип се конфликтни ситуации кои се одвиваат во рамките на работните групи во една организација, во различни одбори, тимови, комисии и т.н.

Конфликтите во група (интергрупни), можат да настанат поради статусот на една група. Различни луѓе завземаат различни положби во одредена група врз база на личните способности, економската моќ, потеклото, личните достигнувања и друго. И самата група може да завземе различен статус во општеството. Освен правно одредената положба, статусот донесува углед и престиж. Околу сето ова можно е да избијат многу судири на поединците во групата. Интергрупниот конфликт е последица на организациската структура која може да биде релативно независна од улогата на поединецот во рамките на нејзината структура. Пр: според Rue, Yuars, (1992) интергрупен конфликт е кога одделенијата за маркетинг и производство во една производна организација, имаат структурен конфликт. Одделението за маркетинг кое е ориентирано кон своите потрошувачи – клиенти, може да е на мислење дека некои исклучоци можат и мораат да бидат направени во производството поради тековната и идната продажба. Наспроти тоа, одделот за производство може да ги смета ваквите исклучоци за претерани, бидејќи не соодветствуваат со интересите на работната организација. Во вакви ситуации голема е можноста да дојде до конфликт. Конфликтната ситуација може да биде уште поинтензивна особено доколку менаџерите на различните одделенија се наоѓаат во меѓусебна нетрпеливост и конфронтација.

⁹⁶ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.6-7

Иако моќта во групата различно е мерена, дефинирана и применувана, можат да се анализираат многубројни конфликти на моќ. Поединците се борат околу тоа кој поседува сила, кој ја придвижува енергијата на групата, кој манифестира отпор кој и е неопходен на групата за да го задржи својот идентитет. Една од најголемите моќи е да се влијае на судбината на групата, да се превземе водството и да се донесуваат основните одлуки во групата, па не е ни чудно што токму тука настануваат најжестоките конфликти. Припадниците на групата често пати не се согласуваат околу тоа која е и која треба да биде интересна сфера на групата. Борбата за контрола на релативно трајната интелектуална и емоционална насоченост им отвара врата на многу конфликти. Поединците со различна структура на личноста, воспитание, историја и со различно образование, често пати различно ја дефинираат визијата и мисијата на групата. Дури и кога користат основна званична реченица која ја дефинира таа визија и мисија, се во состојба континуирано да се конфронтираат околу неа. Конфликтите на лојалност неминовно се појавуваат, од причина што секоја група многу брзо развива специфични динамични заплети. Некои се верни на поедини личности, верни на некои идеи за кои се залагаат, а некои стануваат робови на процесите од кои се зафатени. Војувањето „за“ и „против“ по некој, претставува голем избор на конфликти околу лојалност во групата. Конфликтите околу стилските на раководење вообичаено настануваат поради ригидни ставови на некои поединци дали е оптимално со групата да се раководи демократски, автократски или анархично, неодговорно и хаотично. Конфликтите околу распределбата на добрата кои ги поседува и стекнува групата, се стари колку што е стар и светот. Кој за колку заслужил, што му припаѓа и која е процедурата за добивање на заслуженото, не се еднакви во сечие уверување, размислување и поведење. Конфликтите околу важноста на целата група и поединците во групата настануваат и поради различни вредносни системи, бидејќи некому му е важно да биде признат и ценет, некој сака референтна моќ, а некој смета дека најважна е финансиската надокнада.

Интерперсоналните конфликти (конфликтите помеѓу поединци) исто така се чести и многубројни. Нечии убедувања многу лесно можат да влезат во судир со туѓите уверувања, а посебно доколку се контрадикторни. Нечии мотиви можат лесно да се разликуваат во дадена ситуација и на тој начин да се влезе во судир со туѓи мотиви и сето тоа да ескалира со емоционални конфликти. При тоа на

еднаков стимулус некој реагира со тага, а некој со лутина и многу лесно може да дојде до меѓусебно обвинување поради различноста. Двајца луѓе можат различно да ја дефинираат реалноста и да бидат убедени дека токму тие се објективни, а дека другата страна е таа што не ја гледа објективно ситуацијата. Меѓусебен конфликт може да се јави помеѓу две или повеќе индивидуи и може да биде последица на повеќе фактори. Честопати овој конфликт е последица на спротивставени карактери. Некои луѓе едноставно комуницираат меѓусебно на погрешен начин. Тоа е пример со екстровертните и интровертните личности, со егоистите, хедонистите и алтруистите, оптимистите и песимистите, импулсивните и стабилните и т.н. Сите овие контрадикторни и екстремно оддалечени комбинации – кои меѓусебно се во противречност една со друга, претставуваат предуслов или причина за појава на конфликт. Исто така и предрасудите базирани на потеклото или на етничката припадност, расна, верска, можат да бидат поттик за активирање на интерперсонални конфликти. Вакви конфликти се потешко прифатливи, но не и помалку бурни. Нечии желби можат да се судрат со туѓи вредности, а нечии ставови можат да се судрат со туѓите факти. Нечии мотиви можат да се конфронтираат со туѓите чувства, како на пример: кога една личност себе си се доживува како професионалец, а друга личност како бездушен карьерист. Исто така нечии факти можат да се судрат со туѓите мотиви, така што една личност може да тврди дека е тоа невозможно иако друга тоа го доживува како без тоа да не може да се живее.

Интраперсонален конфликт или внатрешен конфликт – тоа се конфликти внатре во поединецот. Според трансакционата анализа на Берн, внатрешните конфликти кај човекот можеме да ги објасниме како делување на нашиот личен Критички родител кој може да влезе во конфликт со слободното дете во нас, или поконкретно, тоа е конфликт помеѓу нашата желба и забрана. Во нас може да се појави и конфликт помеѓу дозволата и стравот од казната, како и конфликт помеѓу желбите и можностите. Исто така во сите вредносни субсистеми на личноста може да дојде до конфликт помеѓу вредностите – конфликт помеѓу вредностите и можностите, конфликт на автентичност. Исто така човековото Возрасно его кое е носител на реалноста, може да се исконфронтира со надворешните дефиниции на реалноста, со консензуалната реалност. Интраперсоналниот конфликт се случува внатре во самата индивидуа и тоа е најтешката форма на конфликт за анализирање. Во основа се однесува мотивациската низа на потреба, поттик и цел. Може да се

иницира и актуелизира кога постојат бариери помеѓу поттикот и целта, но и кога целите ги содржат и позитивните и негативните аспекти т.е. постоење на натпреварувачки и спротивставени цели. Кога поттикот или мотивот ќе се блокира пред да биде постигната целта, може да дојде до појава на неспокој и фрустрации, а во таков случај личностите реагираат со сопствени одбранбени механизми (начини на однесување при соочување и изборување со неспокојот и фрустрациите). Бариерите можат да бидат прикриени (лични ограничувања и нормирања) или можат да бидат јавно поставени правила и процедури. Фрустрационите реакции можат да бидат различни и можат да се манифестираат со повлечено однесување (зголемено отсуство или напуштање на работата), агресивност (саботажа и други деструктивни активности и работни делувања), прекумерно пиење или земање на лекови (алкохолизам или друг вид на зависност) и многу други суптилни здравствени реакции и невротични одбранбени механизми.

Kurt Lewin во своите истражувања од сферата на конфликтите, говори за судир на различни мотиви, кој резултира со интраперсонален конфликт. Според неговите шеми за интрапсихички конфликти, тие настануваат како резултат на истовремено постоење на различни мотиви и цели. Тие се добра основа за да се разбере почетокот на процесот на создавање на конфликтот. Колку и да е неетички и неприфатливо, сепак ние ги категоризираме поединците со кои сме опкружени на помалку или повеќе „конфликтни личности“ кои од некои свои причини потешко се справуваат со канализирање на енергијата настаната од секојдневните спротивставености во неа. Манифестно во средината тоа не може да остане без последици и има свое значење во разбирањето на другите видови конфликти. Конфликтите никогаш немаат крај, тие од секогаш постоеле и ќе постојат, но никогаш немаат крај ни креативните решенија кои и групата и индивидуата ги развиваат и оплеменуваат.

4.2.5.РАЗБИРАЊЕТО НА КОНФЛИКТТОТ – ПРВ ЧЕКОР ЗА НЕГОВО УСПЕШНО РАЗРЕШУВАЊЕ И НАДМИНУВАЊЕ

Фактори што ги поттикнуваат конфликтите: - според Петроска, В, Б,⁹⁷

- *Перцепирање*
- *Стереотипи*
- *Предрасуди*
- *Минато искуство*
- *Перцепирање – начинот на кој ги посматраме и оценуваме луѓето, предметите, појавите и настаните, во голема мера го одредува нашето однесување.*

Перцепцијата ја усложнува конфликтната ситуација со својата селективност, субјективност. Луѓето тежнеат да го забележат она што сакаат да го забележат, она што е во фокусот на нивниот интерес, под влијание на очекувањата, потребите, вредностите, минатото искуство, културните фактори Луѓето не се неутрални восприемачи на информации. Тие тежнеат да забележат и да фокусираат само она што е во нивни интерес и во согласност со нивните гледишта, заради што иста двојна слика различно ја гледаат. Нашите ментални модели влијаат на начинот на кој го гледаме светот – според Петковски К, Јанкуловска П.⁹⁸

- *Стереотипи – релативно упростени и ригидни сфаќања за карактеристиките на припадниците на поедини социјални групи (расни, етнички, полови, старосни) - кога на луѓето им се припишуваат одделни особини единствено врз основа на нивната припадност на определена група.*

Стереотипите пред се, се фактори кои произлегуваат од конфликтните ситуации, а не фактори кои во основа ги предизвикуваат конфликтите, иако можат да придонесат за нивно влошување. Преку стереотипизирањето, едната страна може да и препише на другата страна особини по сопствена желба, се со цел да стекне приоритет - себе си да се истакне како повредна на тој начин што ќе ја направи

⁹⁷ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.27

⁹⁸ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање.. - Уметност во комуницирањето, ИРИС, Струга, стр.31

другата да изгледа помалку вредна. Често оној кој создава негативни стереотипи за другиот, во своите очи си обезбедува себе си супериорност над него и така се однесува и при комуницирањето. Пример се припадниците на разните политички партии.⁹⁹

- *Предрасуди – логички неосновани, упорно одржувани и со интензивни емоции следени ставови спрема одредени објекти (расни, етнички, религиозни, полови...).*

Предрасудите многу тешко ги забележуваме кај себе си, а многу лесно кај другите. Влијаат врз начинот на кој се перцепираат и помнат настаните.

- *Минато искуство – сите конфликти, како и сите меѓучовечки односи, имаат минато, сегашност и иднина.* За да може секој конфликт ефикасно да се реши, мора да се земат во предвид сите три временски периоди.

Еден начин да се неутрализира негативното влијание на минатото врз сегашноста и иднината, е меѓусебното потсетување на пријатните настани од минатото кога и двете страни уживале во стабилно партнерство.

За конструктивниот приод кон конфликтите, многу е важно постојано да се има на ум дека секоја акција во сегашноста има последици во иднината. Затоа е неопходно на конфликтите, посебно на организациските конфликти, да им се пријде на начин кој ќе обезбеди решенија усвоени во сегашноста и кој ќе бидат поставени на подлога што ќе биде доволно цврста да ги издржи предизвиците на иднината.

„Можни исходи од конфликтите се:¹⁰⁰

- ПОБЕДА – ПОРАЗ (задоволена е едната страна на сметка на другата)
- ПОРАЗ – ПОРАЗ (не е задоволена ниту една страна)
- КОМПРОМИС (нешто се губи, за нешто да се добие)
- ПОБЕДА – ПОБЕДА (задоволени се и двете страни).“

„Во процесот на барање решение, преговарачот може да се најде во тешка ситуација кога од него се бара да отстапи од своите првобитни барања, очекувања и предлози. Тогаш тој мора да ја примени стратегијата на изнаоѓање најдобра

⁹⁹ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање“ - Уметност во комуницирањето, ИРИС, Струга, стр.108

¹⁰⁰ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.35-38

алтернатива во поглед на договорот од преговарањето. Ваквиот пристап е составен дел на животот и работата – избор на најмало зло.”¹⁰¹

Секој проблем не е конфликт, но секој конфликт дефинитивно е проблем. За да се реши конфликтот, потребно е да се реши проблемот, а до вистинско разрешување на конфликтот доаѓа тогаш кога ќе се изнајде решение со кое ќе бидат задоволни сите страни во конфликтот. Многу често со постигнување на компромис се постигнува привидно решавање на проблемите, бидејќи конфронтираните страни што се решиле на компромис – секоја од нив делумно се откажува од своите барања т.е. со компромисното решение секоја страна делумно добива и делумно губи или нешто губи за да нешто добие. Овој начин на решавање на конфликтите може да биде корисен доколку секоја страна успее да се избори за тоа што и е најважно, а да се откаже од тоа што и е помалку важно и приоритетно. Во ситуација кога секоја од страните е принудена да се откаже од нешто скапоцено само за да се постигне компромис, наместо да се реши конфликтот уште повеќе ќе се влоши.

Вистинско решавање на конфликтот се постигнува со колаборативност, кога страните соработуваат меѓу себе со настојување заеднички да откријат на кој начин може да се реши проблемот, а ниту една страна да не е губитник (и двете страни да добијат). Всушност конфликтот не се гледа како проблем само на едната страна и не се решава преку претпоставка дека двете страни мора да се откажат од нешто, туку се посматра како заеднички проблем на двете вклучени страни во конфликтот. Исходот победа – победа, може да биде резултат само на колаборативно преговарање, а услов за колаборација е страните во конфликтот да остварат ефикасна комуникација. Низ комуникација (размена на информации) се открива кој е проблемот, што го предизвикало проблемот (како дошло до конфликт) и зошто е тоа проблем за секоја од спротивставените страни. Потоа врз основа на разменетите информации се утврдуваат позициите (што сакаат, што бараат), интересите (целите), потребите (физиолошки- биолошки, психолошки – се утврдува која е причината што тоа е проблем), се откриваат вредносните системи и верувањата на секоја конфронтирана страна. Низ комуникација се бара и решението што ќе ги задоволи и двете страни или алтернативните компромисни можни решенија. На овој начин најденото решение нема да го разреши само моменталниот конфликт, туку ќе

¹⁰¹ Ludlow, R & Panton, F. (1992): „*The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION*” Prentice Hall Europe, 123

помогне и во однина да се избегне појавата на слични меѓусебно предизвикани конфликти.

Колаборативното преговарање најдобро се остварува тогаш кога страните вклучени во конфликтот стекнале вештини за взаемно дејствување во правец на изнаоѓање на заедничко решение. Праксата покажува дека поедниците кои не усвоиле вештини за разбирање и разрешување на конфликти и вештини за колаборативно разрешување конфликти – во зависност од нивниот ментален склоп, или се спротивставуваат на „завојуваната страна” или пак го избегнуваат конфликтот, наместо да му пристапат на конфликтот како на заеднички проблем и да комуницираат помеѓу себе. Обучените учесници пак пожелно е да бидат поупорни и истрајни при решавањето на конфликтот преку комуникација и активирање на усвоените вештини за колаборативен пристап, бидејќи на тој начин ја поттикнуваат и другата конфронтрана страна да ги активира своите потенцијали за заедничко решавање на проблемот.

4.2.6. КОНСТРУКТИВНИ И ДЕСТРУКТИВНИ КОНФЛИКТИ

Факт е дека постоењето на умерен број на конфликти во работните организации до некој степен може да биде и корисно, бидејќи не се сите конфликти штетни. Конфликтите можат да бидат значаен механизам за стабилизирање на односите во работната организација и можат дополнително да ги мотивираат вработените во правец на постигнување на организациската визија и целите како и да дадат придобивки во изнаоѓање на нови начини во решавањето на организациските проблеми. Конфликти насочени кон отстранување на тензијата меѓу антагонистичките организациски групи или индивидуите во различните групи, оддели или единици, можат да придонесат за елиминирање на причините за организациско разединување преку повторно воспоставување на единство, интегрирање на односите и постигнување на поголема стабилизација, реструктурирање на конфликтите и елиминирање на изворите на незадоволството. Неразрешените конфликти претставуваат причина за нехомогеност во училишната

средина. Тие претставуваат и причина за стресни ситуации, а тоа е секако сериозен удар за психолошката и физичката состојба во работната организација. Еден аспект на сериозноста и деструктивноста на конфликтите се гледа во фактот што вработените ја трошат својата драгоцен енергија во обид да ги надминат и разрешат различните организациски конфликти, наместо истите тие енергетски потенцијали да ги насочуваат кон организациските цели и работата. Всушност, секој конфликт во себе содржи и позитивни и негативни потенцијали и конструктивни и деструктивни можности, а тоа дали тој ќе стане конструктивен или деструктивен многу ќе зависи од тоа како гледаат на тоа, како пристапуваат и каков пристап применуваат конфронтираните страни при справувањето со конфликтот.

Според Смилевски Ц¹⁰² деструктивниот конфликт доаѓа сам и за него не треба да се прави ништо. Тој сам го зголемува иницијалниот (почетниот) проблем. Ефектите од разурнувачкиот деструктивен конфликт се лесно видливи и многу лесно препознатливи и во времетраењето на нивното организациско егзистирање манифестни се дисфункционални карактеристики на нарушена кооперативност и хармонија, придвижување кон дезинтеграциски и дезорганизациски тенденции со можни кобни егзистенцијални и развојни организациски последици. Манифестни се дисфункционални карактеристики и во интерперсоналните односи, интраорганизациските и интерорганизациските релации. Укажувањето на основните ефекти од конфликтот во донесувањето на одлуките, импликациите, реперкусиите и последиците непосредно зависат од видот, длабочината и ширината, како и времетраењето на конфликтот. Добрата, конструктивната одлука е поткрепена со различни аспекти и перспективи, кои пак доколку не се поткрепени со взаемна доверба исто така може да прераснат во потенцијален деструктивен конфликт.

Погледнувајќи во генезата на организациските конфликти, може да се забележи дека честопати деструктивните конфликти се иницирани од некогашни недовршени, нерешени проблемски состојби, кои носат позади себе негативни последици и влошени односи помеѓу индивидуите, работните групи или целокупната работна организација. Но наспроти нив, забележливи се и конфликти кои содржат продуктивен исход со задоволени страни, со чувство на добивка како резултат од конфликтот, со извлечени позитивни потенцијали, можности и

¹⁰² Смилевски, Ц, (2000): „Предизвикот и мајсторството на организациските промени“ ДЕТРА, Скопје стр.72

вредности. Тие нудат можност за конструктивен напредок, но и покрај тоа не се едноставни да се воочат иако имаат заеднички именител во нивните димензии. Тоа се конструктивни конфликти кои содржат можност за разјаснување на интерперсоналните, интрагрупните и интергрупните односи како и нивно подобрување, поттикнување на индивидуалниот развој на личноста, искористување на различностите како цел за заеднички развој и напредување, како и откривање на нови можности и алтернативни патишта во начините на мислењето и поведението. Карактеристики на деструктивниот конфликт (кој е конфликт со непродуктивен исход) би биле пристрасност во перцепциите кои се повеќе се искривуваат, погрешна интерпретација на постапките гледано од личен аспект, со стереотипно мислење исполнето со предрасуди. Присутна е и компетитивноста, при што конфронтираните страни се насочуваат едни против други, како и емоционалноста. Емоциите се повеќе дистанцирани од разумната свесност и така страните во конфликтот стануваат се поанксиозни, пофрустрирани, со иритираност и вознемиреност, со се поголема ригидност во мислењето и реалното проценување на ситуациите. Со текот на времето, проблемот се повеќе се искривува, а на страните учеснички во него се повеќе им се заматува зародишот на конфликтот, почетната причина за проблемот, како се иницирало несогласувањето и за што всушност станува збор во целиот тој метеж настанат од конфликтот. Секако дека деструктивниот конфликт ја редуцира комуникацијата, која се повеќе ослабува и се реализира само во правец на страните кои се во согласност и истомислено ориентирани.

Конструктивните причинско-последични конфликти, делуваат мотивирачки на активноста на конфронтираните страни, како во квалитативна, така и во квантитативна смисла. Тие се почеток на промената во кадровските потенцијали и трансформирање во формата и содржината на комуникацијата во училишната и во секоја друга работна организација. Тие се и почеток на крајот на доскорашната институционализација и функционална насоченост на стратегиите и операционализацијата на организациските цели. Расплетот што во својата конструкција го нудат како можност конструктивните конфликти и можноста за престанок на тензијата, овозможуваат создавање на услови и подлога за враќање на секојдневните обврски и одговорности. Тие претставуваат префинет начин преку кој е возможно да се види и прецизира организациската матрица и во исто време да се

зачини сето тоа со соодветно едукативно искуство. Така етапно, се доаѓа повторно до неопходно потребниот степен на доверба која е заснована на нови вредности и нови односи, кои ќе дојдат до израз во некои нови можни идни конфронтирачки ситуации и турбуленции. За да можеме подобро да ги разбереме позитивните потенцијали на конфликтот, пожелно е да се обидеме да го измениме начинот на кој го гледаме, размислуваме и реагираме на него. Па така наместо на него да гледаме и реагираме како на нешто негативно и неприфатливо, како на деструктивна битка, да се обидеме на него да гледаме како на конструктивен предизвик, кој пред нас понудува многубројни алтернативи и можности за напредок.

<i>Наместо на конфликтот да се гледа како да е</i>	<i>На конфликтот треба да се гледа како на нешто што претставува</i>
... крајно непријатно искуство и грешка во меѓусебните односи	...резултат на разлики што содржат можност за заеднички развој и подобрување на меѓусебните односи
... битка меѓу спротивставени интереси	... само еден дел од меѓусебните односи кој, покрај интересите, вклучува и потреби, чувства, цели, вредности, погледи, моќ
... изолиран настан што ги дефинира вкупните односи меѓу страните	... збиднување што ги обележува долготрајните односи и кое може да помогне за нивно разјаснување
... докажување околу тоа кој е во право, а кој не е, што е добро, а што лошо	... спротивставување во некои, но не и во сите аспекти на меѓусебните односи – секогаш има и такви аспекти врз кои односот може да се надградува

Начин на трансформација на погледите на конфликтите – од деструктивен поглед кон конструктивен¹⁰³

(Табела бр.8)

¹⁰³ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.12

4.2.7. ЖИВОТЕН ЦИКЛУС НА КОНФЛИКТОТ

Секој конфликт – како да е живо органско суштество, си има свој животен циклус. Тој се појавува, достигнува свој емоционален или насилен развој, кулминира, а потоа се намалува, исчезнува и често пати повторно се појавува. Тоа е поради тоа што секој поединец или група си има своја цел, потреба, интерес, приоритет.¹⁰⁴

- Целите можат да бидат некомпатибилни и взаемно исклучувачки;
- Кога целите се некомпатибилни се јавува контрадикција, се раѓа проблем;
- Колку повеќе целта е побазична, односно кога таа се однесува на основните потреби и интереси, толку повеќе секој од учесниците и страните со неисполнета цел се чувствуваат пофрустрирано;
- Фрустрацијата може да води кон агресија, формирајќи став на омраза во себе или однос на вербално или физичко насилство кон другите;
- Омразата и насилството можат да бидат насочени кон оние кои ви стојат на патот до остварување на целта, но сепак не е секогаш се така рационално;
- Насилството само по себе уништува и повредува (вклучувајќи се и себе)и може да дојде до спирала на контранасилство заради одбрана и (или) одмазда;
- Спиралата на насилство се претвора во метаконфликт кој ги надминува првобитните цели за заштита.
- Вака, на ваков начин, конфликтот може да трае бесконечно, менувајќи се и ослабнувајќи, со повторно појавување и исчезнување.

¹⁰⁴ Петковски, К, Мајсторова Иванова, А, (2009): „Мајсторство во комуницирањето“, Херакли комерц, Битола стр: 76

4.2.8. ПРЕГОВАРАЊЕ И ЕЛЕМЕНТИ НА ПРЕГОВАРАЊЕ

За да можат менаџерите успешно да ги решаваат пројавените конфликти во работната и личната средина, потребно е да имаат способност и да владеат со извесни вештини за преговарање. Според речникот на Оксфорд „преговарањето се дефинира како конферирање со друга личност, со желба да се направи договор или компромис...да се уреди, доведе во ред или да се направи нешто.“¹⁰⁵

Преговарање е процес во кој се вклучуваат конфронтираните страни со цел преку непосредна меѓусебна комуникација да го разрешат настанатиот конфликт и тоа може да биде компетитивно или колаборативно во зависност од пристапот на конфронтираните страни кон конфликтот и во зависност од тоа каков вид на решение сакаат да постигнат. Кога преговарањето е компетитивно, секоја страна се обидува да биде во позиција на победник добивајќи го посакуваното, обидувајќи се да ги наметне сопствените аргументи и принудувајќи ја спротивставената страна да биде губитник. Значи, секоја страна само гледа како да победи, настојувајќи другата страна да изгуби и да биде спречена да ја постигне својата цел. Овој вид на преговарање најчесто резултира со исход победа-пораз, кога едната страна го добива тоа што го сака, а другата не, и решението е во корист на едната страна. Секоја страна ја води играта во свој прилог, со настојување токму таа да победи. Ова е случај кога едно нешто истовремено и со ист интензитет е посакувано од двете спротивставени страни, кога едната страна сака да добие нешто што другата страна го одбива како непосакувано, или кога секоја од страните сака нешто сосем различно – едната страна сака едно, а другата страна сака нешто друго. Ваквиот пристап може да резултира и со исход пораз-пораз, кога ниту една страна не успева да го добие посакуваното и на тој начин двете страни се губитници и тоа е ситуација кога решението не е во корист ниту на една страна. Доколку конфликтот и насоката кон неговото решение се води на овој начин, тој ќе биде деструктивен, а последиците ќе водат кон влошување на односите. Компетитивниот пристап е корисен само во ситуации кога оправдано е да се преговара со цел да се победи, во

¹⁰⁵ Ludlow, R & Panton, F. (1992): „*The essence of EFFECTIVE COMMUNICATION*“ Prentice Hall Europe

ситуации кога се влегува во преговори со група или поединец со кои никогаш повеќе нема да се продолжи контактот, со која има само привремени попатни релации, а секако дека тоа е вистинска реткост.

Колаборативно преговарање секогаш води кон посакуван исход победа-победа и со него се постигнува решение кое е прифатливо и за двете конфронтирани страни кои соработуваат во изнаоѓање решенија што ќе ги задоволат потребите и на двете страни. Може да се случи да не добијат завојуваните страни токму се што посакале, но тие мора да добијат задоволувачки дел од нивната потреба за да се чувствуваат задоволно и да биде остварен исход победа-победа. При овој вид на преговарање карактеристична е комуникацијата како начин на реагирање, стрпливоста, креативноста во барање на решение, во почитување на туѓите потреби, вредности и т.н. Конфликтите што се разрешуваат на колаборативен начин се конструктивни, а конфронтираните страни кои соработуваат на овој начин имаат многу повеќе корист за себе. Други специфики на колаборативното преговарање е тоа што тактиката на преговарање што е иницирана од едната страна, се одразува на тактиката на другата страна – ако едната страна инсистира на колаборативно преговарање, веројатноста е голема дека и едната и другата завојувана страна ќе прифати и резултатот ќе биде поволен и за двете страни. Реализацијата на добивката од страна на „победникот“ зависи од активностите на „поразениот.“ Кога и двете страни се задоволни од резултатот на преговорите, активностите што следат се остваруваат и затоа е подобро страните да соработуваат и секоја од нив да ги задоволи своите потреби, отколку да се натпреваруваат едната да победи, а на крајот многу малку вистински да добие. Иднината на меѓусебните односи е во зависност од исходот на преговорите (пример: колаборативниот пристап ги подобрува односите бидејќи поединците имаат доверба во оние со кои успешно соработувале затоа што знаат дека и во иднина можат да очекуваат максимални заеднички придобивки). Исходот од преговорите ги подготвува конфронтираните страни за начинот на кој ќе преговараат во иднина.

Процесот на колаборативното преговарање се одвива во пет етапи и тоа:¹⁰⁶

- Ритуална размена која содржи воведен разговор на неутрална тема и се гради поволна атмосфера за преговарање, воспоставување заедничка основа и

¹⁰⁶ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.48

градење на соодветен меѓусебен однос. Преку неформалниот разговор преговарачите имаат можност да соберат важни и корисни информации за интересите и вредностите на лицето со кое преговараат.

- Идентификување на позициите и потребите при што секоја од конфронтираните страни ја открива сопствената позиција и својата флексибилна спремност за преговарање и доаѓање до решение. Отвореното презентирање на позициите и придавање значење на тоа што навистина страните сакаат е неопходно за колаборативно преговарање затоа што ја одредува суштината на преговорите. После откривање на позициите, преговарачите започнуваат со навлегување во потребите кои се кријат зад искажаните позиции. Потребно е секоја од страните да даде информација на другата страна за потребите што се во основа на сопствената позиција, но и да ги истражува потребите што се во основа на позицијата на другата страна.
- Преформулирање на проблемот се постигнува со едноставното прашање за начинот како може да се задоволат базичните потреби на двете конфронтирани страни. Одговорот на ова прашање помага да се смени целокупната атмосфера на преговарањето – од нагласување на позициите, што ја одржува тензијата во преговорите, вниманието на двете страни да се фокусира на базичните потреби, што создава колаборативна атмосфера. При тоа со преформулација се иницира фаза на продуцирање на идеи и предлози што треба да произлезат од двете страни.
- Решавање на проблемот е етапа кога преговарачите продуцираат предлози, идеи и можни решенија на проблемот. Секоја од страните понудува свои чипови за спогодување како алтернативни начини за задоволување на потребите на другата страна, со свесност и внимание меѓу понудените чипови да не се провлечат и некои чопови. Со цел да се обезбеди ефикасна продукција на предлози и идеи како решение на проблемот, се дава предност на квантитетот над квалитетот, а потоа за нивната соодветност се дискутира после исцрпувањето на понудата на чипови и чопови.
- Постигнување согласност е последна етапа од преговарачкиот процес, кога се разгледуваат дадените предлози и идеи кои се изнесени како можни решенија и се бара оптимален предлог кој ги задоволува базичните потреби на двете завојувани страни. Не е важна каква е комбинацијата и од кој

понуден чип е, најважно е да биде прифатен од двете страни во преговарањето како најсоодветно решение кое во најголем степен ги задоволува нивните потреби. Тоа решение е крајна цел на колаборативното преговарање кое води кон исход победа-победа и кое обезбедува трајно разрешување на конфликтот.

4.2.9.СТРУКТУРА НА ПРЕГОВАРАЊЕТО

Структурата на преговарањето - според Петроска Бешка,¹⁰⁷ е составена од повеќе елементи и тоа:

- вредности,
- позиции,
- интереси,
- потреби,
- чипови за спогодување и
- чопови за спогодување.

Вредностите се верувања за тоа кои активности, идеи и работи се корисни, добри и прифатливи, а кои не се. Преку севкупните социо-културни влијанија, родителското воспитување и сопственото искуство се формираат човечките вредносни морални системи кои претставуваат стандарди што раководат со поведенијата на поединците и кои многу тешко и бавно се менуваат. Вредностите многу често се доживуваат како нешто што не може да биде предмет на преговарање. Од суштинско значење е потенцијалните човечки разлики во вредностите и вредносните да се разберат, да се прифатат и во текот на преговарањето да се испочитуваат. Во поголем број на ситуации, преговарањето не може да биде стратегија за разрешување на конфликтите чиј примарен извор се

¹⁰⁷ Петроска, В. Б. (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр. 42

разликите во вредностите и такви конфликти вообичаено се разрешуваат на ниво на базични психолошки потреби.

Позициите - меѓу конфронтираните страни секогаш постои судир на ниво на позиции и од гледна точка на преговарањето конфликтот може да се дефинира како судир меѓу позиции. Позициите го формулираат конфликтот или спорното прашање и искажуваат што сакаат страните да добијат. Тоа се барања што секоја од завојуваните страни ги поставува во конфликтот при преговарачкиот процес. „Позициите најлесно се откриваат со одговарање на прашањата упатени на конфронтираните страни – *што сакаш, што бараш?*“¹⁰⁸ Тоа може да звучи како барање, како закана или како обвинување (пример: „сакам да....“ „ако не ми.....јас нема да....“ „ми ветивте дека...., а уште не.....“). Анализата на потребите или интересите кои се во основата на конфликтот вообичаено покажува дека постојат и други начини што можат да ја заменат позицијата во задоволување на потребите.

Интересите и потребите можат да бидат претставени како цели за кои страните веруваат дека ќе бидат исполнети доколку се реализираат нивните позиции и тука спаѓаат мотивите и грижите кои стојат во позадина на конфликтите. Всушност, страните гледаат на интересите како на функционални, конкретни и практични резултати од реализацијата на нивните позиции, а самите интереси пак се мотивирани од цела низа на пофундаментални физиолошки и психолошки барања, што се нарекуваат потреби. За ефикасно колаборативно преговарање, основни предуслови се да се прави разлика помеѓу позициите и потребите и идентификувањето на потребите. Поединецот кој е во улога на „преговарач работи на откривање на базичните потреби на другата страна, на тој начин што ги испитува основните причини поради кои другата страна ја завзела токму таа позиција – *зошто го сакаш тоа* или *зошто го бараш тоа?*“¹⁰⁹ Само преку директно прашање зошто другата страна го сака или го сака тоа што го бара, може да се дојде до вистинско разбирање на потребите на спротивставената страна. Понекогаш потребата може да биде погрешно идентификувана и тогаш дополнително се усложнува преговарањето, па со таа цел многу е важно да се проверуваат претпоставките. Суштинска разлика помеѓу компетитивното и колаборативното преговарање произлегува од самиот

¹⁰⁸ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.43

¹⁰⁹ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.44

однос на преговарачот кон позициите и потребите. При компетитивното преговарање страните не се оддалечуваат од позициите и се држат до одбрана на своите позиции и до наведување оправдувања за правилноста на нивните позиции. Тоа е една од причините што не можат да дојдат до решение кое ќе ги задоволи и двете конфронтирани страни. При колаборативното преговарање страните се оддалечуваат од позициите и се фокусираат на потребите со цел да најдат решение што ќе обезбеди нивно задоволување. Страните на кои најважните потреби им се задоволени и самите се задоволни од исходот на преговарањето, независно од тоа дали барањата што се содржани во нивните позиции се исполнети или не се.

Чипови и *чопови* во вообичаениот секојдневен говор се користат во смисла – „чипот“ како вредност на влог при коцкање, а „чопот“ кога со еден удар се онеспособува противникот. Со оглед на тоа дека главниот спор во конфликтот се води околу позициите на двете спротивставени страни кои не е можно во исто време да се остварат, цел на колаборативното преговарање е да се изнајдат алтернативни начини со кои во исто време ќе бидат задоволени потребите и на двете страни вклучени во конфликт, а таквиот начин се бара меѓу понудените чипови за спогодување. Чиповите за спогодување имаат суштинска улога во колаборативното преговарање. Нив ги нуди едната страна како замена за позицијата на другата страна и како алтернативен начин на задоволување на потребите на другата страна и тие можат да бидат корисни во процесот на преговарање само доколку страната на која и се упатени ги прифати како можен начин на задоволување на нејзините потреби. Чоповите за спогодување се неизбежен дел на компетитивното преговарање (повремено се користат и во колаборативното преговарање) и нив ги предлага едната страна како замена за позицијата на другата страна, но со намера да се попречи задоволувањето на потребите на другата страна, со што би се постигнало предност во преговарањето. Всушност, преговарачот што нуди спогодбен чоп во суштина користи нешто што е безвредно, а понекогаш и навредливо или штетно за другата страна, за да ја реализира сопствената позиција и да постигне сопствено задоволување на потребите. Ако меѓу понудените алтернативни решенија, сè повеќе доминантни чоповите наместо чиповите, веројатноста е голема дека потребната доверба за водење на ефикасно колаборативно преговарање ќе се сруши и ќе се поттикне позиција на победа-пораз. Многу е важно да се имаат во предвид евентуално постоечките разлики во културата, религијата, изградените морални

вредносни системи кај конфронтираните страни, бидејќи често пати се случува понудениот чип од едната страна да се доживее како наметнат чоп од другата страна.

4.2.10.РАЗРЕШУВАЊЕ КОНФЛИКТИ СО ПОСРЕДУВАЊЕ НА ТРЕТА СТРАНА

Постојат ситуации кога поради големи тензии и недоверба или комплексност на спорот, комуникацијата меѓу страните се прекинува и во тој случај е потребно вклучување на трета неутрална страна. Тоа може да биде објективен поединец или неутрална реална група луѓе повикани со цел да помогнат за да се разреши конфликтот. Карактеристично е тоа што со вклучување на третата страна како медијатори, конфронтираните страни ја губат во помала или поголема мера контролата врз процесот на решавање на проблемот и врз исходот од самиот процес. Посредувањето на трета страна се разликува од метод до метод, според степенот на одговорност што и е доверено на третата страна и според степенот на влијание што го има неутралната страна при процесот на изнаоѓање решение. Како методи на посредување со трета страна се познати посредување и арбитражање.

„*Посредувањето* или медијаторството е начин на решавање на конфликтите со учество на трета страна: посредник, фасилитатор или олеснувач, интегратор, модератор, медијатор и сл.“¹¹⁰ При посредување третата страна упаѓа меѓу конфронтираните страни со цел да им помогне во преговарањето. Медијаторите или посредниците се обидуваат да им помогнат на конфронтираните страни да дојдат до решение победа-победа. Медијаторството може да се одвива во присуство на двете страни во исто време или преку контактирање посебно со секоја страна и преку пренесување на информациите, предлозите, идеите, реакциите и решенијата од едната страна на другата страна. Важен сегмент на посредувањето е што се ислушуваат потребите на двете страни и при тоа им се помага во меѓусебното комуницирање, а посредниците ја превземаат одговорноста околу разрешување на

¹¹⁰ Петковски, К, Мајсторова Иванова, А, (2009): „*Мајсторство во комуницирањето*.. Херакли комерц. Битола стр:89

конфликтот. Учеството во посредувањето е доброволно и тоа како од страна на конфронтираните страни, така и од страна на медијаторот, кој не може да употреби ниту сила, ниту принуда. Всушност, страните добиваат помош во преговарањето без потполно губење на контролата врз исходот од преговорите.

„При *арбитрањето* пак, процесот и исходот се целосно контролирани од третата страна, која што решава што мораат да сторат конфронтираните страни за да се разреши конфликтот и вообичаено имаат моќ да влијаат и да ги принудат страните да ја прифатат и да се покорат на одлуката.“¹¹¹ Тој процес е корисен кога спротивставените страни не се во состојба да си го решат конфликтот ниту преку преговарање, ниту со посредување. При процесот на арбитража, секоја конфронтирана страна само ја образложува својата позиција, без да се воспостави комуникација и дијалог помеѓу страните, а арбитраторот во улога на неформален судија, просудува и донесува одлука (одлуката често пати во целина или во поголем дел е во прилог на едната страна). За арбитрањето е потребно помалку време отколку за преговарањето или посредувањето, па со оглед на тоа се препорачува да се применува тогаш кога има на располагање многу малку време за да се разреши конфликтот.

Преговарањето, посредувањето и арбитрањето се само средства со кои може да се разрешат некои конфликти и конфликтни ситуации и со тоа да се постигне определена цел. Кај секој од овие процеси исходите можат да бидат слични, но нивната примена како сретства кои меѓусебно се разликуваат, може да предизвика и остави зад нас различни последици. Пример: преговарањето бидејќи не се потпира на интервенција од надвор, може да предизвика јакнење на конфронтираните страни и со оглед на тоа пожелно е да се применува како најприфатлив метод за разрешување конфликти. Предностите на посредувањето се базираат на ставот што тоа е многу поефикасно доколку го поттикнува кооперативниот пристап при разрешувањето на конфликтите. „Добро е да се имаат во предвид претпоставките дека:

1. Конфликтот може да се разреши само доколку истиот сакаат да го разрешат страните вклучени во конфликтот;

¹¹¹ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.60

2. Конфронтираните страни се чувствуваат многу попријатно кога сами го разрешуваат конфликтот и проблемските ситуации;
3. Многу важно за успешно разрешување е негување на доверба и почит меѓу страните;
4. Отворената и искрена размена на информации помеѓу конфронтираните страни е многу важен фактор за успешност при разрешувањето на конфликтите;
5. Најсоодветни и најдолгорочни решенија се решенијата до кои дошле самите конфронтирани страни;
6. Постигнатата согласност е потрајна доколку е проследена со помирување и прифаќање помеѓу конфронтираните страни.”¹¹²

4.2.11. КОНФЛИКТИТЕ ИНИЦИРААТ ПРОМЕНА

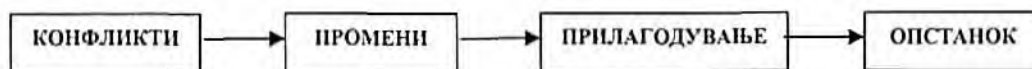
Во литературата постојат различни мислења за целите на конфликтите. Едно од нив вели дека тие само би ја загрозувале координацијата и тимската работа, а со тоа и постигнувањето на целите на образовната организација, а друго мислење е дека конфликтите ја подобруваат организациската ефективност со стимулирање промена и подобрување на процесот на донесување одлуки. Според Софијанова Е.¹¹³ „организација без конфликти е статична, рамнодушна и без брза реакција на потребата за промена.“ Промените не доаѓаат сами по себе. За потфати потребен е стимул. Тој стимул е конфликтот. Мора да постои некакво незадоволство од ситуацијата на „status quo“ пред да постојат добри услови за иницирање промена.

¹¹² Петроска, В. Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје, стр.62-65

¹¹³ Софијанова, Е, (2005): „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“ БИГОСС, Скопје, стр.58

Затоа, според Robbins Stephan¹¹⁴ „организација без конфликти, нема никакви внатрешни сили да иницира промена.“

Но секако дека не сите конфликти се функционални. Има и такви кои негативно влијаат врз организациската ефективност. Задача на директорот на училиштето како менаџер е да создаде средина во која конфликтите се во „оптимална“ количина – ни премногу, ни премалку. Само така даваат добри резултати во работењето. Менаџерот и другите вработени работат заедно на заедничка задача и нејзиното успешно извршување претставува задоволување на потребите на сите структури во организацијата – според Францеско, М.¹¹⁵ При тоа, не смее да се занемари и потребата од feedback(повратна информација) од работата. Значи, менаџерот по завршувањето на задачите треба да соопшти за постигнатите резултати од „направената акција“ што создава чувство за заеднички остварени цели. Секој менаџер е свесен дека не постои еден единствен пристап кон управување со конфликтите. Кој начин ќе се одбере зависи од конфликтната ситуацијата која е создадена. Потребно е да се согледаат причините за тоа, кои се инволвираните страни и потоа да се избере соодветен метод за разрешување, контролирање и за управување. Управувајќи со организациските конфликти, менаџерите учат како да изградат взаемно корисни односи и ефективно да ги разрешуваат конфликтите, затоа што заедничка цел е преку заедничкото работење да се подобруваат односите и менаџерите успешно да се справуваат со разликите. Интеракцијата тогаш се трансформира во партнерство со кое се воспоставува „ние“ врска, а не „јас наспроти ти.“ Тогаш конфликтот е корисен за сите, од него се извлечени позитивни вредности, се подобрува целината на врската, чиј заеднички именител е *партнерскиот однос меѓу заинтересираните учесници - менаџерите и другите вработени.*



Модел за надминување конфликти според Robbins¹¹⁶

(Слика бр.9)

¹¹⁴ Robbins, P, S, (1990): „*Organization theory-Strukture Design and Applikations*“ Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.414

¹¹⁵ Францеско, М, (2003): „*Како унапредити менаџмент у предузету - психологија и менаџмент*“ Прометеј, Нови Сад, стр.178

¹¹⁶ Robbins, P, S, (1990): „*Organization theory-Strukture Design and Applikations*“ Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.414

За да се реализира овој однос, неопходно е: добра комуникација, меѓусебно информирање, меѓусебна доверба и меѓусебна поддршка. За конструктивно разрешување на истите, потребна е пред се, желба за тоа и почитување на туѓата личност, почитување на туѓите потреби, толеранција, чувство дека конфликтите се заеднички проблем на конфронтираните страни и секако, стекнување и вежбање вештини за правилна комуникација и разрешување и справување со конфликти. Потребна е добра комуникација, соработливост, самосвест, зрелост, колаборативност, меѓусебна доверба, желба да се побара решението или алтернативните компромисни можности, утврдување на целите, а пред сè правилно согледување на потребите (интересите) што се кријат зад „сакањата“ (желбите). Вообичаено, распространето е верувањето дека КОНФЛИКТОТ во основа е деструктивен, непожелен, па дури и контрапродуктивен. Треба да се има во предвид дека кога ќе се појави, тој бара подготвеност и големи напори за да се елиминира или да се трансформира во конструктивни мотивациски цели. При тоа, сатисфакција за дополнителните напори е сознанието дека разрешувањето на конфликтите има и свои предности, како на пример: расчистување на состојбите („прочистување на воздухот“), воведување нови правила, модифицирање на целите, усогласување на вредностите (вообичаени правила за однесување), појава на натпреварувачки дух, надминување и промена на традиционалните начини на работење, мислење и однесување, разбирање на потребата за почитување на претпоставените.¹¹⁷

За максимизирање на конструктивните аспекти на конфликтот, за забрзување на неговото решение и за минимизирање на деструктивните последици, професор Викс Дадли предлага осум основни чекори кон разрешување на конфликтите:¹¹⁸

- Да се развива умешност за создавање ефективна работна атмосфера;
- Да се развива умешност за расчистување на перцепциите;
- Фокусот да биде кон потребите и интересите;
- Да се гради споделена позитивна моќ;
- Да се гради поглед кон иднината;
- Да се тежнее кон генерирање можности;
- Да се развиваат скалила за дејствување;

¹¹⁷ Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето“ ИРИС, Струга

¹¹⁸ Викс, Д, (1998): „Разрешување конфликти- зачувување на односите на работа, дома и во заедницата“ Балкански центар за мир, Филозофски факултет, Скопје

- Да се тежнее кон создавање договори од взаемна корист.

Конфликтите се дел од секојдневието и се присутни во сите сфери на живеењето. Различните потреби, претходни искуства, желби, интереси на различните поединци, се плодна почва за недоразбирања и конфликтни однесувања. Постапките што поединецот ги презема во текот на некоја конфликтна ситуација во која ќе се најде, зависат од многу аспекти: неговите верувања, ставови, интереси, самосвест, зрелост, толерантност, перцепции, потреби, од неговото искуство и вештини. Уште од најрана возраст, човекот се учи како да постапува во конфликтни ситуации во кои континуирано се наоѓа. Но, има уште една вистина дека човекот учи додека е жив во зависност од тоа колку тоа го сака за себе. Вештините за комуникација, за разрешување на конфликти, а потоа и вештините за справување со нив, се вештини кои треба систематски да се учат и применуваат секојдневно во тек на целиот живот. Тие вештини бараат доживотно, секојдневно, континуирано применување.

4.3.ПРОМЕНИТЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

*„Најголем предизвик на кој треба да се одговори до крајот на XX век, е создавањето на квалитетно основно образование!“
(УНЕСКО Образование за XXI век)*

Процесот на воведување на промени во образованието во Република Македонија, се реализира со различна динамика, во зависност од многубројните внатрешни и надворешни фактори: политички, економски, културни, научно-технолошки, кои имаат влијание врз тој процес. Живееме во време на се поинтензивни и побрзи промени, а сите тие раздвижувања го детерминираат обликувањето на образовниот систем, училиштата и процесот на учење, преку наставни модификации и променување на стандардите и образовните вредности. Динамиката на воведувањето промени е во зависност и од самата структура на воспитно-образовниот систем. Педагошкото опкружување на училиштата станува се подинамично, со разнообразен континуитет на минатото и со нови превривања со поглед насочен кон иднината. За да можат наставниците и учениците како носители на идниот општествен развој, да бидат добро подготвени за предизвиците на новиот милениум, потребно е училиштата да доживеат суштествени промени и чувствително да одредуваат стратегии во наставата и постојано да се усовршуваат. Училиштата и училниците треба да бидат места каде што учениците усвојуваат нови знаења, но и да бидат места каде развиваат творечко и критичко мислење, развиваат стратегии за решавање и надминување на проблемски ситуации. Современите училишта се наоѓаат пред многу професионално одговорни задачи и превземање иницијативи како реализатори на промени во наставната практика. Се поголема е потребата од воспоставување нови стандарди во креирањето на наставата и стручно усовршување на кадарот. Основен двигател за учење во својата работа, станува процесот на едукација, со својата зацврстена стручно-педагошка тимска организираност. Остварувањето на промените не се постигнува едноставно и лесно, бидејќи во праксата се соочуваме со вкоренети принципи, убедувања и ставови, се среќаваме со различни утврдени и прифатени модели на воспитно и образовно функционирање и наставно работење воведени во едни поразлични услови и во едно друго политичко и општествено уредување. Утврдените стари шаблони очигледно

дека се неприфатливи и непримерни за времето од сегашното функционирање во 21 век, исто како што се неприфатливи и крутите превземања и активирања на нечии готови модели. Воспоставувањето на квалитетни стандарди кои ќе обезбедат нови развојни циклуси во образованието кај нас, задоволување на воспитно-образовните потреби и генерално иновирање на наставничките капацитети и на соодветните ресурси во наставата, се едни од приоритетите во нашиот образовен систем. Друга примарна цел е насочување на активностите кон актуелните и идните потреби, како на учениците, така и на наставниот кадар и на потребите на целокупното современо општество. Современата наставна организираност мора да нуди сообразна и високо квалитетна екстерна и интерна едукација. Преку се поголемо заживување на училишниот менаџмент, се повеќе се идентификуваат процените на компонентите, факторите, функциите, односите и можностите во училишните средини. Внатрешното и надворешното иновирање на наставниот процес, главно е фокусирано меѓу категориите на потреба и избор, а тоа има влијание врз оформувањето на неговата осовременета физиономија и доаѓање до нови достигнувања кои ќе бидат соодветни на нашето време.

4.3.1. НЕКОИ ПРИОДИ КОН ПРОМЕНИТЕ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

За да можат воспитанието и образованието да бидат фактор на општествениот развој во вистинска смисла на зборот, мора да се надминат неефикасноста и доминантниот традиционализам, преку превземање соодветни промени во концепциската поставеност и во практичната дидактичко методиска реализациска насоченост. Потребата од утврдување на стратегии и правци на развој во сферата на воспитанието и образованието, неодминливо и директно се наметнува од самите општествено политички и економски промени и кои силно влијаеја и во оваа област. Потребата и правецот на промени, потребно е да бидат во корелација со современите барања и достигнувања на научните дисциплини и трудови кои го имаат воспитанието, образованието и формирањето и развојот на младата личност за

свој предмет на проучување. Разновидните педагошко-психолошки новини, радикализираните воспитно-образовни цели и задачи врз поинаква филозофско-политичка, антрополошко-социолошка, педагошка и друга основа, треба да претставуваат парадигма на новото време и на актуелните општествени потреби. Но процесот на општествена преобразба во сегментот на воспитанието и образованието, не се одвива праволиниски и едноставно, не се одвива без присутност на бариери, спротивставувања и попречувања. Соочувањата со разновидните образовни бариери можеби се случува од причина на недоволна мобилизираност и подготвеност на поширок план, поради недоволност на паралелно водење сметка за сите нужни услови и претпоставки сврзани со процесот на општествената преобразба и недоволната обезбеденост на соодветни механизми за поорганизирано и поефикасно општествено стручно насочување и раководење со него. Се почесто се прават чекори кои водат во правец кон трансформација и натамошен развој на системот на воспитанието и образованието, се изготвуваат општествено стручни елаборати, научни погледи и трудови, работни материјали, кои преставуваат појдовна основа врз која ќе се утврдуваат и донесуваат општоприфатливи решенија и смерници за успешна работа.

Во врска со суштинските промени во воспитно-образовниот процес, во конкретните приоди и определби во педагошката јавност како да се диференцирани две тенденции – порадикална тенденција, која бара што поитни промени и поумерена, пореалистична тенденција, со стратегија која тргнува од сегашната наша состојба на институционалното воспитание и образование и се залага за негово натамошно модифицирање, осовременување и усовршување. Порадикалната тенденција поаѓа од тоа дека станува збор не за процес на преобразување на сегашното наше школство, не за негово насочување и приспособување кон современите општествени и педагошки барања, туку за процес на проектирање, конституирање и градење на нов систем на воспитание и образование – сличен на оние во земјите со развиена граѓанска демократија и развиено пазарно стопанство. Во таа смисла се говори за целосна реорганизација и трансформација на образовниот систем, се говори за ново училиште на 21 век. Според поумерената тенденција, нужно е изработување на еден современ и ефикасен воспитно-образовен концепт кој ќе ги почитува нашите позитивни искуства, кој ќе соодветствува на нашите реални можности и стварност, и ќе биде отворен за достигнувањата и искуствата на

школството во поразвиените земји, со приспособување кон нашите конкретни услови и потреби. Школствата во развиените европски или воневропски земји, и покрај блискостите и сличностите, во многу нешта меѓу себе се разликуваат. Пример: школството во Германија, се разликува од школството во Англија, школството во Европа се разликува од школството во САД или во Јапонија и тн. Гледано објективно, нашиот воспитно-образовен концепт, не е затворен во себе и не е толку ригиден и инертен за да не дозволува пробив на разни посовремени педагошки тенденции и практични решенија. Скоро во сите наши педагошки документи, врз кои е организирана и се реализира воспитно-образовната дејност, јасно се укажува на потребата од нејзино иновирање, осовременување, усовршување, унапредување, рационализирање. Но сепак, од различни причини и околности, некои нешта во сферата на образованието одеа по некоја инерција или според традиционализмот. Таквите ситуации произлегуваа од самата програмска концепција на воспитно-образовната дејност, која во основа се задоволуваше со класичните педагошки форми и постапки и имаше толеранција кон нив.

Прашувајќи се за каков воспитно-образовен концепт е најдобро да се зложиме и како во него да ги акцептираме современите педагошки барања, со цел да се направи поефикасен и порационален, начелно одговорот би бил да се изгради таков концепт, кој ќе ги прифати и аплицира претходно наведените педагошки определби, во кој ќе бидат рedefинирани и прецизирани целите, задачите, како и условите и патиштата на нивната реализација. Концепт, кој ќе бара и ќе овозможи елаборирање и функционално осмислување на сите позначајни компоненти на воспитно-образовната дејност и ќе дава насоки во поглед на стратегијата на нејзината практична реализација, со обезбедено адекватно единство помеѓу воспитно-образовните цели и задачи, кои треба поексплицитно да се дефинираат и пооперативно да се разработат, со почитување на конкретните развојни одлики и потребите на учениците.

4.3.2. НЕКОИ АСПЕКТИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕТО И МОДИФИКАЦИИТЕ НА НАСТАВАТА ВО УЧИЛИШТАТА

Кога се говори за организациско однесување на училиштата, може да се констатира дека има два вида на однесување: училишта кои еволуираат, опстојуваат, не се движат и револуционерни училишта кои се развиваат и имаат педагошко забрзување.¹¹⁹ Во училиштата кои опстојуваат недвижејќи се, промените на наставата се избегнуваат, а колективот е насочен кон статус кво. Модификациите и нивното спроведување се чувствува како секвенционален товар за задоволување на одредено решение кое не може да се избегне и брзо се напушта. Револуционерните училишта со педагошко брзо развивање и педагошка насоченост кон барање промени во наставата, можат да се наречат и лидери. Се надминуваат стереотипните модели, со континуирано докажување на умешноста на училиштата, со внатрешно иновирање на наставата кое прераснува во процес, со оригинални пристапи во збогатувањето на наставата и користење на модификациите како вистинска можност.

Промените ги одредуваат правилата во развојната стратегија во образованието и придонесуваат да се постигне разновидност во наставата, а иднината е во рацете на креативните училишта, кои имаат умешност да воспоставуваат нови правила, стандарди во образованието, кои успешно умеат да ја креираат наставата и да ја почитуваат различноста како вредносно мерило. Бидејќи не постојат константни трајни вредности, потребно е континуирано одржување и докажување на развојните можности на училиштата, со цел да ја одржат својата репрезентативност, ефективност и обезбеден креативен животен век. Модификациите во училиштата се основен императив за трансформација на училиштата.

¹¹⁹ Јовиќ, Б, (2005): „Современо училиште избор или потреба“ Просветен работник, Скопје, стр. 10-11

4.3.3.ПРОМЕНА, МОДИФИКАЦИЈА И АДАПТАЦИЈА НА НАСТАВНИОТ КАДАР КОН ПРОМЕНИТЕ

*„Кога учителот ја соединува љубовта кон децата
и љубовта кон работата,
тој е совршен учител!“
(Лав.Н.Толстој)*

„Промената бара воспоставување нови релации и рамнотежа на повеќе авторитети и субјекти во училиницата каде што се мисли.“¹²⁰ Промената сама по себе нема само желба за ограничување на традиционалноста, туку таа бара стручно педагошко приспособување кое се одвива низ интерни и екстерни едукативни програми. За да бидат поуспешни промените потребно е да постои институционално опкружување кое на еден тимски систем ќе му овозможи влез на дополнителна педагошка енергија. Искуството говори дека нема лесен премин од традиционалната кон активната настава. Неопходно е градење на меѓусебни релации и градење на педагошки тим, кој ќе биде спремен континуирано стручно да се надградува, да учи и истражува, со спремност да го менува начинот на мислење, да има институционална поддршка, творечки приод, лична партиципативност, да има влијание во менувањето на училишната клима итн. Адаптацијата на промените се очекува да ја остваруваат вработените кои му припаѓаат на тој тим. Сознанијата говорат дека наставниот кадар кој цел свој педагошки стаж го извршувале по традиционалната методологија, имаат желба за промени кои не се во можност да ги остварат поради недоволно педагошко знаење. На истите, за да можат да ги претворат своите аспирации во реалност, потребна им е соработка и асистенција од успешни афирмирани тимови. Адаптацијата во процесните промени е свесен стремеж за привлекување и задржување на потребите за адаптација на училишните тимови кон промените. Таа е начин на изнаоѓање внатрешни сили во осмислувањето и реализацијата на процесот на модификациите. Промените се континуиран процес, кој кај секоја индивидуа има различна патека, ставено во функција на учениците и научните вредности. Низ секојдневната практика, опсервации, размена на мислења и искуства, согледувања и анализирања, се настојува да се идентификуваат

¹²⁰ Тодорова, И, (1994): „Разбуди го својот критичен ум“ Догер, Скопје

барьерите кои попречуваат трансферот кон ефективност. За сето ова, потребни се соодветни педагошки адаптации и поминување низ едукативни стручни развојни подготовки, потребна е системност и взаемна координација, со цел да се извлече максимумот од индивидуалните знаења и различности во учењето и постигнувањето на адаптација на промените. Постапноста со воведување на плановите и програмите, дава шаренолики можности за адаптација на промените.

„Во суштината на потребите за модификација, постојат повеќе фактори кои ги потврдуваат промените:¹²¹

- Првиот фактор го чини ерозијата на традиционалната настава каде наставникот бил основен и доминантен извор на знаење;
- Вториот го чинат современите услови на живеење и мислење, кои се резултат на современите откритија на науката и историјата;
- Чувството и мерата да се консултира мислата на ученикот. Стекнувањето знаење е индивидуален пристап во себеорганизирањето. Тоа е можност и предизвик, способност и потреба, а тоа ученикот мора да го има;
- Традиционалните модели го инхибираат учењето, тоа е и анархија и дрил врз умот на ученикот. Тој е презаситен од таквото учење и затоа не учи!“

Посветувајќи се на вистината која доаѓа од образовната пракса и со поблиско запознавање со практичниот дел на случувањата во училишните училници, забележително е распаѓањето на традиционалната настава и наметнување на потребата за модификации и промени. Но за да може да се прифати прво потребата за промени, а потоа да се покаже јасна подготвеност и неопходност за прифаќање на нејзиното присуство во образовните организации и владеење со нејзината суштина, неопходно е подолгорочно набљудување, научно истражување, експериментирање, проверување и осознавање. Со оглед на тоа што идеите стануваат сопственост, а патот на промената од утопија добива форма на реалност, потребни се внимателни анализи на резултатите во наставата.

¹²¹ Бабиќ, В, (1997): „Хуманистички аспекти развијања и мотивисања у процесу рада и учења“ Сарајево

4.3.4. ПЛАНИРАЊЕТО НА НИВО НА УЧИЛИШТЕ КАКО МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА И ДЕЛ ОД ПРОМЕНИТЕ

Општо познато е дека сите работи во животот на човекот, пред да се случат во реалниот свет, најпрво се случуваат во умот на човекот. Човекот, своите животни и работни активности одсекогаш настојувал да ги реализира на што по рационален начин, а активностите што ги превзема, се претходно условени со еден комплексен процес на мислење, во кој се анализираат и антиципираат сите релевантни фактори за идниот процес на реализација. Дел од тој процес кој претходи во реализацијата на предвидените акции, се вика планирање. Планирањето може да се третира како процес на логично и корисно размислување пред нешто да се создаде или направи. Содржината на планирањето е составена од дефинирање на цели, политики, процедури, планови. Планирањето е една од најважните знаења и вештини кои што треба да ги поседуваат менаџерите за успешно водење на образовните организации. Освен индивидуално, менаџерите планираат и како составен дел на некој од образовно организациските тимови, со цел таквото планирање да го доведе до крајниот посакуван резултат или дефинираната цел. Добро подготвените и детални планови служат како патоказ кој ја водат образовната организација до саканите цели и како гаранција дека сите потребни поединостисе земени во предвид. Ваквиот вид на планирање, му овозможува на менаџерот да ги земе во предвид и да ги предвиди можните пречки, кои можат да го попречат, одложат, намалат или да го спречат посакуваниот успех на организацијата. Со се поголемата динамичност, променливост и комплексност на окружувањето, планирањето станува се по важен составен дел на менаџерската функција. Тоа со право се поставува во ранг на прва функција на менаџментот, со укажување дека планирањето мора да биде својствено на секој субјект пред да отпочне со каква и да е свесна акција. Тоа е процес кој бара разумност и свесно определување на тековите на дејствување и се заснова на одлуките на оние членови во училиштето кои се учесници во планирањето, со нивните знаења, цели и критички проценки.

Планот е документ кој произлегува од процесот на планирање и тоа е она што треба да се реализира во иднина. Пред да се развие планот, потребно е да се

воспостават цели, како стандарди или точки на постигнување. После дефинирањето на целите, се поставуваат општи насоки или политики, коишто треба да се следат. Политиките доаѓаат откако ќе се дефинираат општите принципи и критериуми што се важни за одлучувањето. После формулирање на политиката, училиштата пристапуваат кон востановување на јасно дефинирани оперативни планови, кои вклучуваат терминирање односно, што треба да се направи за да се зчуваат назначените договорени временски термини, јасно дефинирани процедури т.е. по кои методи треба да се работи во текот на реализацијата на планот и дефинирање на норми и правила според коишто треба да се однесуваат вработените за да ги реализираат задачите. Директорите на училиштата неопходно земаат учество во изготвувањето на повеќе краткорочни и долгорочни планови. Во согласност со трите нивоа на менаџмент во училиштата, топ менаџментот (директорот на училиштето, помошниците директори или менаџерскиот тим) е задолжен за долгорочното или стратешко планирање, иако треба да партиципира и во среднорочното и краткорочното планирање. Всушност, станува збор за Развојниот план на училиштето. Клучната улога во среднорочното планирање, треба да ја има менаџментот од средно ниво, а тоа се претседателите на стручните активи и стручните служби. Краткорочното планирање е во надлежност на линискиот менаџмент, кој што на ниво на училиште го сочинуваат наставниците како реализатори на училничкиот менаџмент. Долгорочното планирање се потпира на долгорочни или официјални цели на училиштето, наречени развојни или стратешки цели и тие се основа врз која што се гради училишната визија. Среднорочните планови се базираат врз оперативните цели, кои произлегуваат од потребите на стручните активи и служби. Тие често во праксата се рedefинираат годишно и во основа претставуваат утврдени приоритетни развојни цели, на коишто се градат Годишните програми за работа на училиштата. Краткорочните планирања се спроведуваат преку извршните цели, коишто се поставуваат пред секој одделенски и предметен наставник. Среднорочните и краткорочните цели, треба да произлегуваат од и да одговараат на стратешките и развојните цели на училиштето. Планирањето во училиштата е во тесна врска со примената на тимската работа и тоа ќе ги даде очекуваните резултати само ако кон него се пристапи со најголема сериозност и ако во сите елементи и етапи се обезбеди неопходниот стручен, педагошко-психолошки и дидактичко-методички пристап. За планирањето да може да биде квалитетно, потребни се солидни познавања на законско-нормативната и стручната регулираност

на дејноста, општите цели и задачи на воспитно-образовната дејност, општата програмска структура, плановите и програмите за наставната и другата воспитно-образовна и стручна педагошка дејност, современа образовна технологија, општествената средина, условите и ресурсите на училиштето, можностите на воспитно-образовниот кадар и на учениците. За планирањето да биде квалитетно, неопходно е да се направат планови со определена цел и насочување и да се реши што е тоа што треба да се направи во училиштето, во кој временски период, како тоа да се направи и кој е одговорен за истото.

Планирањето е процес кој не завршува и трае континуирано. И при овој процес се чувствуваат и манифестираат образовни бариери и тоа поради страв од неуспех, неспремност и нерасположеност за алтернативни решенија, нестручност во организирањето и реализацијата на планирањето, недоверба, недоволно познавање на училишната средина и условите во неа и тн. за да можат да се надминат бариерите во планирањето, највеќе можат да помогнат менаџерите со тоа што создаваат организациски тимови, во кои се вклучуваат поголем број на вработени. Со добро знаење, умеење и вештини, менаџерите можат да го намалат или отстранат отпорот кон планираните промени, преку вклучување на вработените во процесот на планирање и овозможување на вработените да добиваат што повеќе информации за плановите и последиците од неизвршувањето, овозможување на вработените да ја разберат потребата од промени и очекуваните бенефиции.

4.3.5. КОНЦЕПТ НА РАЗВОЈНО ПЛАНИРАЊЕ ВО УЧИЛИШТАТА

Во рамките на концептот на развојното планирање во училиштата, проблемите со кои се сретнуваат училиштата на патот кон заедничката визија, се сфаќаат како предизвик и шанса за промени и развој. Тие проблеми се решаваат по пат на проекти коишто ги подготвуваат и реализираат тимови. Проектите се всушност начин со кој конкретните промени ќе се воведат во училиштето и потоа се институционализираат. Училиштата како важни општествени институции, треба да

ги следат промените во општеството, но и самите тие потребно е континуирано да креираат промени. Функционирајќи како комплексни динамични системи, тие секојдневно се изложени на критички анализи и согледувања, од аспект на степенот на задоволеноста на квалитетот на воспитание и образование, од аспект на различните интереси, очекувања и потреби, како од надвор, така и од внатре. Промените што се случуваат во окружувањето, имаат свое влијание на поведението на носителите на ВОР и на консументите на училишните услуги, влијание на менувањето на потребите, интересите, подготвеноста за надминување на отпори, за прифаќање на определени начини на учење, начини на комуницирање и модели на приоди за надминување на конфликти. Некои претставници на наставниот кадар манифестираат поголема приемчивост и подготвеност за прифаќање и примена на современа образовна технологија, но добар дел од наставниците или не се доволно оспособени, подготвени и едуцирани или манифестираат поголем или помал степен на отпор кон промени. Во оваа шареноликост на потреби и реакции, со не помала важност, присутни се и очекувањата и реакциите на родителите како важен дел од училишниот триаголник - во однос на училиштето, со различни и честопати нереални и противречни барања и ставови. Со свои барања и континуирана потреба од промени, присутна е и државата со нејзините прописи и законска регулатива, кои исто така поставуваат свои барања, норми и определени ограничувања, а на ова се надоврзува и проценувањето и се понагласеното влијание на јавното мислење и оценувањето за успешноста и оправданоста на функционирањето на училиштата, од страна на клиентите, локалната и пошироката општествена заедница, што се во тесна врска со културното наследство, менталитетот, традицијата, религијата и др. Надворешната компонента го прикажува влијанието на надворешната средина врз одвивањето на процесот внатре во училишната организација и има големо влијание врз однесувањето на учесниците во тој процес.

Секојдневното зголемување на потребите од промени и на различните видови на притисоци, кај учесниците во животот и работата на училиштето, будат свесност за неминовноста од потребата за промени. Секое училиште е сам свој креатор и реализатор на сопствените промени. Училишните промени треба да бидат водени плански, организирано и систематизирано преку процесите на развојно планирање во училиштата. Развојот на училиштето се одвива на релација помеѓу сегашните состојби и проекцијата на посакуваните идеали. Училишното развојно

планирање претставува организиран, систематизиран и институционализиран процес, кој што е континуиран и творечки, базиран на постојано истражување, анализирање и откривање на потребите на училиштето, како и осмислување на начините со кои ќе се задоволуваат воочените потреби. Реализацијата на развојниот план бара време, стрпливост и ангажирање на поголем број на актери во училишниот живот. Одредениот степен на автономност на училиштата, им овозможуваат да донесуваат значајни одлуки кои имаат влијание врз многу фактори поврзани со училишното работење, а сето тоа предизвикува поголема одговорност, како суштина на процесот на децентрализација во образованието. Под поимот *планирање* се подразбира повеќекратна систематска активност, во чија основа се наоѓа изборот на содржините кои ќе се реализираат во училиштето врз основа на поставените цели за определен временски период.¹²² Кога се вели *развојно планирање* тоа значи дека станува збор за позитивни квалитативни промени во училишниот живот и работа. Од година во година училиштата го подобруваат својот живот, ги асимилираат современите достигнувања, поставуваат нови цели и го подигнуваат нивото на сопствените аспирации. Со зборот *училишно* се нагласува дека секое училиште како поединечна организација, ја има клучната улога во донесувањето на одлуките за својот развој. Училиштето е значи иницијатор, носител на активностите, промотор и евалуатор на сопствениот развој. Развојот на училиштето не може да биде потполн, доколку се потпира исклучиво на сопствениот капацитет и сили и затоа тоа неопходно е потребно постојано да ги проширува своите граници и да биде отворено за соработка со различни партнери. Концептот на развојното планирање е базирано на целите кои се резултат на иницијативи и договори на заинтересираните групи. Демократскиот процес низ кој се создава развојниот план, се одвива според договорени правила, врз основа на заеднички одлуки и поделба на задачите, улогите и одговорностите, со подеднаква важност на резултатите. Тимското работење е механизам со кој се придвижува и насочува енергијата на сите субјекти кон заеднички зацртаната цел. Евалуацијата е од суштинско значење за процесот на развојот на училиштето, па затоа е неопходно потребно нејзино планирање, за да се постигне сигурност дека планираните активности се одвиваат во насока кон посакуваните цели. Во рамките на концептот на развојното планирање, проблемите со кои се сретнуваат училиштата на патот кон

¹²² Тип за школско развојно планирање: (2002): „Школско развојно планирање – пут ка школи какву желимо“ Министерство просвете и спорта републике Србије, стр.13

заедничката визија, се сфаќаат како предизвик и шанса за промени и развој. Со демократското учество на сите заинтересирани групи во процесот на развојното планирање, се обезбедува отвореност кон промените и поголема посветеност кон богатство на идеи, иницијативи и нивно реализирање, поголема транспарентност и објективност во следењето на квалитетот на работењето на училиштата, развој на училиштето, подобар квалитет и степен на задоволство од работата.

4.3.6. ОТПОРИ ПРИ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ПРОМЕНИТЕ ОД УЧИЛИШТНИОТ РАЗВОЕН ПЛАН И СПРАВУВАЊЕ СО НИВ

*„Човекот само со воспитувањето може да стане човек.
Треба да се забележи дека човекот може да го воспита
само човек што е исто така воспитан!“
(Имануел Кант)*

Динамиката на процесот на училишните развојни планирања, се разликува од училиште до училиште и преку тоа се одразува нивната специфичност. Како ќе изгледа училишниот развоен план, зависи од самото училиште, затоа што тој нема стандардна и однапред пропишана форма. Со планот за развој на училиштето, се добива слика за училиштето, проценка на неговите потреби, се определуваат приоритетните насоки за развој на училиштето и начините за нивно остварување, носителите на активностите и нивните одговорности, како и начините на кој што ќе се вреднува ефикасноста и ефективноста. Тој преставува обединување на училишните идеи, мобилизирање и обврзување на сите учесници на заедничка акција кон дефинирање на целите и на тој начин се насочува целокупниот развој на училиштето. Имплементирањето на планот за развој на училиштето е поврзана со менување на постојната состојба, а во насока на подобрување на работата на училиштата. Промените започнуваат најпрво како идеи или иницијативи за промени, потоа се применуваат и се имплементираат, за да на крај промените се институционализираат и заживуваат во насока на обезбедување на нејзина одржливост. Но низ сите овие фази низ кои минуваат и се трансформираат промените, не треба да се занимават појавите на отпор кон промени од страна на

давателите на воспитно-образовните услуги и од страна на корисниците на воспитно-образовните процеси.

Кога говориме за промените на ниво на училиште, различните партиципенти на ВОР различно реагираат и различно се однесуваат кон промените. Некои се повеќе подготвени и повеќе прифаќаат промени, како на личен, така и на професионален план, а некои не се. Некои не само што ги прифаќаат промените, туку и ентузијастички ги шират и спроведуваат во својата средина. Но не е мал бројот на личностите кои ги попречуваат промените, негативно влијаат на напредокот во својата средина и опортунистички се однесуваат кон промените. Промените бараат време и напор, кои што се разликуваат од една до друга категорија на промени. Проблемот со прифаќање на промените е што поголем број од луѓето најпрво гледаат што ќе изгубат, а не согледуваат што ќе добијат со промената. Всушност малкумина на промените гледаат како на можност и предизвик за нешто ново или подобро, а повеќето од нив гледаат на промените како на закани. Значи, луѓето се разликуваат во нивното однесување кон прифаќањето на промени. Некои луѓе се поадаптабилни на промени, а на некои се постатични и им е потребно повеќе време за прилагодување. Во контекст на овој став, Rogers & Everett извршиле едно истражување и како резултат на тоа, соодветно на стиловите на адаптирање кон промените, даваат предлог класификација на пет типови на луѓе:¹²³

- *Иноватор* – љубопитен тип на човек и отворен за промени, кој сака да прави обиди со нови идеи и е подготвен за превземање ризици. Мошне мотивиран е и креативен, оригинален е и храбро чекори напред. Добиеен резултат од истражувањето е дека 8% од испитаниците припаѓаат на овој тип на луѓе.
- *Водач* – отворен за промени, но многу размислува за отпочнување на промената и негово вклучување во неа. Отворен е во обидите за нови иновации, одговорен е при влијанието на другите за промената, пероналот му верува и од него бара совети и разни можности и опции. Во истражувањето е добиеен процент од 17% типови на водачи од испитаниците.
- *Следбеник* – итар, претпазлив следбеник, размислува и многу гледа каква е промената пред да одлучи да се адаптира на истата. Тој е повеќе

¹²³ Rolheiser Carol and Quinn Joanne: (1997): „*Managing the Process of Change*“ Soros Conference, Budapest, May, r-17-22

поддржувач на промената, отколку што е во состојба да наметнува менување и темпо при менувањето. Сака да прима совети од луѓето на кои им верува и затоа типот на водачи се најдобар медиум што тие го слушаат. Бара докажување дека иновацијата што се прави со промената е подобра отколку постојното решение. Добиениот резултат од истражувањето истакнува припадност од 29% од испитаниците во групата на следбеници.

- *Скептик* – скептични во адаптирање на нови идеи и бараат потврда дека патот по кој што се чекори е добар и сигурност дека постои поддршка за тоа. Тој тип на луѓе, сакаат да чекаат за да видат како процесот на промена ќе се одвива. Тој се приклучува на масата, откако ќе се воспостават насоките. Врз него можат да влијаат многу надворешни притисоци и административни решенија. Во истражувањето се забележани 29% од испитаниците припадници на типот скептик.
- *Спротивставувач* – е тип на човек кој многу се сомнева и вообичаено е против нови идеи, со мало влијание и често изолиран од правецот на движење. Прилично е запознаен со историјата на неуспешни иновации. 17% од испитаниците се окарактеризирани како ваков тип на луѓе.

Како резултат на преземена промена, вообичаено е да се јави отпор, кој што може да се манифестира со појава на конфликт. Овој конфликт во почетната фаза на неговото јавување, скоро секогаш е деструктивен, но истиот може да се разреши и да се трансформира во конструктивен, односно да води кон прогрес. Разрешувањето на конфликтот пак, налага барања за други промени во однесување, ставови, начин на комуницирање итн. Освен давање на некои сугестии и препораки, не постои готов модел и универзален рецепт за справување со отпорите во образовните организации. Основен принцип е што поголемо вклучување на луѓе во процесот на донесување одлуки за промени или развој на тимското работење. Се препорачува во училиштата развојното планирање да се креира тимски, а при изборот на тимовите и нивните членови да се тргнува од принципот на доброволност или лична искажана желба за учествување. Секако дека важен аспект е и поседувањето на способности. Доколку се воочи дека некои од членовите на тимот поседуваат ниско ниво на мотивација, желба и несоодветни способности, тогаш е неопходно да се направи замена на членот. Во тимовите може да се забележат и тимски играчи со големи способности и голем ентузијазам за работа и кај нив е потребна примена на стратегија на

делегирање задачи, но постојат и вработени со големи способности, а мала желба за работа и со нив е добро да се применува стратегија на убедување преку разговори, лобирање, објаснување, па се до заплашување преку воочување на последиците од нивното несоодветно тимско вклучување. Стратегија со обезбедување и вклучување соодветни обуки, е за категорија на вработени кои имаат пониски способности и голем ентузијазам и мотивираност за работење.

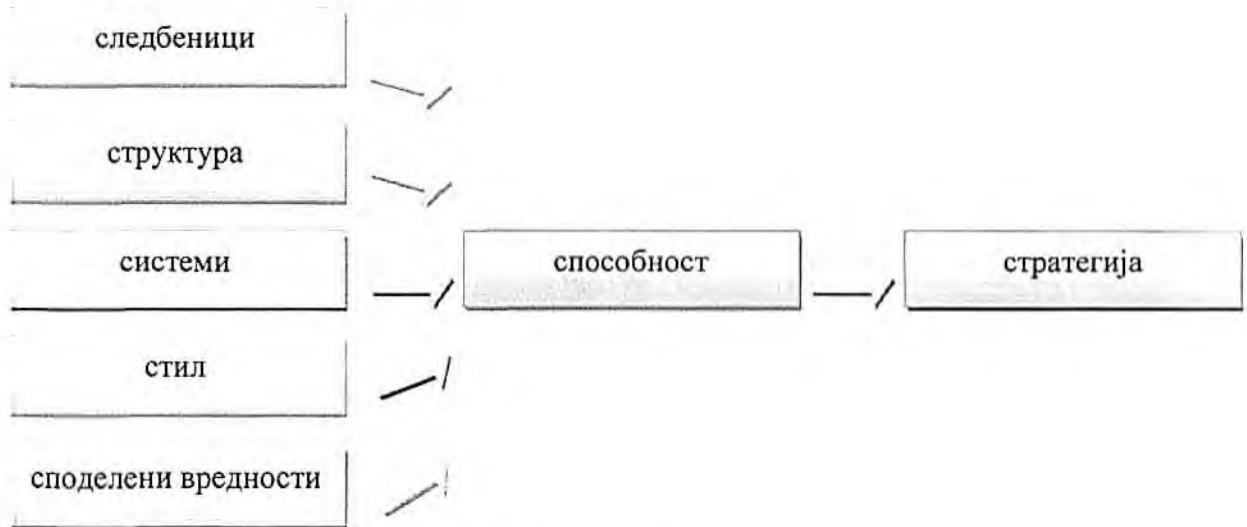
Добро е да се знае процесот на случувањата кај луѓето за време на промените, со цел да може подобро да се управува со нив и да се предизвика амортизација на отпорот кон промените. Blanchard состојбите што се случуваат кога луѓето ќе се најдат во ситуација на промени, ги класифицира во седум категории:¹²⁴

- Прават нешто што тие вообичаено не го прават. (Се чувствуваат непријатно, неудобно);
- Мислат прво што треба да дадат, не што треба да добијат. (Жалење за она што ќе се изгуби);
- Се чувствуваат осамени, дури и ако другите чекорат низ промените. (Психолошката структура се менува, бидејќи луѓето не можат да мислат на нејзината природност);
- Луѓето можат да издржат само одредена промена. (Некои можеби би можеле, но повеќето би биле уништени);
- Луѓето се на различно ниво во поглед на подготвеноста за промени. (Не треба да се делат на добри или лоши, не треба да им се делат етикети или да се осудуваат);
- Луѓето се загрижени дека тие немаат доволно ресурси. (На луѓето им треба помош да сфатат дека околу нив има повеќе извори отколку што мислат);
- Ако притисокот престане, луѓето ќе се врата на старите навики во однесувањето. (Враќањето на старата состојба е природно, кукањето не е работа).

Доколку внимателно ги разгледаме класификациите на реакции во ситуации на промена, независно дали припаѓаме во категоријата на вработени задолжени за спроведување на промените во образованието или пак во улога на предлагачи на

¹²⁴ Soros Foundation Workshop: (1996): „*Managing programs for building educational leadership and improving schools*“ Budapest, April, p-17

истите, тогаш процесот на менаџирање со промените и надминувањето на отпорите како образовни бариери, ќе биде олеснето или стручно надминато. Во спроведувањето на промените, постојат седум значајни елементи, со чија помош, заедно со заедничките вештини на организацијата, се обезбедува клучна поврзаност меѓу стратегијата и другите аспекти на организацискиот процес.¹²⁵



(Слика бр.10)

Независно од тоа дали водачот води мал тим или пак гилема организација во кои што се неопходни големи промени, секогаш доаѓа до моментот кога тој треба да ја добие вистинската согласност и поддршка на клучните „играчи.“¹²⁶ Тој треба да биде сосема убеден дека ги добил на своја страна најистакнатите актери и промотори. Кога клучните личности имаат способности и ентузијазам за реализирање на своите професионални обврски во контекст на предложените промени, постапката е лесна и во такви случаи менаџерот ги вклучува во процесот на промени со целосно делегирање на задачите кои треба да се извршат. Но кога отпорот кон промени се чувствува и дијагностицира како проблем, менаџерот најпрво анализира и го определува вистинскиот проблем, а потоа дејствува и

¹²⁵ Лендсберг М. (2002): „Основи на лидерството“ Издателство Класика и стил, Софија, стр.55

¹²⁶ Петковски, К, Алексова, М, (2004): *Водење на динамично училиште* , -2.изменето изд., Биро за развој на образованието, Скопје, стр.118

превзема активности во зависност од детерминантите за промена – способностите, постоечките вештини и желбата. Чекорите на анализата би требало да се одвиваат според следниве инструкции:

- Дали следбениците сакаат да соработуваат во спроведување на промените и дали имаат способност за тоа. Доколку постои желба за соработка, но нема знаења, потребно е да се обезбеди едукативна поддршка и обуки од потребната образовна област;
- Дали постои способност за поддршка кај следбениците и дали истите сакаат да ја искористат таа своја способност. Доколку се утврди дека има способност, но не и желба за давање поддршка, тогаш менаџерот има сериозна и одговорна задача, активирајќи ја и употребувајќи ја својата моќ за убедување;
- Дали постои двоен отпор поради неспособност и несакање да се даде поддршка за предвидените промени од страна на клучни луѓе во тимот за училишни промени и доколку се утврди дека е така, потребно е нивно исклучување или сменување од тимот кој е предвиден за процесот на училишни промени, се до моментот додека не направи проценка дека истите можат истовремено да се убедуваат и обучуваат.

Според Петковски К. и Трајковска И. постојат определени стратегии за справување со отпорот што се јавува како реакција на некоја преземена промена.¹²⁷

- *Коерцитивна стратегија* – принуда, притисок, заплашување);
- *Рационално – емпириска стратегија* (споделување на лоши и добри искуства);
- *Нормативна – реедукативна стратегија* (воспоставување процедури, правила на однесување и постапки, обука).

Значаен фактор, кој што го спречува отпорот кон промените, е влијанието на сите заинтересирани субјекти како директни или индиректни партиципенти во воспитно-образовниот процес. Големо е влијанието и на авторитетни луѓе и влијателни наставници кои уживаат углед во својата образовна средина т.н.

¹²⁷ Петковски, К, Трајковска, И, (2004): „Прирачник за развојно планирање на училиштето“ – Како училиштето да направи добра Годишна програма за работа, Херакли-Комерц, Битола, стр.98

неформални лидери. Но ситуацијата може да функционира и во спротивна насока, во случај кога неформалните лидери со својата голема моќ, не се сложуваат со промената која што се воведува и постануваат моќен центар за давање на отпор, околу кој се собираат приврзаници. Актуелните директори менаџери имаат голем проблем при справувањето со нив, а тоа вообичаено се директори со поминат директорски мандат или потенцијални идни директори од редовите на наставниот кадар.

Стратегија за справување и надминување на таквиот отпор кон промени, е континуирано информирање, отвореност, развој на тимско работење кое ќе предизвика мобилизирање на сите прогресивни вработени наставници.

4.4. НАДМИНУВАЊЕ НА БАРИЕРИ

*„Успехот не е конечен, неуспехот не е фатален.
Тоа што е битно, е храброст да се продолжи!“
(Винстон Черчил)*

Во делот на емпирискиот дел на истражувањето во функција на изработување на докторскиот труд, беа истражувани начините на кои менаџерите од трите фокус групи се соочуваат и справуваат со образовно-организациските бариери и дали и како истите успешно ги надминуваат. Во истражувањето постојат повеќе иницирани прашања и отворени дилеми со интенција да се разрешат во текот на истражувањето, како: претпоставката дека успехот во надминување на образовно-организациските бариери зависи од усвоените и применети стручни знаења и вештини за училишно менаџирање. Друго интересно иницирано прашање и отворена дилема со интенција да се реши во текот на истражувањето, а поврзано со причинско-последични односи во надминувањето на бариерите, е дилемата: дали образовните бариери се причина или последица на меѓуличните односи или обратно. Сумирањето на различните или идентични добиени податоци од поголем број на основни и средни училишта од Република Македонија, оформија една заедничка слика за начините на училишно менаџирање и обидите за надминување на образовно-организациските бариери. Всушност големата палета на збир од искуства од различни начини на идентификувања, доживувања на образовни бариери, соочувања и справувања (надминувања) со нив, ми дава за право да донесам заклучок дека не постои готов образец и правила кои ќе важат за сите училишта и ќе можат да бидат понудени во сите воспитно-образовни установи како најсоодветни, како најуспешни пласирани решенија со кои ќе се гарантира успешно справување и надминување на бариерите. Значи, готови смерници за успешно надминување на образовно-организациските бариери не постојат. Постојат разновидни стручни знаења кои се усвоени и се усвојуваат во различен степен и квалитет и постојат различни степени на усвоени и применети вештини на училишно менаџирање. Но сето тоа не е единствен услов за да се постигне потполн успех во процесот на справување со тековните и идните пречки во училиштното функционирање. Постојат и голем број на различни начини на пристапи кои се

условени од работното искуство, од личноста, карактерот и темпераментот на менаџерот, од неговиот вид и степен на образование, од работното место и позицијата што ја има во училиштето, од неговите минати и сегашни искуства (лични и професионални), од неговите амбиции и желби за нови достигнувања и континуирано надминување на себе и своите знаења и познавања од образовната област.

II МЕТОДОЛОШКИ КОМПОНЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Проблем на овој истражувачки труд е дали усвојувањето и применувањето на знаења и вештини за училишно менаџирање, доведува до успех во надминување на образовно-организациските бариери и здрава училишна клима. Значи, во овој оперативно-развиен истражувачки труд, во кој се користат основните законitosti и иновации во воспитно-образовниот процес, се става акцент на влијанието на училиштниот менаџмент или поконкретно влијанието, знаењето, стручноста и моќта на училишните менаџери во справувањето со бариерите во образовните организации на ниво на Република Македонија и начините на нивно надминување, а се со цел да се постигне здрава училишна клима. Целта на овој истражувачки труд е пред се да даде придонес во подобрување на можностите за ефективност и ефикасност во работењето на училиштата. Зборот БАРИЕРА доаѓа од францускиот збор *barricade*, во значење брана, преграда, браник, преграда од решетки, граница, меѓа, заклон, одбрана, пречка, препон, препрека.¹²⁸ Поимот бариера Krech, D, и Krachfeld, R, во „Елементи на психологијата“¹²⁹ го опишуваат како препрека, нешто што човекот го перцепира како сметање за постигнување на целта и тие ги класифицирале во физички препреки, социјални или „внатрешни“ во менталните процеси на самите личности. Според традиционалните ставови, воопшто бариерите во работните организации, се обоени во негативна конотација и со став дека истите ја попречуваат нормалната работа, а воедно тие се и некаков знак дека нешто негативно се случува во организацијата - дека нешто не е во ред. Според ова размислување, ако не се посвети внимание и на најмалата бариера, таа може да се трансформира во поголема и поинтензивна, па така се поддржува мислењето дека проблемите кои можат да предизвикаат некоја бариера за да се постигне некоја цел, треба да бидат засечени во корен уште на самиот старт на нивно појавување. Според некои други ставови, бариерите се неминовна

¹²⁸ Вујаќлија, М, (1980): „Лексикон страних речи и изрази“ III издание, Просвета, Београд, стр.103)

¹²⁹ Krech, D, Krachfeld, R, (1980): „Елементи психологије“ Научна књига, Београд, стр.234

пропратна појава при функционирањето на организациите и тие не можат да се избегнат. Тие можат да произлезат од многубројни фактори, вклучувајќи ја организационата структура, системот на оценувањето на перформансите, па се до тривијалните секојдневни појави. Според ова гледиште, оптималната организациска перформанса претпоставува определено корисно ниво на бариери, затоа што без нив организациите би застојале во status quo состојба, без потреба за промени и без привлекување внимание на некој постоечки проблем.

Причини за препреки секогаш има многу, како во секојдневните функционирања во работните организации, така и во образовните организации. Од теоретско искуство добиено од литературата - кога има премногу бариери, тие имаат моќ да ја оневозможат реализацијата и да го спречат спроведувањето на стратегиите и постигнувањето на организациските цели. Тоа може да се рефлектира на комуницирањето, а кога не постои добра комуникација, или кога таа е доста ограничена, редуцирана и еднонасочна, без соодветна проток на потребни информации, сето тоа може да доведе до дополнителни организациски несогласувања и бариери. Висок степен на застапени и неконтролирани бариери може да доведе до хаотично, нарушено и некооперативно однесување во образовните организации - кои се предмет на ова истражување, и да доведе до различни организациски деформации, залудни и непотребни исцрпувања и осиромашување на човековите енергетски потенцијали. Ова е еден од можните начини да се зголеми бројот на незаинтересирани и немотивирани вработени, а организациската продуктивност од ден на ден да постанува се помала, бидејќи човечка енергија, наместо да биде насочена кон продуктивни напори, се насочува кон различни конструктивни или деструктивни обиди за решавање на бројните препреки.

Директорите во училиштата, според сопствениот менаџерски статус кој го завземаат во организациите, значително влијаат (или може да влијаат) на организациската клима и атмосфера. Тие раководат со училиштата и вработените во него според своето постоечко знаење, одговорност, обврска (а пред се сакање) да управуваат и да се справуваат со секојдневните, актуелните тековни и новонастанати бариерни ситуации. Со организациските бариери и преку нивното правилно разбирање и справување со нив, училишните директори како менаџери и

педагошко-психолошките служби заедно со наставниот кадар активирани индивидуално и во менаџерски тимови, би требало да пронајдат конструктивни пристапи, функционални приоди и можни патишта кои водат кон соодветни надминувања на образовните бариери, правилни исполнувања на работните должности и кон остварување на планираните организациски цели и визии. Токму во тоа и се состои влијанието на училишните менаџери – да се дојде до посакуваните позитивни резултати, преку непосредна внатрешна интеграција на инволвираните страни вклучени во настојувањата за надминување на образовно-организациските бариери и со меѓусебната добра комуникација. Во исто време, на овој начин можат да се согледаат способностите, одговорностите и комплексноста во работењето на менаџерите, нивните менаџерски вештини и мудрост, кои преку широк спектар на активности, имаат можност контролирано да влијаат на постоечките бариери и на тој начин правилно да ја усмеруваат и водат образовната организација и образовниот процес кон ефективност и ефикасност преку остварување на своите зацртани цели и визии.

2. ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување за докторски труд се бариерите во образовните организации и начините за нивно надминување од страна на училишните менаџери. Произлезен е и определен во согласност со насловот на овој труд *„Училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери“* со што би се овозможило создавање услови за подобар квалитет во организациските односи, кои пак ќе овозможат справување со сегашните и идните бариерни ситуации во училишните организации (елаборирање на улогата и влијанието на менаџерите во справување со бариерите). Предметот на истражување беше временски ограничен, а се истражуваше во исто време на различни места и различни услови и тоа според просторно – временската димензија е трансферзално истражување. Од аспект на тоа што се истражуваше, тоа е во доменот на интердисциплинарно истражување. Предмет на интерес и истражување беа училиштата кои успешно ги надминуваат постоечките образовно - организациски бариери; училиштата кои индиферентно гледаат на нивното постоење и

реперкуирање; и училиштата кои прават обиди за менаџирање со бариерите кои во нивната работна средина егзистираат – но не можат да се справат со успех. Предмет на интерес беа постоечките состојби во училиштата во поглед на бариерите, но и партиципативниот и перцептивниот момент – како испитаниците гледаат на причинско-последичните односи за јавување, манифестирање, функционирање, опстојување и надминување на образовно-организациските бариери.

Со образовните организации управуваат директори - менаџери. Но управувањето е интерактивен механизам, во насока на здружување и координација на заедничките напори во постигнување на заеднички цели. Ова бара одговорност и систематско внимание за добар квалитет на организациските соодноси. Според некои теоретски ставови, прифатливо е дека бариерите иницираат промени, дека тие можат да допринесат за подобрување на организациската ефикасност преку стимулација на промени и подобрување на процесот на донесување одлуки. Организација која не се менува, тешко дека ќе опстане, бидејќи промените и иновациите се на некој начин животен тек на секоја организација, па и на училишната. Некои погледи на актуелизираниот предмет, говорат за тоа дека организации во кои „не постојат“ бариери или не можат да се видат (негирање на реалноста), се рамнодушни, апатични и статични, неактивни и индиферентни, без динамизам и енергичност. Во литературата и во секојдневната пракса постојат и други мислења и насоки за бариерите и нивните цели. Едно од нив вели дека тие можат само да ја загрозат координацијата и тимската работа, а со тоа би се загрозило и остварувањето на целите во образовните организации - што е спротивно на претходниот став дека бариерите ја подобруваат организациската ефикасност преку поттикнување на промени.

Задачата на директорот на училиштето како менаџер, во соработка со менаџирањето на педагошко-психолошката служба и училничкото и училишно менаџирање на наставниот кадар, е да создадат средина во која бариерите ќе бидат оптимални во квантитет - ниту премногу, ниту премалку. Така тоа би можело да даде добри резултати во работењето и остварувањето на целите на училиштето. Но како е тоа во пракса? Дали, како и колку директорите и вработениот образовен кадар на училиштата во Република Македонија ги разбираат бариерите, како со нив се справуваат и како ги надминуваат? Директорот и другите вработени

(индивидуално во секое училиште), работат и дејствуваат заедно на заеднички задачи за разбирање и за справување со организациските бариери и нивното успешно надминување претставува усогласување на потребите на сите структури во рамките на организацијата. Притоа, не смее да се занемари и потребата од feedback при работењето. Прашање е дали менаџерите по завршувањето на задачите, известуваат за постигнатите резултати од изведените акции, што дава чувство на постигнати и заеднички остварени цели. Дали постои еден единствен идеален пристап кон менаџирање со бариерите? Кои фактори влијаат, од што зависи кој начин на справување со бариерите ќе биде избран при ситуации на препреки кои се создадени при остварување на целите?

Со овие прашања, преку кои се нагласува предметот на истражување на овој труд, се согледува комплексноста и сложената влијателност на менаџерите околу разбирањето и справувањето со бариерите, од чија успешност зависи водењето на организацијата кон успех. Колку менаџерите знаат и умеат како да ги препознаат причините за организациските бариери, инволвираните страни учеснички во бариерите, колку можат да изберат соодветен метод за справување, контролирање, управување и надминување? Мислам дека менаџерите кои ги разбираат организациските бариерите, се справуваат со нив и управуваат, истовремено учат како да се изградат взаемно корисни интерни односи и ефикасно да ги решаваат бариерите, бидејќи заедничка цел е преку заеднички активности да ги подобрат односите во рамките на образовната организација, трансформирајќи ја интеракцијата во партнерство. Можеби тогаш бариерата ќе биде од корист за сите и од неа ќе бидат извлечени позитивните вредности, подобрување на односите во целост, чиј заеднички именител е партнерски однос на заедничките учесници – директорите и другите вработени како училишни менаџери. Прашање е дали се од суштинско значење: добрата комуникација, меѓусебната доверба, меѓусебното информирање и меѓусебната поддршка како би се реализирал овој сооднос?

Поединците кои ја сочинуваат училишната организација имаат различен систем на вредности, различни карактери, личност, темперамент, менталитет, педагошки пристап, морални вредности, начин на размислување, различни минати искуства, различни потреби, желби, аспирации.... Ова можеби се корените на појавата на бариерите. Можеби, доколку во училишните организации постојат

стандардизирани правила и прописи за организациско однесување, ќе постои поголема веројатност да се создаде заеднички координирачки механизам, кој преку интегрирање во училишната средина вработените би научиле како да ги задоволат сопствените потреби, а при тоа да не се изгуби сопствената индивидуалност и професионалната колегијалност.

Кога при бариерните ситуации, со цел да се редуцираат тензиите меѓу инволвираните страни, директорите на училиштата би умееле да ги разберат и да управуваат со бариерите, справувајќи се со нив на најсоодветен начин според дадените услови, претпоставка е дека бариерите ќе бидат во функција на интеграција, елиминирање на фрустрациите и незадоволствата и во улога на стабилизирање на ситуациите. Можеби клучот за справување е во пронаоѓање начини со кои ќе се одржат бариерите во нај оптимално ниво, да се пронајдат конструктивни начини за да се минимизираат негативните и да се максимизираат позитивните аспекти на постојните бариери, а претпоставка е дека сето тоа ќе доведе до максимизирање во извршување на работните обврски. Прашање е што е повеќе пожелно – училишниот менаџер да ги избегнува бариерите, да ги игнорира, да ги дијагностицира бариерните состојби во работната средина, да се справува со алтернативи во насока на: избегнување на бариерите пред да земат поголем замав, во насока на разрешување на бариерите пред да се случат или од како ќе се случат или со една варијанта на стимулација на конструктивни бариери? Предметот на истражувањето со цел училишниот менаџмент да се стави во функција на надминување на образовно-организациските бариери, е во контекст на прашањата дали училишните менаџери:

- менаџираат со меѓузависноста т.е. со правилата и прописите и дали преку тоа се доаѓа до подобрена координација, со што се смалува веројатноста бариерата да се создаде и продолжи;
- менаџираат со целите, а тоа значи дали менаџерите се во можност да го фокусираат вниманието на вработените кон реализација на повисоки цели како начини за елиминирање на бариерите од пониските нивоа;
- менаџираат со динамиката, а тоа значи дали е потребно дополнителен менаџерски напор кон усогласување на специфичностите на вработените како

индивидуи и кон воведување начини преку кои би се развиле подобри работни вештини;

- менаџираат со ресурсите, што значи вештини за управување со потребните ресурси и кога е тоа потребно користење соодветни начини за надминување и справување со бариерите.

Сите овие прашања се добра база за предмет на истражување во овој и некој нареден труд.

3. ФОРМУЛАЦИЈА НА ЦЕЛТА И КАРАКТЕРОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на ова истражување за докторски труд е да се идентификуваат основните аспекти на училишниот менаџмент и неговата функција во надминување на образовно-организациските бариери. Цел на овој истражувачки труд е пред се да даде придонес во подобрување на можностите за ефективност и ефикасност во работењето на училиштата.

Целта на истражувањето е операционализирана од следните аспекти:

*Преку давање приказ на развојот и тековите на образовниот менаџмент во Република Македонија;

*Дефинирање и давање приказ на менаџментот, училиштниот менаџмент, училиштните менаџери;

*Дефинирање и давање приказ на бариери, организациски бариери, образовно-организациски бариери;

*Издвојување и анализирање на функциите, задачите и одговорностите на директорот менаџер во училиштето, педагошко-психолошката служба и наставниот кадар како менаџерски тим во правец на надминување на образовните бариери;

*Видови, опишување, функции и класифицирање на образовно-организациски бариери;

*Начини за надминување на образовно-организациските бариери преку примена на училиштен менаџмент;

*Издвојување на знаењата и вештините на директорот менаџер, педагошко-психолошката служба и наставниот кадар и нивното менаџирање во функција на надминување на образовно-организациските бариери;

*Дескриптивно опишување и потенцирање на предностите и недостатоците од училиштното менаџирање во контекст на образовните бариери;

*Објаснување и потенцирање на потребноста од практичната примена на знаењата и вештините од училиштниот менаџмент;

*Скенирање и истражување на моменталната состојба во основните и средните училишта на територијата во Република Македонија, во поглед на постоење на образовно-организациски бариери;

*Скенирање и истражување на моменталната состојба во основните и средните училишта на територијата во Република Македонија, во поглед на применување на начини за надминување на образовно-организациски бариери преку училишно менаџирање;

*Утврдување на актуелните состојби во училиштата поврзани со присутноста на бариерите, утврдување на ставовите во врска со нив, како и справувањата преку применување менаџмент во образование;

*Компарирање на актуелните состојби во контекст на бариерите со посакуваните состојби и констатации од согледувањата;

*Акцентирање на улогата на училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери.

Ова истражување има основна цел да го афирмира и да ги истакне позитивните страни на училиштниот менаџмент и предностите од неговата примена во секојдневното функционирање на училиштата.

4. НАУЧНА, ОПШТЕСТВЕНА И ПРАКТИЧНА ЦЕЛ НА ТРУДОТ

- **Научната цел на овој труд** е да се проучи прашањето за менаџирање со бариерите во различните образовни организации, да се изврши идентификација, скенирање и дескрипција на манифестационите форми на бариерите во училишните работни организации и нивната улога, со цел добиените резултати од истражувањето да дадат свој придонес во науката. Посебен осврт е ставен на улогата на бариерите во училиштниот менаџмент. Со примена на научните методи и постапки во истражувањето, ќе се задоволат некои научни цели со интенција добиените резултати да се објективизираат и генерализираат во образовната практика. Имено, една од тие цели е и да се анализираат состојбите на менаџирање со бариерите во образовните организации од аспект на трите нивоа на менаџерски кадар, да се утврди во кои делови од секојдневното нивно работење тие најмногу се застапени, кои знаења и вештини за справување со нив ги поседуваат и што им недостасува околу тоа (која е нивната потреба), како и да се предложат одредени активности во врска со нивното понатамошно стручно усовршување кое ќе корелира со моменталните потреби на општеството и државата.

- **Општествена цел на трудот** е да сумира, анализира, експлицира, синтетизира, оценува и вреднува размислувања, ставови и менаџерски соочувања со бариерите како неизбежна појава во образовните организации и превземања на мерки со кои се надминуваат деструктивностите. Утврдувањето на постојната состојба во образованието во нашето општество, гледано глобално и од повеќе аспекти, претставува една од примарните цели и задачи на сите што се дел и се занимаваат со него. Поширок општествен аспект е стимулација во извесна смисла, како и ориентација за идните истражувања од областа на образовно-организациските бариери и менаџирањето со нив.

- **Практична цел на трудот** произлегува од посакуваните состојби и дефинирање на наредните задачи и активности кои што произлегуваат од реализацијата на општествените и научните цели. Трудот ја добива својата вредност и тежина преку скенирање, сумирање, анализирање и интерпретирање на конкретно добиените резултати од практичните истражувања добиени од училиштата – основни и средни, градски и рурални, кои функционираат на територијата во Република Македонија.

Лоцирани се идентичностите и различностите во знаењата, вештините, аспектите, мислењата, потребите, интересите, ставовите на инволвираните субјекти во образовниот систем, скенирани се можните реагирања и справувања на училишните менаџерите во ситуации на актуелни бариери, како и компарирање на различните (или идентични) начини на надминување на бариерите на различните менаџерски структури. Направени се и графички компарации на ставовите и искуствата на трите целни групи на менаџерски структури. Една од практичните цели на овој труд е при менаџирање со бариерите во училишната средина, во праксата на менаџерите да им се помогне навремено да ги почувствуваат, дијагностицираат актуелните бариери и негативните ефекти кои произлегуваат од нив, да ги разберат, за да можат правовремено да се применат можните алтернативи на нивно избегнување пред тие да земат деструктивен замав, надминување преку училишно менаџирање откако бариерите ќе се актуелизираат или можеби стимулирање на конструктивни бариери кои ќе бидат во функција на образованието.

5.ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- Една од задачите на истражувањето е да се утврди степенот на свесност на истражуваните субјекти за присутноста на организациските бариери, да се соберат и обработат теоретски и емпириски податоци во врска со бариерите во образовните организации и менаџирањето со нив, да се добијат сознанија од моменталната состојба за степенот на присутноста на бариерите во основните и средните училишта во Република Македонија, во градски и рурални средина и начините на справување со нив од страна на училишните менаџери.
- Друга задача е да се утврди желбата, знаењето, стручноста и спремноста на трите целни групи менаџери во училиштата за справување и надминување на организациските бариери, за спроведување на промени во училиштата, здобивање со релевантни показатели за застапеноста и шареноликоста на образовни бариери во рамките на училиштата, како и видовите и начините на пристапи со цел менаџирање со бариерите.
- Трета задача е да се утврдат актуелните состојби во училиштата поврзани со присутноста на бариерите, ставовите во врска со нив, како и справување преку применување менаџмент во образование – во компарација со посакуваните состојби и констатации од согледувањата.
- Четврта задача е да се лоцираат сегментите (сферите) во училишните организации каде најчесто се применуваат менаџерски постапки и вештини, начините на нивно справување, ефектите од менаџирањето.
- Петта задача е да се скенира дали и колку во Развојните планови на училиштата се застапени SWOT анализите, дали и колку се застапени планирањата на активности и со кој приоритет и каква е опфатеноста на стратегии и планирани едукации за училиштен менаџмент во текот на една учебна година.

- Шеста задача е да се утврди постоењето и функционирањето на правилата за работење и училишните кодекси, вклученоста во определени задолженија кај различните менаџерски целни групи во реализирање на менаџирање со бариерите и компаративно да се определи степенот на нивно влијание според однапред поставените менаџерски задачи и цели (доколку ги има) или според спонтано тековно пројавените бариерни ситуации.
- Во тие рамки, мошне суштествена и значајна е задачата од собраните и анализираните податоци да се добијат потребни сознанија, врз основа на кои може и треба да се темелат понатамошни активности на институциите кои се во функција на поддржување на развојот на образованието во Република Македонија.

6. ФОРМУЛАЦИЈА НА ХИПОТЕЗИ

Со оглед на комплексноста и специфичноста на истражувачкиот проблем, најнапред беше направено пилот истражување и во тој контекст беа утврдени некои првични податоци, ставови, искуства и прашања поврзани со темата на трудот. Тоа беше реализирано со помош на неформално интервјуирање на вработени субјекти од трите популациони менаџмент групи, од училиштата кои функционираат на територија на Република Македонија. Во таа смисла, конструирана е хипотетска рамка, во која се дефинирани: генерална хипотеза, посебни и поединечни хипотези. Основната хипотеза која ќе се проверува во истражувањето, беше формулирана согласно предметот, целта и задачите на истражувањето.

6.1. ХИПОТЕТСКА РАМКА

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА

УСПЕХОТ ВО НАДМИНУВАЊЕ НА ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ, ЗАВИСИ ОД УСВОЕНИТЕ И ПРИМЕНЕТИ СТРУЧНИ ЗНАЕЊА И ВЕШТИНИ НА УЧИЛИШТНО МЕНАџИРАЊЕ.

Од примарниот проблем на истражувањето, произлегуваат следниве посебни и поединечни хипотези:

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ и ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ
(произлезени од посебните)

А) Доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначени гледишта и ставови поврзани со надминување на бариерите кај трите целни групи (директори, стручни служби и наставници).

Aa1) Доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначеност во постапките за стручно справување и надминување на бариерите кај трите целни групи на менаџерска структура (директори, стручни служби и наставници).

Б) Доколку менаџерите имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Ба1) Доколку менаџерите на повисоко ниво (директори и заменици на училишта) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Ба2) Доколку менаџерите на повисоко ниво, ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Бб1) Доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Бб2) Доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Бв1) Доколку менаџерите на пониски ниво (наставници и професори) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

Бв2) Доколку менаџерите на пониско ниво (наставници и професори), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

В)Во училиштата (нај фреквентни) нај застапени внатрешни образовно-организациски бариери се: комуникацијата, конфликтите и отпор кон промените.

Ва1)Доколку во училиштата постои несоодветна комуникација при работното функционирање, застапена е внатрешна образовно-организациска бариера - комуникација.

Ва2)Доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со комуникациската бариера.

Ва3)Доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на комуникациската бариера.

Вб1)Доколку во училиштата постои несоодветна комуникација како бариера, таа е поттикнувач на образовно-организациската бариера – организациски конфликти.

Вб2)Доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со нив како бариера.

Вб3)Доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на несогласувањата како бариера.

Вб4)Менаџерите од трите нивоа во училиштата, за надминување на конфликтните бариери, најчесто ја користат стратегијата „соочување.“

Вв1)Доколку во училиштата постои низок степен на мотивација (низок степен на мотивот за професионален напредок) тоа се манифестира како организациска бариера – отпор кон промени.

Вв2)Во училиштата постои отпор кон промени како организациска бариера, која се манифестира во повеќе форми.

Вв3) Доколку менаџерите во училиштата во пракса, правилно ги применуваат усвоените знаења и вештини од областа на училиштниот менаџмент, тоа доведува до надминување на образовната бариера - отпорот кон промените.

Г) Доколку во образовните организации менаџерот воспоставил интерни правила за работење и кодекс на однесување, тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери.

Га) Доколку во образовните организации функционираат (се применуваат) постоечките интерни правила за работење и кодексите на однесување, тоа позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери.

Га1) Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери на ниво на стручни служби.

Га2) Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери на ниво на наставници.

Га3) Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за учениците, позитивно влијае врз надминување на училиштните бариерите со учениците.

Га4) Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери со родителите.

Д) Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери.

Г)Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима.

Е)Стручниот надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините

Ж)Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените.

З)Доколку постои умерено ниво на образовно-организациски бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност.

За)Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти.

7.ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето, кое за основна цел го има потврдувањето или негирањето на круцијалното прашање на овој докторски труд, поаѓа од соодветни независни и зависни варијабли. Во процесот на истражувањето генерално се опфатени две варијабли:

- 1.Поседување и применување на знаења и вештини за училишно менаџирање со образовно-организациски бариери и
- 2.Ставање под контрола и надминување на образовно-организациските бариери. Првата варијабла е **независна**, а втората варијабла е **зависна**.

Во истражувањето беше набљудувана уште една варијабла: 3.Кој ги дава одговорите - со следните модалитети: одговори од директорите на училиштата, одговори од педагозите и психолозите и одговори од наставниот кадар. Таа е **релевантна варијабла** („потенцијални независни варијабли, кои што може да имаат влијание врз зависната варијабла, или на нејзината поврзаност со независната варијабла, но не се во доменот на истражувањето затоа што не се опфатени со истражувачкиот проблем.“¹³⁰

8.ИНДИКАТОРИ

Во тесна врска со создавањето, функционирањето и опстојувањето на организациските (и личните) бариери, се мотивите и фрустрациите. Бидејќи директното манифестирање на мотивите за поттикнување на определени бариери вообичаено е несвесно или инхибирано, мерењето на мотивационите фактори за поттикнување на бариерите е можно само преку употреба на прикриени и суптилни индикатори, кои ќе бидат употребени за несвесното однесување на вработените во

¹³⁰ Kiess & Bloomquist, 1981, стр.45

училиштата. Мерењето е многу тешко, бидејќи мотивите за бариерно однесување се јавуваат во многу различни манифестации, па според тоа беа вклучени повеќе алтернативни мерки за еден ист мотив. Реално гледано, и при самото мерење (анкетирање, интервјуирање) се влијае на мотивот и тоа во моментот кога тој е ставен во ситуација на перцепција, во моментот кога го идентификуваме. Меѓу вклучените методи за мерење на мотивите во трудот, се разликуваат две групи: мерења кои се однесуваат на надворешното однесување на единката (експресивно однесување) и мерења кои се однесуваат на доживување на мотивите (методи засновани на самооценување – онака како што не известува анкетираниот субјект). Мотивите обично се јавуваат во интеракција, па според тоа и однесувањата на единките повеќекратно е определено и зависно од поголем број мотиви или од доминантниот. Базичен индикатор за испитување на актуелизираните варијабли е степенот на веродостојност на дадените искази.

Спречувањето на задоволување на мотивите, предизвикува фрустрација и фрустрационо поведение (манифестно или прикриено). Фрустративната состојба е внатрешна состојба на личноста, бидејќи и самото постоење на препрека како надворешен или внатрешен фактор, може, но и не мора да биде експресивно изразено. Всушност, вработените во една образовна институција, кога се активирани и ангажирани со цел да дојдат до некоја своја училишна или општо училишна зацртана визија, можат да најдат на извесни бариери и тоа може да поттикне и предизвика кај нив фрустрација. Но фрустрацијата кај одредени личности од вработените може да постои и без да постои претходна бариера како надворешен услов, па самата актуелна фрустрација да предизвика и да актуелизира некоја образовно-организациска бариера. Имено, субјект од училиштето може едноставно да замисли некоја препрека (бариера), која понатаму ќе го попречува во остварувањето на целите и истата да го доведе во состојба на вистинска фрустрација, која повторно може да биде иницијатор за создавање нови бариери. И тука се индицира нова дилема: дали бариерите се причина или последица на личните и меѓуличните релации или обратно?

Иницијалното интервју во пилот истражувањето, на некој начин индицираше дека *изворите на бариери и фрустрации (толеранцијата на фрустрации)* се различни кај различните групи испитаници, а тоа понатаму беше предмет на

истражување во емпирискиот дел од трудот и беше индикатор за причините за создавање, функционирање и опстојување на образовно-организациските бариери. Причини за фрустрации се и судирот на мотивите и ситуациите на недоразбирања во кои можат да се најдат поединци од вработените во училиштето. Судрувањето на различни мотиви може да се манифестира како организациски неспоразуми, кој во образовната организација зема улога на организациска бариера. Бариерите сами по себе можеби не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените, а индикатор за ова тврдење се дадените одговори од креираните инструменти со прашања поврзани со образовно-организациските бариери.

При креирањето на прашалниците за истражувачкиот труд, се водеше сметка за начинот на формулирање на прашањата. Интенцијата беше секое прашање да е само за себе индикатор – проценувач на одредена состојба поврзана со образовно-организациските бариери и индикатор за потврдување или отфрлување на некоја од поставените хипотези. Во понатамошното моделирање на трудот и при неговото анализирање на добиените сознанија, прашањата индикатори на хипотезите, заради подобра прегледност и јасност, се класифицирани според реден број.

9.МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Училишните менаџери секојдневно во континуитет управуваат со конкретните состојби во образовните организации, давајќи соодветни приоритети при справување со бариерите во училишната средина како константен постоечки дел на организациските соодноси. Со цел да се дојде до крајните видливи резултати на трудот и комплетно да биде опфатено и отсликано влијанието на менаџерите во сваќање и надминување на образовно-организациските бариери, истражувањето е експлоративно и има за цел да го опише присуството на истражуваниите бариерни појави во дадени ситуации, меѓу определени групи на вработени и проверување на постоењето на поврзаност со други појави (опишува што е присутно и утврдува што

со што е во поврзаност). Истражувањето во исто време е и експланаторно, бидејќи ги утврдува факторите кои влијаат врз појавата на бариери, со објаснување зошто се поврзани нештата и зошто истите се појавуваат. Истражувањето е повеќе квалитативно, бидејќи до заклучоците се доаѓа откако се анализира содржината на изворните искази на испитаниците од трите профила на училиштата. Истражувањето има и квантитативен дел, во кој до заклучоци се дојде откако се спроведе статистичка анализа на добиените нумерички податоци.

Беа применети следниве методи:

- Метод на процена, мерење и утврдување на влијанието на директорите менаџери во процесот на разбирање, справување и надминување со образовно-организациските бариери;
- Метод на процена, мерење и утврдување на влијанието на менаџерската педагошко-психолошка служба во процесот на разбирање, справување и надминување со образовно-организациските бариери;
- Метод на процена, мерење и утврдување на влијанието на наставниот менаџерски кадар во процесот на разбирање, справување и надминување со образовно-организациските бариери;
- Оперативен метод – се користеше снимање на реалноста, испитување на интересенти кои партиципираат во процесот, со проценување и заклучок;
- При изработката на овој научно истражувачки труд, за реализација на целите и проверка на хипотезите, се користеше аналитичка метода со нејзините варијанти: ↓
- Аналитичко компаративен метод - метод на компарација на три популациони категории, со проценување на објективноста на нивните ставови и искази;
- Аналитичко дескриптивен метод - со истражувањето беа побарани и одговори кои не се внесени како претпоставки во хипотетската рамка. Беа опфатени постапки на опишување, со кои се идентификуваат и класификуваат појавите што се проучуваат. Изведени се генерализации за проучуваните појави преку изнаоѓање битни заеднички карактеристики со истородни и сродни појави. Дескрипцијата беше прв чекор во процесот на доаѓање до научно сознание, бидејќи појавите прво мора да се опишат за да може да се предвидат и разберат податоците до кои се дојде. Податоците беа

споредувани, вреднувани и интерпретирани, за да резултираат во соодветни описи на проучуваната појава.

- Метод на предикција или разбирање на појавите – со утврдување на поврзаноста помеѓу истражуваните појави, што овозможи да се предвиди јавувањето на определена појава врз друга или да се предвиди дека присуството/отсуството на една појава ќе значи присуство/отсуство и на другата појава или пак да се предвиди заедничко менување - кога промените во едната појава се проследени со промени во другата појава. Во овој случај, во истражувањето беше применет корелациониот метод, со кој е квантифицивана поврзаноста помеѓу две појави на тој начин што се споредувани мерките на појавите добиени на една иста група испитаници. При тоа беше испитувана корелацијата меѓу појавите, која ни покажа дали промените во едната појава ќе бидат проследени со промени и во другата.
- Метод на дедукција – беше применет при извлекување на заклучоци, компарации на одредени теоретски истражувања и толкување на резултатите добиени од направените истражувања за училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери;
- Метод на селекција – беше применет при избор на презентирани информации од веќе реализирани истражувања од областа на истражувањето за образовни бариери. Целта беше со примената на овој метод да се добие критична маса на информации, кои ќе овозможат да се донесат валидни и реални заклучоци за моменталната состојба на училиштата во Република Македонија;
- Метод на споредбена анализа – беше применет со цел да се споредат резултатите добиени од трите целни групи направени во истражувањето;
- Метод на збирна анализа – се користеше со цел да се добие збирен заклучок на ниво на целокупното изложување и презентирање на материјата од областа на образовно-организациските бариери;

Во истражувачкиот труд беа применети следниве техники:

- Техника на анкетање – беше користена со цел да се утврдат ставовите, мислењата и искуствата на директорите, стручните служби и наставниот кадар во врска со истражуваниот проблем. При спроведувањето на анкетањето, се користеа два вида на прашалници, од кој едниот е идентичен за трите вида на целни групи, а другиот прашалник е прилагоден

индивидуално според тоа која целна група е анкетирана. Прашалниците содржат некои заеднички прашања. Прашањата се од отворен и од затворен тип со понудена скала на процена. Анкетирањето беше анонимно, со цел да се добијат што поискрени, пообјективни одговори од страна на испитуваните субјекти.

- Техника на интервју – имаше карактер на нестандардизирано интервју и воглавно беше применето при почетното пилот истражување и во одредени ситуации кога постоеше некој сомнеж и кога сметав дека добиените податоци од прашалниците имаат потреба од дополнително појаснување;

Поради целокупната опфатност на проблемот на истражување, трудот имаше интегрален пристап, со комбинирање на квалитативни и квантитативни методолошки пристапи и методи. Прашалниците беа формулирани со соодветни, јасно дефинирани, комплетни и единствени прашања и формулирани тврдења и ставови, со можност за отворен одговор на лични индивидуални размислувања и затворени одговори со заокружување. Истражувањето има научен пристап со тоа што е насочено кон проучување на конкретна појава – образовно-организациски бариери, а при тоа опсервираните истовремени јавувања на појавите се формулирани прво во вид на претпоставки (хипотези), со кои потоа систематски и емпириски се проверуваше вистинитоста на нивната поврзаност. При тоа, проверката задолжително ги опфати сите можни ситуации на истовремено јавување на појавите, земајќи ги во предвид и оние наоди кои не одат во прилог на појдовните претпоставки. За да може да се утврди што навистина се случува во определена ситуација за која постои истражувачки интерес, неопходно беше потребно анкетираниите субјекти да бидат објективни во информирањето. Меѓутоа, реално многу често се соочуваме со пристрасност и со неможност да се остане имун на влијанието на личните ставови и интереси врз опсервациите, личните очекувања, а тоа би можело да придонесе за внесување на субјективност во информирањето за истражуваните појави. Фактот дека опсервациите се заситени со можности за субјективни пристрасности и индивидуални впечатоци објаснува зошто постои можност да се добијат различни описи на ист настан и појава, од страна на исти или различни фокус групи на испитаници кои во исто време на исто место имаат контакт со проблемот на истражување. Поради овие констатации, во научниот пристап на трудот, е издвоено информирањето за она што е опсервирано од заклучоците што се

изведени врз основа на направените опсервации. Тоа придонесе за поголема објективност на изведените заклучоци, затоа што овозможи опсервациите да се интерпретираат од сите можни аспекти, за да се дојде до најсоодветниот заклучок. Научното истражување беше систематско и се спроведуваше според однапред определени постапки, со што се земаа во предвид сите услови во кои истражуваната појава се одвива. Истражувањето беше критичко, бидејќи не беше дозволено да се изведуваат произволни заклучоци што не се поткрепени со доказен материјал, со инсистирање на проверка на сите можни факти и објаснувања пред да се изведат конечни заклучоци на нивната веродостојност. Но, големиот број на прибрани факти не беше само по себе доволно за да се даде одговор на многуте прашања и претпоставки во врска со појавите што беа предмет на проучување. За да се постигне тоа, потребно беше фактите да се интегрираат и резимираат на начин кој ќе обезбеди објаснување на актуелизираните појави. За таа цел беа искористени постоечките теории, кои послужија за да бидат објаснети фактите до кои се дојде со примена на научни методи.

Разбирањето е најзначајната цел на ова научно истражување, а тоа беше постигнато тогаш кога се открија причините за јавување на појавата на образовно-организациските бариери. Откривањето на причините за појавата на препреки и кочници во образовните институции беше условено со докажување на каузалната (причинско-последичната) поврзаност меѓу појавите.

10.ДИНАМИКА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЧКИТЕ ФАЗИ НА ПРОБЛЕМОТ

Емпириското истражување беше спроведувано низ следниве фази:

- Информирање и барање соработка од образовните организации и од БРО;
- Иницијално неформално интервју со менаџерската структура во училиштата;
- Пилот истражување;
- Анкетирање;
- Собирање на податоците;
- Сумирање, анализирање и групирање на добиените податоци;
- Дескрипција и статистичка обработка;
- Бројчано преставување на резултатите со анализа на податоците – преставување на дистрибуција на фреквенција, дистрибуција на проценти и мерки на централна тенденција;
- Компјутерска обработка на податоците;
- Табелирање;
- Графичко оформување;
- Дискусија и заклучоци.

Трудот имаше научно истражувачки карактер и во согласност со тоа, покрај анализата на анкетите се користеше и компаративна метода и научно дескриптивна метода во одредени специфични ситуации во кои има појава на превенирање и надминување на бариерни ситуации и таа метода беше искористена за објективен опис. За поставените цели на трудот, предвидените методи на работа и предвидените техники и методи на истражување и анализа, предходеше долготрајна теоретска припрема, при која беа анализирани многубројни стручни материјали, кои го елаборираат значењето и улогата на образовни ситуации на попречување на образовната реализација и справувањето со нив, материјали и документи кои се однесуваат на превенирање од бариерни ситуации, различни научни погледи, стручни анализи за улогата на препреките што се јавуваат во образованието објавени

во книги, брошури, статии, интернет информации, мас-медииумски информации и т.н. Научното истражување траеше во временски период од осум месеци, следствено по интервали. После теоретските подготовки, прибирање и консултирање соодветна стручна литература, се остварија средби со директорите на училиштата, на кои им беше објаснета целта на истражувањето и од истите се доби целосна согласност за соработка. Во понатамошниот тек се одредија индивидуални внатрешни соработници, кои беа задолжени да водат сметка за точноста и експедитивноста во текот на пополнување на инструментите. Нареден чекор беше доставување на подготвените инструменти и анкетни прашалници. Истражувањето со примената на комплетен инструментариум во избраните училишни организации и обработката на информациите со анализата, се реализирани во периодот од почетокот на месец јуни 2011 година до месец ноември 2011 година. (предвидениот рок за завршување на анкетаирањето беше пролонгирано поради периодот на наставни активности во училиштата после завршување на училишната година, летниот распуст и припремите за почеток на новата учебна година).

Предвидените инструменти за овој истражувачки труд беа конструирани и дистрибуирани до сите наведени училишта-учесници (основни и средни, во градовите и во руралните средини низ Република Македонија) до крајот на месец јуни 2011 година. Обработката и анализата на податоците започна со самото добивање на првичните пополнети анкетни прашалници, траеше и заврши до крајот на месец ноември истата година. На крај, истражувањето заврши со сублимирање на резултатите, нивно анализирање и интерпретација и објавување на истите.

11. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

При определувањето на големината на примероците, најнапред се раководев од методолошките барања за репрезентативност и адекватност, што се основни предуслови за валидност на добиените показатели и аналогно на нив валидни сознанија и заклучоци. Примероците на директори на основни и средни училишта, педагошко-психолошки служби и наставен кадар, се пропорционално стратификувани од повеќе аспекти. Тие во извесна смисла добиваат белег на намерни примероци (бидејќи анкетираниите менаџери се постоечките раководни структури на училишните организации), но со оглед на тоа што примероците на наставниот кадар беа избрани по случаен избор, слободно може да се каже дека станува збор за случајни примероци. Во примерокот на истражување беа опфатени три категории на субјекти испитаници, од педесеттина училишни организации, кои функционираат на територијата на Република Македонија (популацијата на наставен и професорски кадар ја сочинуваа стручен кадар од основни училишта кои предаваат од прво до осмо одделение и наставен кадар од средни училишта, кои предаваат од прва година до четврта година).

Мострата беше избрана по случаен и хетероген избор (основни и средни училишта, градска и рурална средина). Како би се запазил дискрециониот фактор, имињата на учесниците во истражувањето не се наведени. Актуелизирани се исклучиво имињата на училиштата кои се вклучија за да дадат свој придонес во научното истражување и местата во кои тие функционираат. Од вкупната популација која е опфатена, по случаен избор се испитани 44 директори и заменици директори (со актуелен и со поминат мандат), 52 педагози и психолози и 82 наставници и професори од градски и селски училишта. Интенција при работењето на трудот беше настојување за репрезентативност на опфатените примероци и објективност при обработување и презентирање на податоците.

Во истражувањето беа опфатени следните училишта:

- ООУ „Јордан Хаџи Константинов Цинот“ Велес
- ООУ „Васил Главинов“ Велес
- ООУ „Благој Кирков“ Велес
- ООУ „Блаже Конески“ Велес
- ООУ „Св. Кирил и Методиј“ Велес
- ООУ „Васил Главинов“ С.Бузалково
- ООУ „Петар Поп Арсов“ С.Извор
- ООУ „Благој Кирков“ С.Караслари
- ООУ „Ј. Х. К.-Цинот“ С.Башино Село
- ООУ „Рајко Жинзифов“ С.Оризари
- ООУ „Петар Поп Арсов“ С.Богомила
- ООУ „Тодор Јанев“ нас. Чашка
- ООУ „Благој Кирков“ С.Чалошево
- ООУ „Стојан Буридан“ С.Иванковци
- ООУ „Тодор Јанев“ С.Мелница
- ООУ „Даме Груев“ Градско
- СОУ „Маца Овчарова“ Велес
- СОУ „Димитрија Чуповски“ Велес
- СОУ „Кочо Рацин“ Велес
- СОУ „Коле Неделковски“ Велес
- СОУ „Јовче Тесличков“ Велес
- ООУ „11 Октомври“ Скопје
- ООУ „Славко Лумбарковски“ населба Новаци Охридско
- ООУ „Петар Мусев“ Богданци
- ООУ „Братство-Мигени“ Тетово
- ООУ „Коста Рацин“ Брвеница
- ООУ „Лирија“ Тетово
- СОУ „Ацо Русковски“ Берово
- СОУ „Ванчо Прке“ Винаца
- ООУ „Гоце Делчев“ Св.Николе
- ООУ „Кирил и Методиј“ Св.Николе
- ООУ „Гоце Делчев“ Гостивар
- ООУ „Страшо Пинџур“ Неготино
- ООУ „Владо Тасевски“ Скопје
- ООУ „Гоце Делчев“ Неготино
- ООУ „Асдрени“ Глоѓи
- ООУ „Јан Амос Коменски“ Скопје
- ООУ „Св.Климент Охридски“ Драчево
- ООУ „Ванчо Прке“ Штип
- ООУ „Наум Наумоски Борче“ Скопје
- ООУ „Климент Охридски“ Миравци Гевгелија
- ООУ „Гоце Делчев“с.Јабланица Струга
- ООУ „Гоце Делчев“ село: Подгорци

12. ИНСТРУМЕНТИ И ТЕХНОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во истражувањето се користеа следниве инструменти:

- Инструмент скала на проценка за испитување на ставови, мислења и тврдења на директорите како менаџери на училиштето и целокупниот училиштен процес (со понудени ставови, мислења и тврдења со заокружување - прашања од затворен тип и прашања од отворен тип преку давање на сопствени мислења, ставови и рангирање);
- Инструмент скала на проценка за испитување на ставови, мислења и тврдења на педагозите и психолозите како менаџери на училишниот процес и училиштето (со понудени ставови, мислења и тврдења со заокружување - прашања од затворен тип и прашања од отворен тип преку давање на сопствени мислења, ставови и рангирање);
- Инструмент скала на проценка за испитување на ставови, мислења и тврдења на наставниот кадар како менаџери во училницата и училиштето (со понудени ставови, мислења и тврдења со заокружување - прашања од затворен тип и прашања од отворен тип преку давање на сопствени мислења, ставови и рангирање);
- Инструмент анкетен лист „Стратегии за надминување на бариери“ (наменет за менаџерите од трите целни групи на образовната институција, со прашања од затворен тип), со цел да се добијат паралелни и компаративни индикатори за различноста или идентичноста во начините на справување и надминување на образовни бариери).
- Инструмент: „Анкета за образовни бариери во училиштите организации.“

Добиените одговори дадоа сознанија за релациите кои постојат помеѓу разбирање и надминување на образовно-организациските бариери и спремноста и влијанието на менаџерите во тој правец. Во ова е содржана целта на истражувањето – како, колку и со што влијаат менаџерите во справување и во менаџирање со организациските бариери – со цел нивно надминување и како тоа се рефлектира на

ефикасноста и ефективноста во училишната организациска средина. После примената на комплетниот инструментариум и избраните примероци на образовните организации, се пристапи кон дескрипција на постоечката реална слика за актуелизираната проблематика во нашиот образовен систем, статистичка обработка на податоците, компаративна проценка, анализирање и процена на добиените знаења – интерпретација, како и табеларно и графичко претставување со заклучување и дискусија на истите.

За реализација на целосно конструираниот инструментариум низ училиштата, побарано е поддршка од БРО Скопје и БРО Подрачна единица Велес и др. Подрачни единици на ниво на Р. Македонија, соработка од 50тина основни и средни училишта на територијата на Република Македонија, од предавачи претставници на Алгоритам и од предавачи психолози претставници и соработници на УНИЦЕФ. Прашалниците беа реализирани по устен пат (интервју) и по писмен и електронски пат (анкетни прашалници).

III ЗАВРШЕН ОСВРТ

1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Актуелизираниот истражувачки потфат оформи научно истражувачки труд, кој беше создаден со цел да се сублимираат истражувачките сознанија, ставови и искуства во контекст на проблемот за образовно-организациски бариери, кои доведоа до констатации за училиштното менаџериње со нив. Се утврдија постоечките конкретни состојби во дел од основните и средни училишта во Р. Македонија за начините на менаџирање и надминување на постоечките и справувањето со можните идни бариери и бариерни ситуации, на кои постои можност во иднина да најдат училишните организации. Се анализираа и се интерпретираа скенираните постоечки состојби, добиени од менаџерските искуства и ставови по одредени прашања поврзани со актуелните образовни бариери. Се доби слика за тоа како трите целни групи на опфатена менаџерска мостра ги перцепираат и ги интерпретираат постоечките појави на образовни бариери од свој (субјективен) аспект на гледање, а потоа како сублимаат на севкупно добиените податоци од целокупната вклучена мостра во истражувањето, се направи анализа и интерпретација на добиените статистички резултати (објективен аспект). Се направи интерпретација на претпоставките и тврдењата од хипотетската рамка, и истите беа потврдени (целосно или делумно). Се направи анализа и интерпретација на функцијата и влијанието на менаџерите во менаџирањето со организациските бариери и нивното надминување. Се направи компарација на теоретските сознанија со сознанијата добиени од истражувањето во пракса, земајќи ги во предвид клучните детерминанти – бариера, комуникација, несогласувања, отпор кон промени, мотивација, училиштна клима, координација, правила на работење и кодекси на однесување и нивна формализација.

Посебно се посвети внимание на смерниците за понатамошна работа на образовните организации и нивните менаџери, кои се надевам дека ќе бидат во функција на олеснувачи на менаџирање со образовно-организациските бариери, во

функција на засилување на нови идеи, замисли, концепти во партиципација на вработените како менаџери на три нивоа, во договарање, завземање конструктивни ставови и заедничко барање на соодветни решенија, координирање, соработка, комуникација, организирање и реализирање на интерни и екстерни едукации и обуки на тема образовно-организациски бариери со сите негови компоненти и аспекти. Беа понудени модели на можни решенија и можности за справување, управување и надминување на појавените бариерни ситуации и нивно трансформирање во контролирани бариери.

1.1. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Пред завршување на истражувањето, се очекуваа следниве резултати:

- Да се добие слика за важноста на училиштниот менаџмент, менаџирањето и професионализмот на вработените;
- Да се докаже важноста на поседување на стручни знаења, вештини и важноста на нивната професионална примена во училишните организации;
- Да се докаже дека успехот во надминување на образовно-организациските бариери, зависи од усвоените и применети стручни знаења и вештини за училишно менаџирање;
- Да се утврди дека ефективното менаџирање - според задачите на работното место, ќе има за последица намалување, постручно контролирање или надминување на образовните бариери;
- Да се докаже важноста на организирање и координирање на работењето, функционирање на правилата на работење и однесување во училиштата;
- Да се предложи модел на можни стратегии, стручни знаења и вештини наменети за менаџерите на трите нивоа, за координирање и надминување на образовните бариери;

- Да се докаже дека кога менаџерите имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање и истите ги применуваат, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.
- Да се добие слика за училиштата и нивните нај застапени внатрешни образовно-организациски бариери со кои се соочуваат;
- Да се докаже какви доминантни стратегии користат менаџерите од трите нивоа во училиштата, за надминување на бариерите;
- Да се докаже дека кога во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери;
- Да се докаже дека кога менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима;
- Да се потврди дека стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините;
- Да се докаже дека бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените;
- Да се докаже дека постоењето на умерено ниво на образовно-организациски бариери, може да биде корисно за организациската ефективност, дека бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти во образовните организации.

1.2.ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.2.1.АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 1 ОД ИНСТРУМЕНТ – АНКЕТЕН ЛИСТ ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ ВО ВРСКА СО „СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ“

1.2.1.1.СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ КАЈ ДИРЕКТОРИТЕ И ЗАМЕНИЦИТЕ ДИРЕКТОРИ (опфатена мостра од 44 директори)

ПОВЛЕКУВАЊЕ

19	21	16	18	17	18	14	18	17	18
18	19	19	14	18	15	19	18	17	18
19	23	18	22	26	28	19	19	21	24
26	17	16	29	25	19	20	22	24	19
18	23	22	24						
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							19,64		

ПРИНУДУВАЊЕ

18	23	17	15	18	17	19	19	17	20
16	19	16	15	17	19	17	15	22	19
17	21	19	21	23	20	18	19	23	21
23	18	16	25	21	18	21	22	19	15
16	21	23	18						
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							18,77		

ПОПУШТАЊЕ

25	21	19	17	21	19	17	20	19	18
21	18	18	26	27	21	18	19	20	22
18	23	19	24	25	27	19	20	22	23
25	19	19	27	26	18	23	24	25	27
19	24	21	23						
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							21,5		

ПАЗАРЕЊЕ

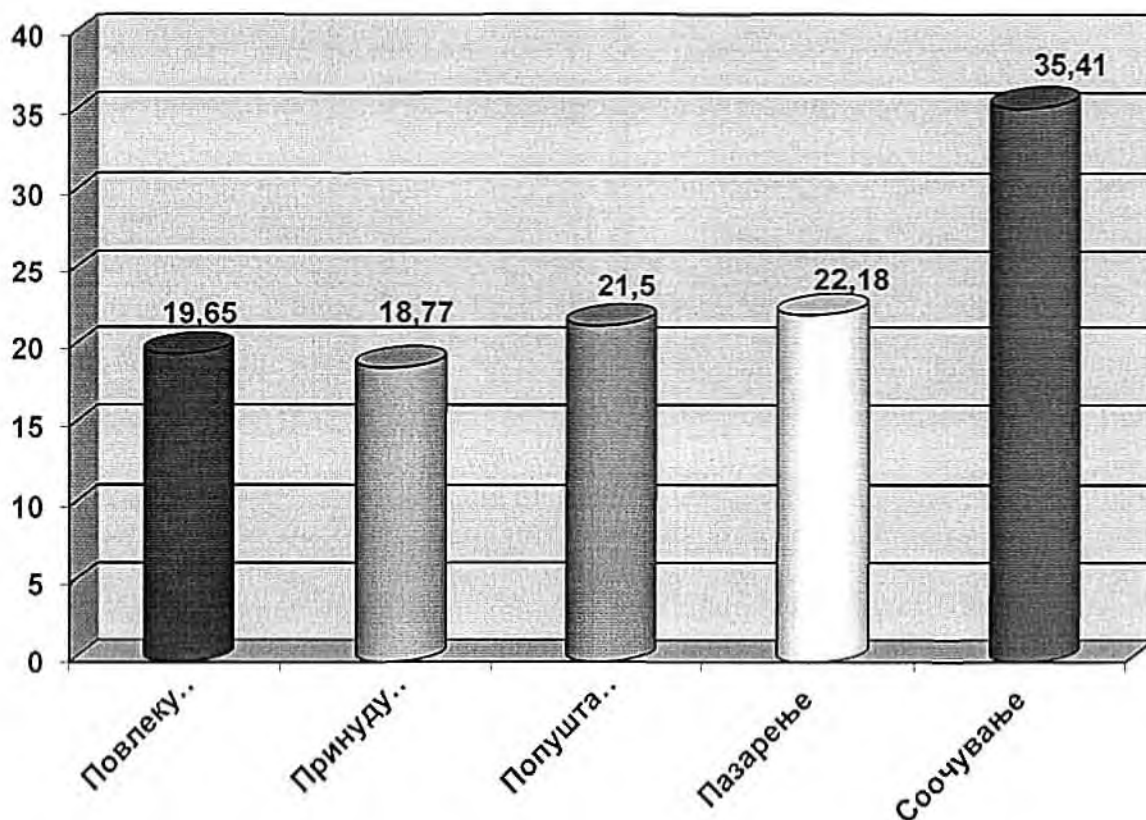
23	24	19	19	20	18	17	22	21	19
24	25	22	19	21	20	19	17	23	24
22	23	19	25	26	29	23	19	21	23
27	19	24	28	26	21	20	23	25	23
23	19	24	28						
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							22,18		

СООЧУВАЊЕ

38	29	33	39	40	38	37	36	33	28
37	38	34	38	37	35	40	36	37	38
39	32	29	37	36	38	34	35	32	39
36	37	32	31	37	28	37	32	40	33
38	36	34	35						
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							35,41		

ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА СТРАТЕГИИ И НАЧИНИ НА ОДНЕСУВАЊЕ ПРИ КОНФЛИКТНА БАРИЕРА ЗА МЕНАџЕРИ ОД I НИВО – ДИРЕКТОРИ И ЗАМЕНИЦИ ДИРЕКТОРИ

ДИРЕКТОРИ



Највисокиот добиен скор (резултат) кај стратегијата соочување од понудените пет видови стратегии, укажува на тоа дека кај анкетираната менаџерска структура директори, постои тенденција почесто да ја користат стратегијата соочување како начин на справување со конфликтите. Бидејќи на стратегијата соочување директорите добија најмногу збирни поени, тоа означува дека тоа е доминантна менаџерска стратегија и начин на реагирање и справување со конфликтните ситуации како образовни бариери.

1.2.1.2. СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ КАЈ ПЕДАГОШКО-ПСИХОЛОШКИТЕ СЛУЖБИ (опфатена мостра од 52 учесника)

ПОВЛЕКУВАЊЕ

21	20	19	20	18	18	16	19	18	21
19	20	19	16	19	16	20	18	17	19
18	24	19	22	26	27	19	17	21	23
25	18	16	28	26	19	22	23	25	19
17	23	21	25	23	22	21	19	18	28
24	23								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							20,65		

ПРИНУДУВАЊЕ

15	21	16	15	17	16	18	19	18	21
17	18	17	15	16	18	17	14	21	18
19	20	19	21	24	20	16	19	21	20
21	19	17	25	20	18	21	20	18	16
17	20	22	15	17	18	19	15	21	22
14	26								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							18,6		

ПОПУШТАЊЕ

24	22	19	18	22	18	18	20	17	22
23	16	24	27	25	22	19	21	20	23
19	24	19	23	25	26	19	24	22	25
26	19	18	27	28	19	23	25	29	27
18	25	21	23	20	26	29	18	17	21
27	15								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							22,06		

ПАЗАРЕЊЕ

20	23	18	19	21	15	16	21	20	17
22	21	22	17	20	21	15	17	22	23
20	21	19	24	25	27	21	14	21	22
26	19	23	22	25	21	22	23	20	21
23	16	24	27	24	21	20	14	18	19
21	23								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							20,69		

СООЧУВАЊЕ

38	31	33	38	40	36	38	37	32	31
38	39	35	38	36	34	40	37	38	39
37	35	34	37	38	39	35	34	33	38
40	37	31	33	37	31	31	33	40	34
39	37	34	35	34	37	32	38	33	32
40	39								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							35,87		

ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА СТРАТЕГИИ И НАЧИНИ НА ОДНЕСУВАЊЕ ПРИ КОНФЛИКТНА БАРИЕРА ЗА МЕНАѢРИ ОД II НИВО – ПЕДАГОЗИ И ПСИХОЛОЗИ



Највисокиот добиен скор (резултат) кај стратегијата соочување од понудените пет видови стратегии, укажува на тоа дека и кај анкетираната менаџерска педагошко-психолошка структура постои тенденција почесто да ја користи стратегијата соочување како начин на справување со конфликтите. Бидејќи на стратегијата соочување стручните служби добија најмногу збирни поени, тоа означува дека тоа е исто така доминантна менаџерска стратегија и доминантен начин на реагирање и справување со конфликтните ситуации како образовни бариери.

1.2.1.3. СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ КАЈ НАСТАВНИОТ И ПРОФЕСОРСКИОТ КАДАР (опфатена мостра од 82 учесника)

ПОВЛЕКУВАЊЕ

20	22	17	19	17	19	16	17	19	20
19	21	22	16	17	19	16	15	23	19
14	27	28	22	25	24	19	18	23	25
26	18	17	26	24	19	21	22	27	15
16	25	22	23	24	21	20	17	19	21
24	28	26	19	15	30	15	19	25	28
27	26	29	16	21	22	27	17	19	28
28	25	22	29	19	31	21	23	15	17
27	29								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							21,56		

ПРИНУДУВАЊЕ

15	26	18	19	19	21	19	18	20	22
17	18	18	19	17	21	18	19	22	16
19	22	19	23	23	20	19	18	23	22
25	19	17	26	22	18	20	23	19	16
18	22	23	19	26	24	21	23	19	20
21	17	26	13	22	26	15	21	22	20
25	23	30	26	23	21	27	19	18	19
25	21	23	22	26	18	21	20	15	18
21	23								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							20,70		

ПОПУШТАЊЕ

22	23	19	16	20	19	18	22	16	17
18	17	19	21	25	22	15	18	21	20
14	21	17	21	23	21	14	20	21	23
24	19	18	26	24	17	22	24	26	23
16	21	21	22	15	19	18	22	21	23
15	18	20	19	16	21	22	23	17	19
17	21	23	20	16	17	21	19	21	21
17	19	21	23	22	19	20	24	21	17
16	18								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							19,84		

ПАЗАРЕЊЕ

24	23	21	23	20	18	15	21	22	26
25	28	22	18	22	20	17	19	23	27
21	23	18	25	29	28	23	18	20	22
26	19	26	29	26	23	22	23	26	24
22	19	25	29	28	26	25	19	23	25
29	26	21	25	22	17	18	24	26	29
22	21	19	25	26	21	29	28	18	21
25	23	27	29	30	26	23	22	21	25
28	21								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							23,32		

СООЧУВАЊЕ

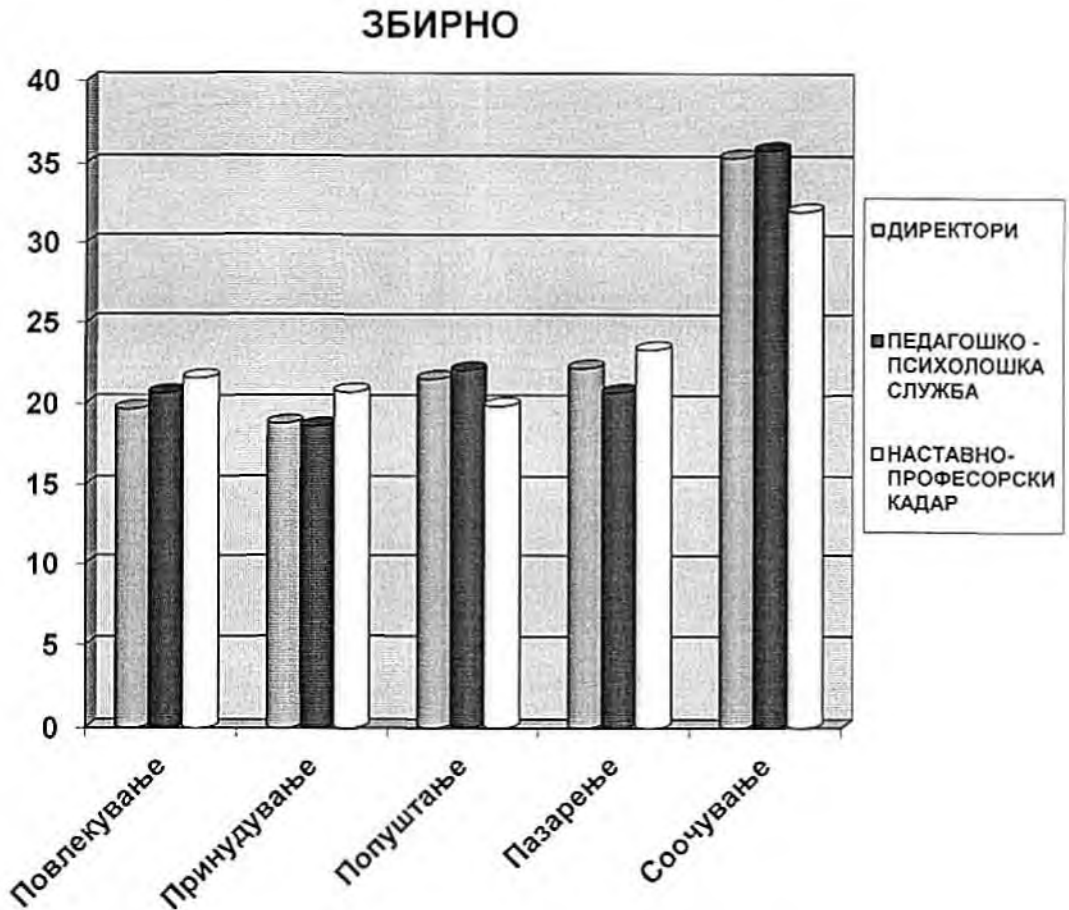
33	29	31	38	35	37	32	36	31	24
33	31	32	34	35	32	37	36	35	30
30	32	28	37	35	31	34	32	32	38
31	32	32	35	36	29	31	32	38	34
39	31	33	40	34	31	30	27	34	31
30	29	32	34	31	30	27	26	31	23
22	34	30	29	27	35	31	32	29	27
34	33	30	32	28	33	36	25	40	33
28	34								
СРЕДНА ВРЕДНОСТ							32,01		

ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА СТРАТЕГИИ И НАЧИНИ НА ОДНЕСУВАЊЕ ПРИ КОНФЛИКТНА БАРИЕРА ЗА МЕНАѢРИ ОД III НИВО – НАСТАВНИЦИ И ПРОФЕСОРИ



Највисокиот добиен скор (резултат) кај стратегијата соочување од понудените пет видови стратегии, укажува на тоа дека и кај анкетираната менаџерска структура на наставен кадар, постои тенденција почесто да ја користи стратегијата соочување како начин на справување со конфликтите. Бидејќи на стратегијата соочување наставниците добија најмногу збирни поени, тоа означува дека тоа е исто така доминантна менаџерска стратегија, начин на реагирање и справување со конфликтни ситуации како образовна бариера.

1.2.1.4. СПОРЕДБЕН ГРАФИЧКИ ПРИКАЗ НА СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ КАЈ ДИРЕКТОРИТЕ, ПЕДАГОШКО-ПСИХОЛОШКАТА СЛУЖБА И НАСТАВНО-ПРОФЕСОРСКИОТ КАДАР



Компарацијата помеѓу менаџерските структури, од реализираната анкета за испитување на ставовите во врска со стратегиите за надминување на конфликтните бариери, која се спроведе со 44 директори менаџери, со 52 менаџерска педагошко-психолошка структура и 82 наставно-професорска менаџерска структура, најочигледно може да се види и воочи од споредбените хистограми. Може да се забележи разиграност од разновидни стратегии, но сепак воочливо е дека од понудените пет видови стратегии највисок добиен скор(резултат) е кај стратегијата соочување, а тоа укажува дека кај анкетираниите менаџерски структури постои тенденција почесто да ја користат стратегијата соочување како начин на справување и менаџирање со конфликтите како постоечки и актуелни образовни бариери. Бидејќи на стратегијата соочување анкетираниите менаџерите добија најмногу збирни поени, тоа потврди дека соочувањето е доминантна менаџерска стратегија и начин

на реагирање и справување со конфликтните бариери, што всушност е и најкомпетентна стратегија за контролирање на конфликтите и конфликтните ситуации. Со тоа се потврдува хипотезата Вб4) дека менаџерите од трите нивоа во училиштата, за надминување на конфликтните бариери, најчесто ја користат стратегијата „соочување.“ Соочувањето со конфликтите како образовни бариери значи давање иницијатива за преговори, значи создавање поволни услови конфронтираните страни во потполност да ги задоволат своите цели и да ја одржат врската на највисоко ниво, значи заедничко барање решение со кое што ќе се задоволат заедничките потреби и ќе се намалат тензиите и негативните чувства предизвикани од бариерата конфликт. Соочувањето со конфликтот е неопходно кога целите и односите во образовната организација се исклучително значајни.

1.2.2. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 2, 3 И 4 ОД ИНСТРУМЕНТИ СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ДИРЕКТОРИТЕ, ПЕДАГОЗИ-ПСИХОЛОЗИ И НАСТАВНИЦИ КАКО МЕНАѢРИ ВО УЧИЛИШТАТА И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ

на тема:

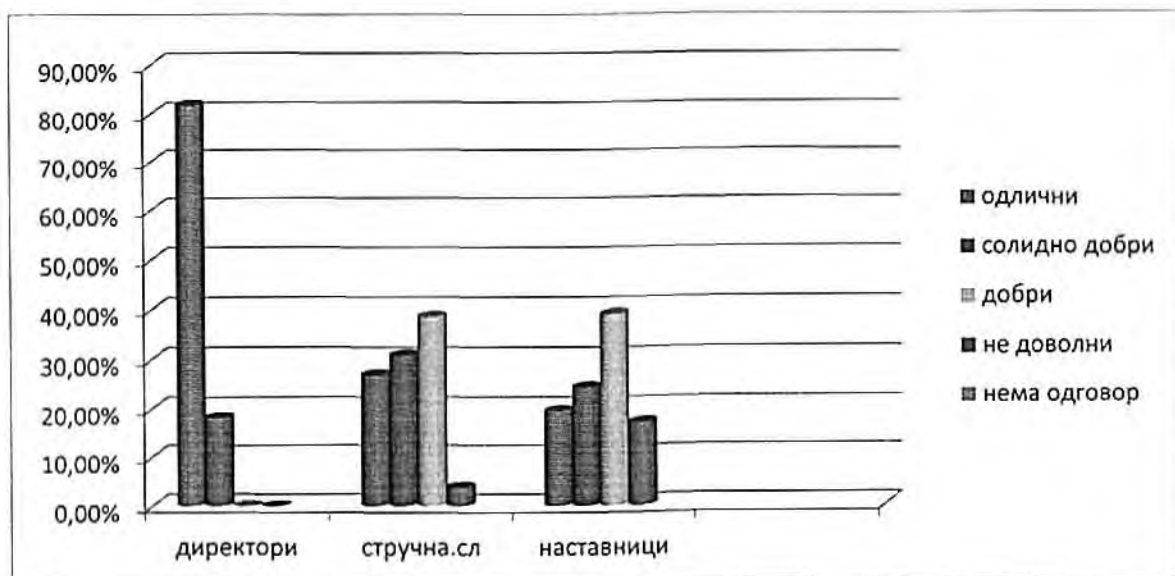
ВЛИЈАНИЕ НА МЕНАѢРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАѢИРАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ

тврдење	1.Имам усвоено знаења за училиштно менаѢирање!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	да	делумно	не	не сум сигурен	нема одговор
збир	36(81,8%)	8(18,2%)	/	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	28(53,9%)	21(40,4%)	3(5,8%)	/	
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	34(41,5%)	32(39,1%)	6(7,3%)	10(12,2%)	



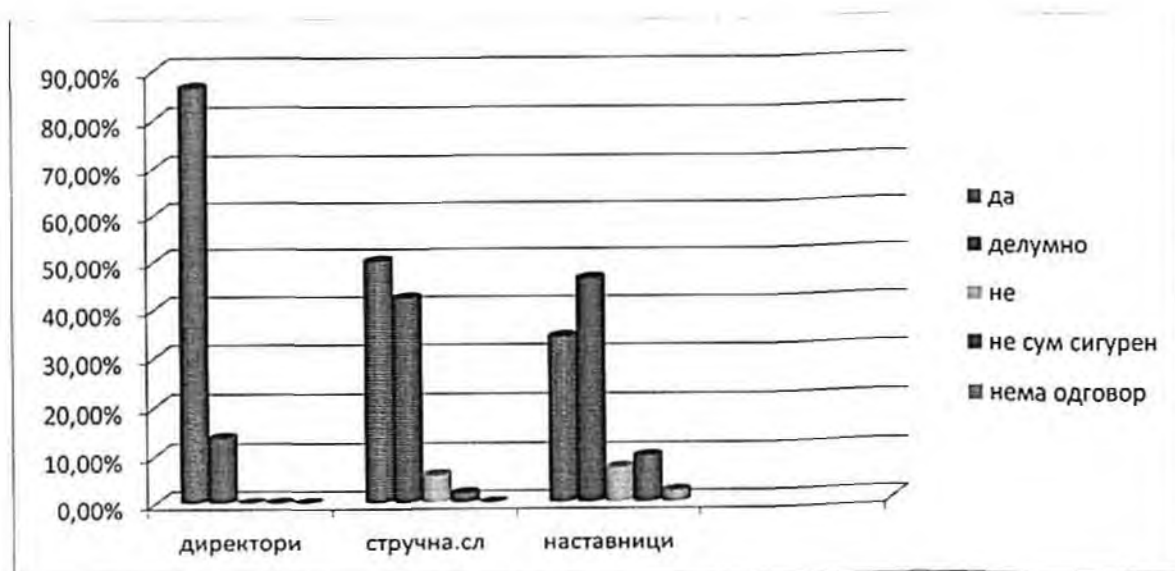
Интерпретација: На тврдењето 1.Имам усвоено знаења за училишно менаџирање! 100% од директорите одговориле дека целосно или делумно имаат усвоено знаења, од стручните служби 94,3% целосно или делумно имаат усвоено знаења и од наставниот кадар 80,6% се изјасниле дека имаат усвоено знаења за училишно менаџирање. Овие проценти укажуваат на тоа дека вработените структури од трите нивоа во образованието, имаат голем степен на усвоени знаења за училишно менаџирање.

тврдење	2.Моите познавања од областа на училиштното менаџирање ги оценувам како:				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлични	солидно добри	добри	не доволни	нема одговор
збир	36(81,8%)	18(18,2%)	/	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	14(26,9%)	16(30,8%)	20(38,5%)	2(3,8%)	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	16(19,5%)	20(24,4%)	32(39,0%)	14(17,1%)	



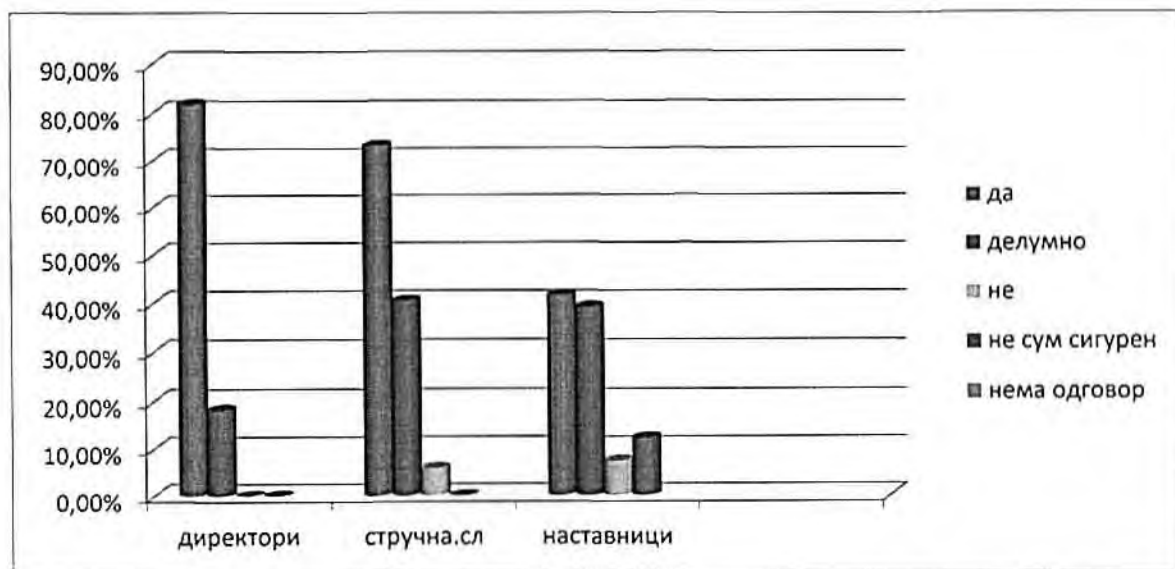
Интерпретација: на прашањето 2.Моите познавања од областа на училиштното менаџирање ги оценувам како: 100% од директорите се изјасниле за категоријата одлични и солидно добри познавања, 57,7% од стручните служби сметаат дека имаат одлични и солидно добри познавања, а 43,9% од наставниот кадар сметаат дека имаат одлични и солидно добри познавања. Констатирам дека сите три целни групи имаат доволно познавања од областа на училиштното менаџирање. Високиот процент е во прилог на потврдување на генералната хипотеза.

тврдење	3.Учествувам на едукации за училиштен менаџмент!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	често	повремено	многу ретко	никогаш	нема одговор
збир	32(72,7%)	8(18,2%)	4(9,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	12(23,1%)	24(46,1%)	14(26,9%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	12(14,6%)	44(53,6%)	12(14,6%)	14(17,1%)	



Интерпретација: на прашањето 3.Учествувам на едукации за училиштен менаџмент! 90,9% од директорите, 69,2% од стручните служби и 68,2% од наставниот кадар се изјасниле дека често или повремено учествуваат на едукации за училиштен менаџмент.

тврдење	4.Имам усвоено вештини за менаџирање во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	да	делумно	не	не сум сигурен	нема одговор
збир	38(86,4%)	6(13,6%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	26(50,0%)	22(42,3%)	3(5,8%)	1(2,0%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	28(34,1%)	38(46,3%)	6(7,3%)	8(9,7%)	2(2,4%)



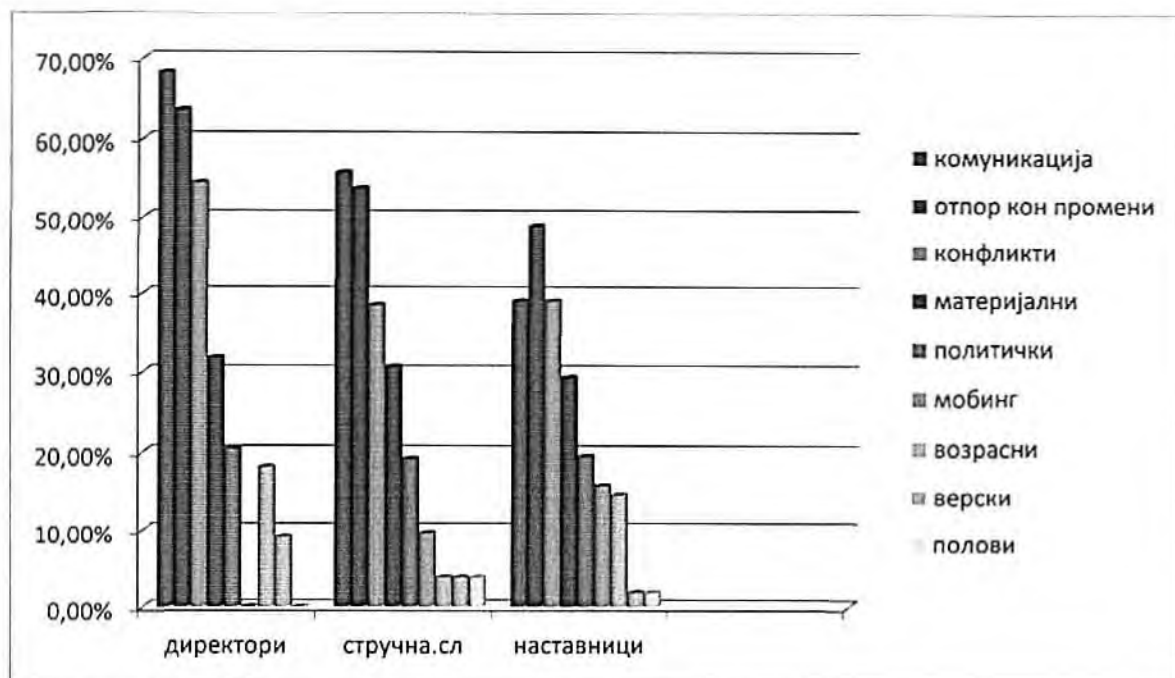
Интерпретација: на прашањето 4.Имам усвоено вештини за менаџирање во училиштето! Со ДА и делумно одговориле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 80,4% од наставниот кадар. Ова говори дека процентот на усвоени вештини за менаџирање во училиштата е прилично голем, а тоа е во прилог на потврдување на генералната хипотеза.

тврдење	5.Во мојата работна средина се соочувам со препреки!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	често	повремено	многу ретко	никогаш	нема одговор
збир	19(43,2%)	24(54,5%)	1(2,3%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	10(19,2%)	34(65,4%)	8(15,4%)	/	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	12(14,6%)	42(51,2%)	28(34,1%)	/	



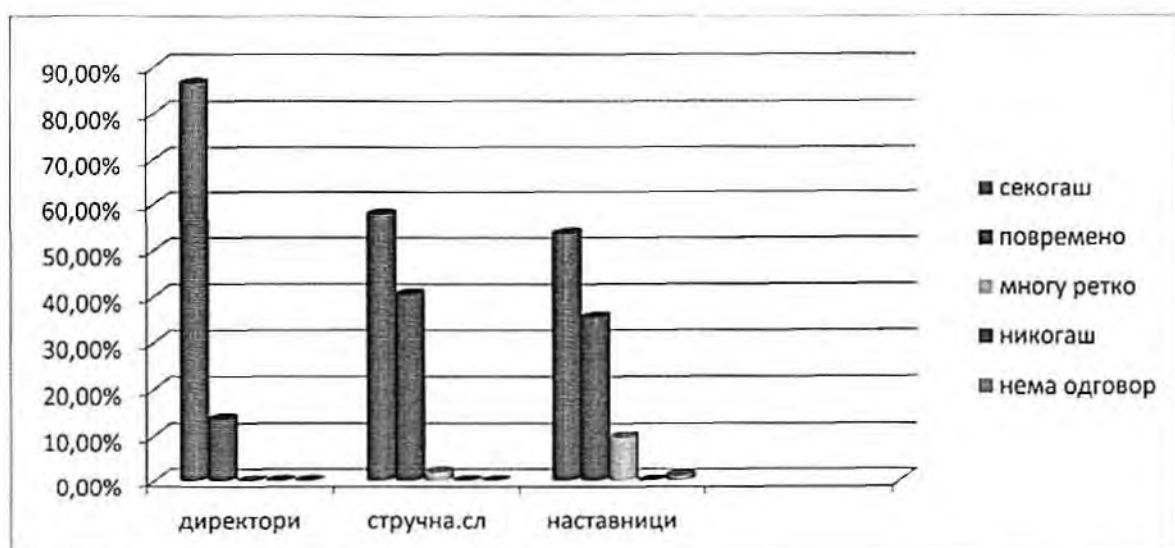
Интерпретација: на прашањето 5.Во мојата работна средина се соочувам со препреки! често и повремено со препреки во својата работна средина се соочуваат 97,7% од директорите, 84,6% од стручните служби и 65,8% од наставниот кадар. Тоа ја потврдува актуелноста на проблемот и потребата од истражување од областа на образовните бариери.

тврдење	6.Најчесто застапени препреки во мојата работна средина се: (допиши и рангирај според приоритет)!			
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)				
комуникација	отпор кон промени	несогласувања конфликти	материјално физички	политички
30(68,2%)	28(63,6%)	24(54,5%)	14(31,8%)	9(20,45%)
мобинг	возрасни	верски	полови	/
0,0%	8(18,2%)	4(9,1%)	0,0%	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)				
комуникација	отпор кон промени	несогласувања конфликти	материјално физички	политички
29(55,8%)	28(53,8%)	20(38,5%)	16(30,7%)	10(19,2%)
мобинг	возрасни	верски	полови	/
5(9,6%)	2(3,8%)	2(3,8%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)				
отпор кон промени	несогласувања конфликти	комуникација	материјално физички	политички
40(48,8%)	32(39,0%)	32(39,0%)	24(29,3%)	16(19,5%)
мобинг	возрасни	верски	полови	/
13(15,8%)	12(14,6%)	8(1,8%)	8(1,8%)	



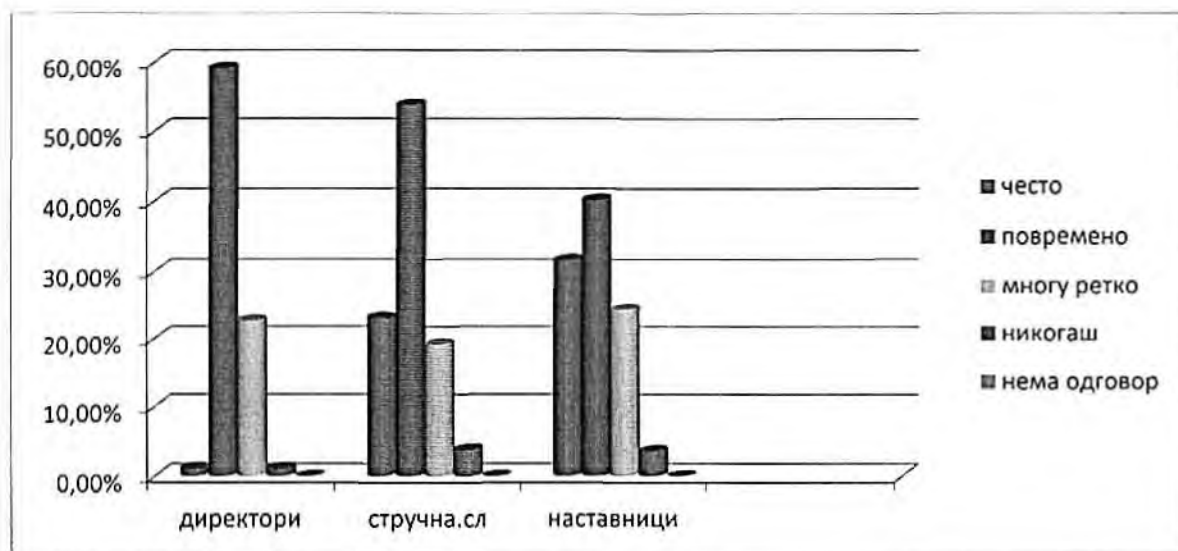
Интерпретација: на тврдењето б.Најчесто застапени препреки во мојата работна средина со - допишување и рангирање според приоритет, кај популацијата на директори и стручна служба комуникацијата како бариера е рангирана прва на приоритетната листа, а кај наставниот кадар е рангирана како трета. Бариерата отпор кон промени кај директорите и стручните служби е рангирана како втора – а кај наставниот кадар како прва бариера на ранг листата. Несогласувањата и конфликтите се рангирани како трети на листата на постоечки бариери кај директорите и стручната служба – а како втори кај наставниот кадар. Специфично е што кај сите целни групи се опфатени образовните бариери: комуникација, несогласувања и конфликти, отпор кон промени, материјално-физички бариери, политички, возрасни, мобинг, верски и полови – но манифестни во различен процент.

тврдење	7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	повремено	многу ретко	никогаш	нема одговор
збир	38(86,4%)	6(13,6%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	30(57,7%)	21(40,4%)	1(1,9%)		
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	44(53,6%)	29(35,4%)	8(9,7%)	/	1(1,2%)



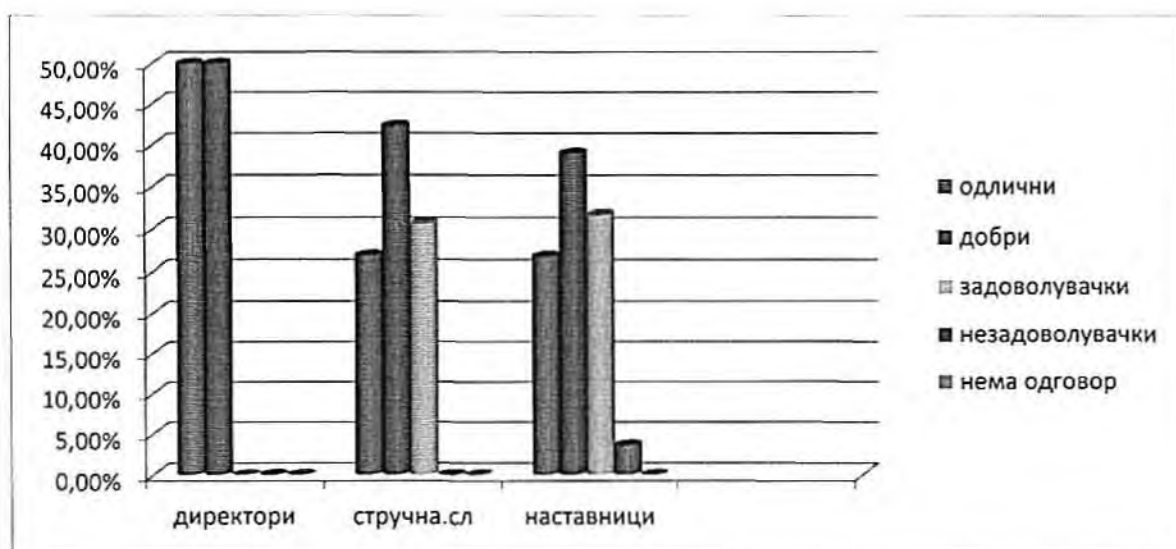
Интерпретација: на тврдењето 7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето! За одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, оди во прилог на генералната хипотеза.

тврдење	8.Во моето училиште постои несоодветна комуникација!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	често	повремено	многу ретко	никогаш	нема одговор
збир	4(1,1%)	26(59,1%)	10(22,7%)	4(1,1%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	12(23,1%)	28(53,8%)	10(19,2%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	26(31,7%)	33(40,2%)	20(24,4%)	3(3,6%)	



Интерпретација: на прашањето 8.Во моето училиште постои несоодветна комуникација! За одговор често и повремено се изјасниле 60,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 71,9% од наставниот кадар. Кај сите три популациони групи постои свесност за постоење на несоодветна комуникација во својата работна средина.

тврдење	9.Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки	нема одговор
збир	22(50,0%)	22(50,0%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	14(26,9%)	22(42,3%)	16(30,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	22(26,8%)	32(39,0%)	26(31,7%)	2(2,4%)	



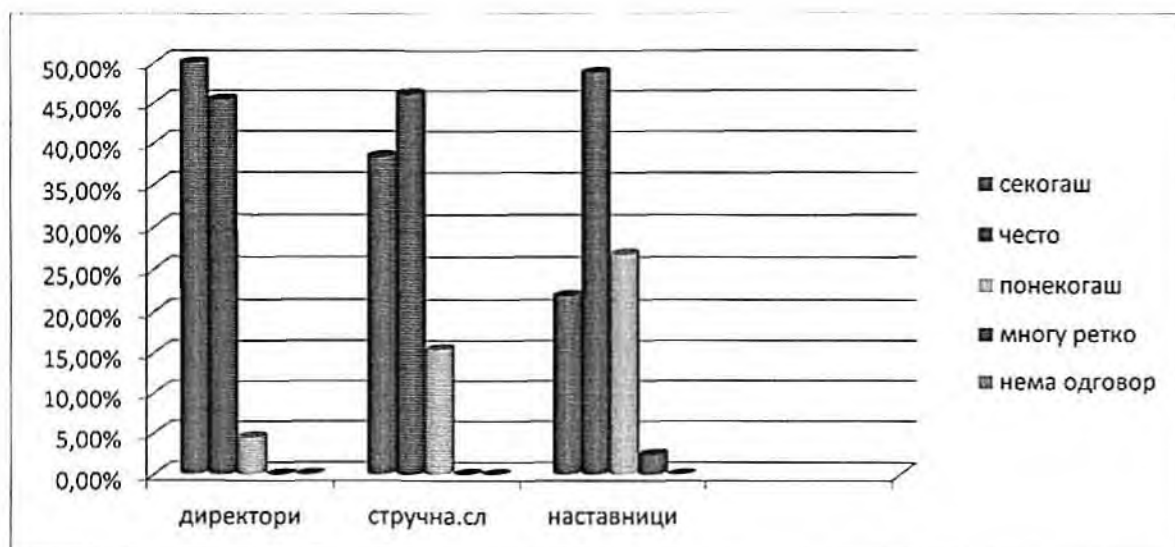
Интерпретација: на прашањето број 9.Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери! Степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето се во прилог на генералната хипотеза и посебните хипотези.

тврдење	10.Комуникацијата во училиште на ниво - - - - - ученик е!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлична	добра	задоволува	не задоволува	нема одговор
директор - ученик	28(63,6%)	12(27,3%)	4(9,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
стручна служба - ученик	31(59,6%)	19(36,5%)	2(3,8%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
наставник - ученик	28(34,1%)	42(51,2%)	12(14,6%)	/	



Интерпретација: на прашањето под број 10.Комуникацијата во училиште на ниво - - - - - ученик е! Се добија следните одговори: на ниво директор-ученик е одлична и добра во 90,9% , на ниво стручна служба-ученик е одлична и добра во 96,1% и на ниво наставник-ученик е одлична и добра во 85,3%.

тврдење	11.Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	22(50,0%)	20(45,4%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	20(38,4%)	24(46,1%)	8(15,4%)		
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	18(21,9%)	40(48,8%)	22(26,8%)	2(2,4%)	



Интерпретација: на прашањето под број 11.Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина! 95,4% од директорите одговориле со искуство секогаш и често, 84,5% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. Големiot процент на стручно справување со постоечките бариери во училиштата е во прилог на генералната хипотеза и во прилог на посебните хипотези.

тврдење	12.Несоодветната комуникација предизвикува конфликт во мојата работна средина!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	6(13,6%)	16(36,3%)	16(36,3%)	6(13,6%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	6(11,5%)	22(42,3%)	16(30,8%)	10(19,2%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	2(2,4%)	34(41,4%)	42(51,2%)	4(4,9%)	



Интерпретација: на прашањето под број 12.Несоодветната комуникација предизвикува конфликт во мојата работна средина - со искуство секогаш и често одговориле 49,9% директори, 53,8% стручни соработници и 43,9% наставен кадар.

тврдење	13.Комуницирањето во училиштето на ниво - - - - - е!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлично	добро	задоволува	не задоволува	нема одговор
директор - родител	26(59,1%)	14(31,8%)	4(9,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
стручна служба - родител	20(38,5%)	25(48,1%)	5(9,6%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
наставник - родител	10(12,2%)	54(65,8%)	16(19,5%)	2(2,4%)	



Интерпретација: на прашањето број 13.Комуницирањето во училиштето на ниво - директор-родител со одговор одлично и добро одговориле 90,9% од директорите, за комуницирањето на ниво стручна служба-родител со одговор одлично и добро одговориле 86,6% од педагозите и психолозите, и за комуницирањето на ниво наставник-родител со одговори одлично и добро одговориле 78,0% од наставниците.

тврдење	14.Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	22(50,0%)	22(50,0%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	6(11,5%)	30(57,7%)	16(30,8%)		
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	6(7,3%)	46(56,1%)	28(34,1%)	2(2,4%)	



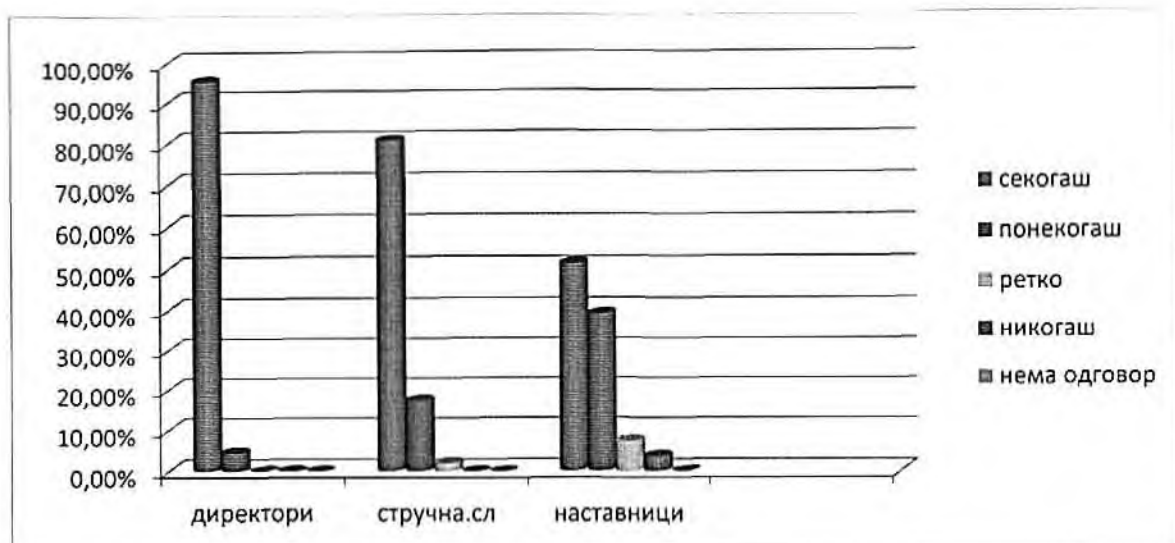
Интерпретација: на прашањето број 14.Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Ова оди во прилог на потврдување на поединечните хипотези Ба2) Бб2) и Бв2)

тврдење	15. Недоразбирањата и конфликтите во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
лоша и недоволна комуникација со родителите на ученици со деликвентно однесување	поради ученици кои се воспитно запоставени	неформална и лоша комуникација помеѓу наставниот кадар од типот „расипан телефон“	неправилна комуникација и различни ставови и аспекти на гледање на нештата	политички влијанија	отпор и незаинтересираност за промени, отпор кон големото темпо на промени, недоволна мотивираност, инертност во работата во училиш.
незаинтересираност на поедини родители за успехот на нивните деца	недостиг на просторни и материјални услови	каснење на часови од страна на учениците и од страна на наставниот кадар	поради дадени задолженија чиј број континуирано и секојдневно се зголемува	некоректен однос и несоодветни меѓучовечки односи	наметнување индивидуални желби и потреби
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
конфликти околу спротивставеност на приоритети, предрасуди и стереотипи	фаворизирање на наставници и подвојување во колективот (спротивставени групации)	немање капацитет на директорот за справување со обврските и пренасочување на истите кон стручната служба	манифестирање револт и незадоволство, конфликти поради лични и професионални фрустрации	несогласување околу определени ставови и различно перцепирање на нештата – секој од свој аспект	неприфаќање промени, лични незадоволства, фрустрации, различно минато, различен степен на толеранција кон конфликти
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
конфликти околу наметнување и	суетно однесување на одреден	несоодветно менаџирање на директорот,	недоразбирања околу недоволна и	конфликтни ситуации со родителите со	конфликти создадени поради различна

прифаќање нови проекти под притисок и наредби	број на колеги и недоволна толерантност	различно минато и различни животни искуства	ненавремени информираниост во училиштето	преголеми очекувања од наставниците	старосна возраст помеѓу наставниците
-----------------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

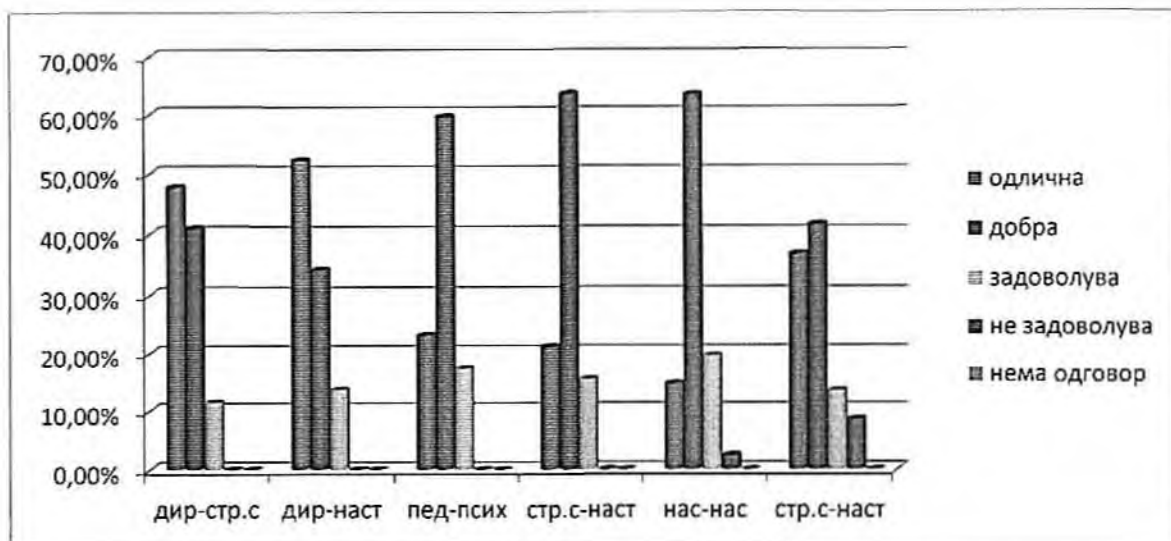
Интерпретација: од тврдењето на прашањето број 15. Недоразбирањата и конфликтите во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини – одговорите можат да се класифицираат во повеќе видови причини поради кои во училишните средини најчесто се предизвикуваат недоразбирања и конфликти.

тврдење	16. Соработувам со директорот, стручната служба, наставниот кадар, родителите и учениците при менаџирањето со образовните бариери!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	понекогаш	ретко	никогаш (знам сам/а да се справам)	нема одговор
збир	42(95,4%)	2(4,5%)	/	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	42(80,7%)	9(17,3%)	1(2,0%)		
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	42(51,2%)	32(39,0%)	6(7,3%)	2(2,4%)	



Интерпретација: на прашањето број 16.Соработувам со директорот, стручната служба, наставниот кадар, родителите и учениците при менаџирањето со образовните бариери, со одговори секогаш и понекогаш одговориле 100% од директорите, 98,0% од стручните служби и 90,2% од наставниците.

тврдење	17.Комуникацијата на ниво _____ е:				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлична	добра	задоволува	не задоволува	нема одговор
директор–стр.служба	21(47,7%)	18(40,9%)	5(11,4%)	/	
директор-наставник	23(52,3%)	15(34,1%)	6(13,6%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
педагог–психолог	12(23,1%)	31(59,6%)	9(17,3%)		
стр.служба-наставник	11(21,1%)	33(63,5%)	8(15,4%)		
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
наставник-наставник	12(14,6%)	52(63,4%)	16(19,5%)	2(2,4%)	
стр.служба-наставник	30(36,6%)	34(41,5%)	11(13,4%)	7(8,5%)	



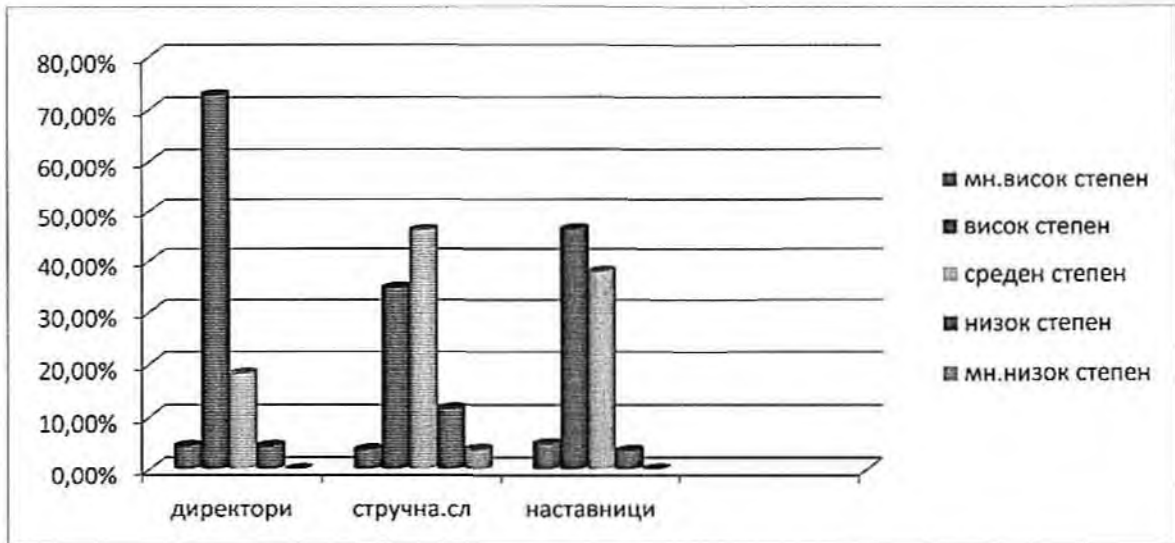
Интерпретација: на прашањето број 17. Комуникацијата на ниво директор-стручна служба е одлична и добра во 88,6% од случаите, на ниво директор-наставник со одговор одлична и добра одговориле 86,4% од директорите. Стручните служби за комуникацијата помеѓу педагог-психолог за одлична и добра се изјасниле 82,7% од испитаниците, а за комуникацијата помеѓу стручна служба-наставник зад категориите одлична и добра стојат 84,6% од испитаниците. Наставниот кадар за меѓусебното ниво на комуникација за категорија одлична и добра се изјасниле 78,0% од нив, а за одлична и добра комуникацијата помеѓу стручната служба и наставниот кадар се изјасниле 78,1% од наставниците.

тврдење	18. При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	26(59,1%)	14(31,8%)	4(9,1%)	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	29(55,8%)	19(36,5%)	4(7,7%)		
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	21(25,6%)	38(46,3%)	16(19,5%)	6(7,3%)	1(1,2%)



Интерпретација: на прашањето број 18. При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини, со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Анализата на ова прашање оди во прилог на поединечните хипотези А) Аа1) Ба2) Бб2) и Бв2)

тврдење	19. Општата мотивација во моето училиште е на:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	многу висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	многу низок степен
збир	2(4,5%)	32(72,7%)	8(18,2%)	2(4,5%)	/
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	2(3,8%)	18(34,6%)	24(46,1%)	6(11,5%)	2(3,8%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	4(4,9%)	38(46,3%)	31(37,8%)	9(11%)	



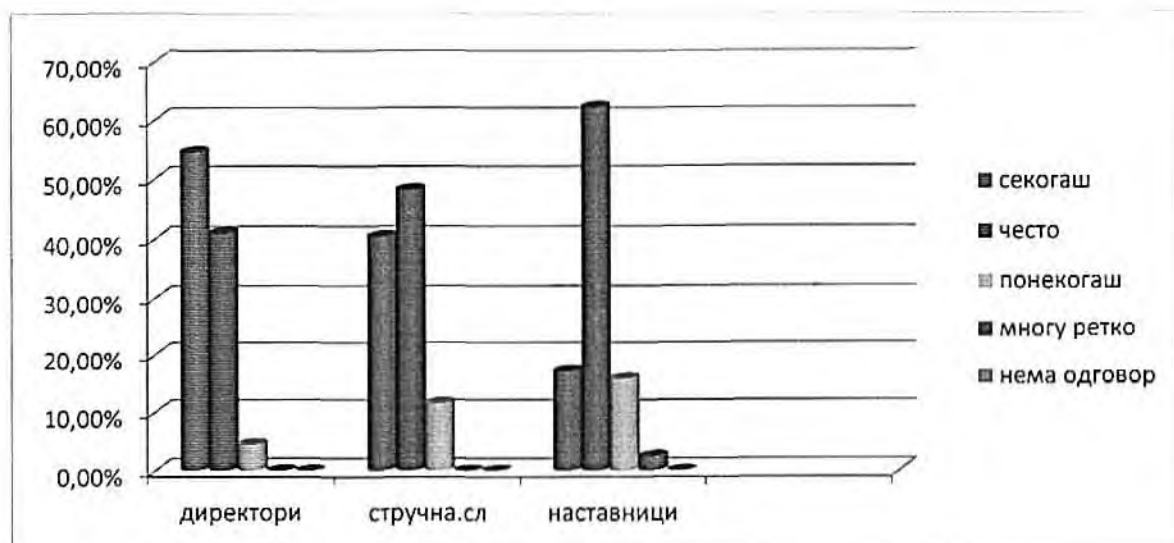
Интерпретација: на прашањето број 19. Општата мотивација во моето училиште е на - со одговор многу висок степен и висок степен одговориле 77,2% од директорите, 38,4% од стручните служби и 51,2% од наставниците. Добиениот процент на општа мотивација во училиштето е показател за потврдување или отфрлување на хипотезата Вв1)

тврдење	21. Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	28(63,6%)	14(31,8%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	24(46,2%)	21(40,4%)	7(13,5%)	/	
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	27(32,9%)	37(45,1%)	18(22,0%)	/	



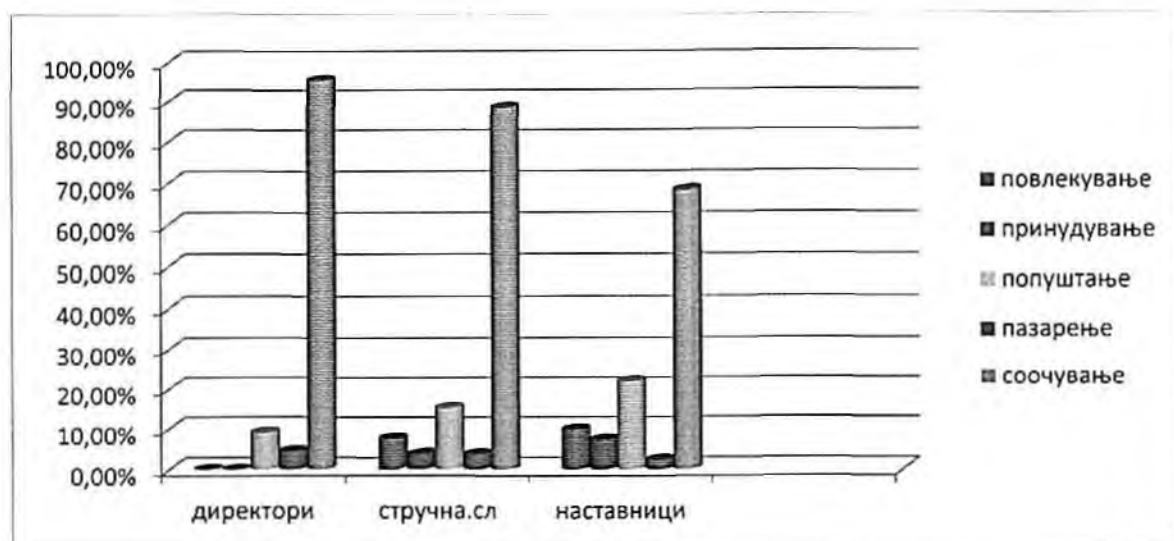
Интерпретација: на прашањето број 21.Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа оди во прилог на поединечните хипотези Аа1) Ба2) Бб2) Бв2) и Ва2)

тврдење	22.Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	често	понекогаш	многу ретко	нема одговор
збир	24(54,5%)	18(40,9%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	21(40,4%)	25(48,1%)	6(11,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	14(17,1%)	51(62,2%)	13(15,8%)	4(4,9%)	



Интерпретација: на прашањето број 22.Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на посебната хипотеза А) и поединечните Аa1) Бал) Бb1) Бв1) и Бb2)

тврдење	23.Најчесто при справување со конфликтни ситуации, ја користам стратегијата:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
повлекување	принудување	попуштање	пазарење	соочување	
/	/	4(9,1%)	2(4,5%)	42(95,5%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
4(7,7%)	2(3,8%)	8(15,4%)	2(3,8%)	46(88,5%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
8(9,8%)	6(7,3%)	18(22,0%)	2(2,4%)	56(68,3%)	

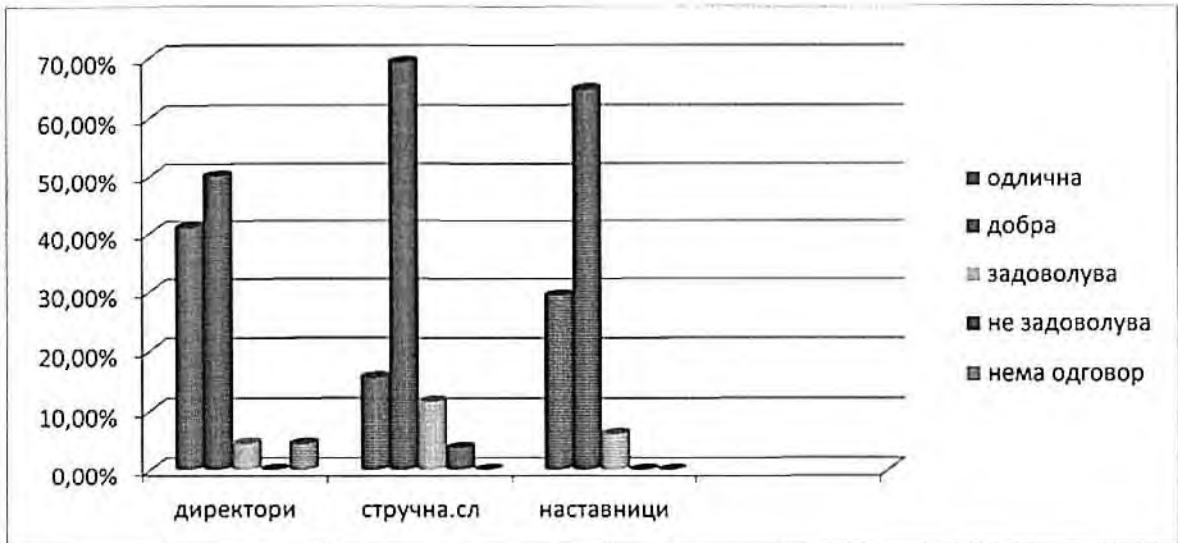


Интерпретација: на прашањето 23.Најчесто при справување со конфликтни ситуации, ја користам стратегијата: сите три целни групи се изјасниле дека доминантна стратегија им е соочувањето, и тоа кај 95,5% од директорите, кај 88,5% од стручните служби и кај 68,3% од наставниот кадар. Во овој случај ќе биде применета компаративна метода на процентот добиен од анкетното прашање број 23 со директен фокус на лично изјаснување за претендирање кон одредена својствена стратегија при справување со конфликти и процентот добиен од анализата и резултатите од ПРИЛОГ број1 од инструмент – Анкетен лист за испитување на ставовите во врска со „стратегии за надминување на конфликтни бариери,, При тоа се доби следнава компаративната состојба:

КОМПАРАТИВНА СЛИКА НА СТРАТЕГИЈА СООЧУВАЊЕ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ ДОБИЕНИ СПОРЕД ДВА РАЗЛИЧНИ ИНСТРУМЕНТИ			
	според анкетен лист Прилог 1	според анкетно прашање бр.23	разијдување
директори	35,41%	95,50%	60,09%
педагози-психолози	35,87%	88,50%	52,63%
наставен кадар	32,01%	68,30%	36,29%

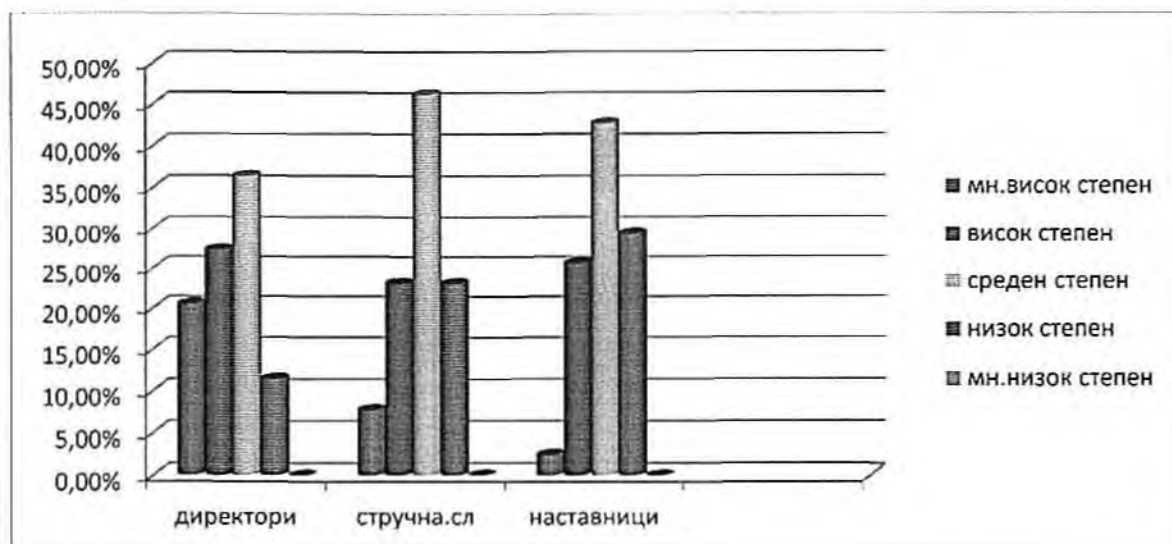
Интерпретацијата на сликата која се доби после споредбата од двата различни инструменти применети на трите целни групи, е следната: бидејќи свесно поголемиот број на просветни работници знаат дека најприфатлив начин за справување со конфликтите е стратегијата „соочување“, при директно поставување на прашањето за користење на стратегии, кај сите целни групи очигледна е определбата за најсоодветната и најприфатливата стратегија. Интересно е што индиректниот начин на испитување на ставовите поврзани со стратегиите за надминување на конфликтни бариери, даде друга слика – слика на сеопфатност на различни стратегии, во различен процент, од кои сепак најдоминантен е процентот на користење на стратегијата соочување. Споредбениот процент на разијдување е голем, и тоа, најголемо разијдување има кај директорите – 60,09% (кои очигледно сакаат да создадат за себе посупериорна слика), потоа следат педагозите и психолозите – со разијдување од 52, 63% и на крај се наставниците со процентуално разијдување од 36,29%. И покрај ваквата слика и свесното или несвесно лажирање кај одредени целни групи (со желба и цел да се покаже што подобра слика за себе и своето функционирање на своето работно место) сепак добиените доминантни користени стратегии на соочување кај сите три целни групи, се во корист на поединечната работна хипотеза В64

тврдење	24.Во училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е:				
%МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлична	добра	задоволува	не задоволува	нема одговор
збир	18(40,9%)	22(50,0%)	2(4,5%)	/	2(4,5)
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	8(15,4%)	36(69,2%)	6(11,5%)	2(3,8%)	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	24(29,2%)	53(64,6%)	5(6,1%)	/	



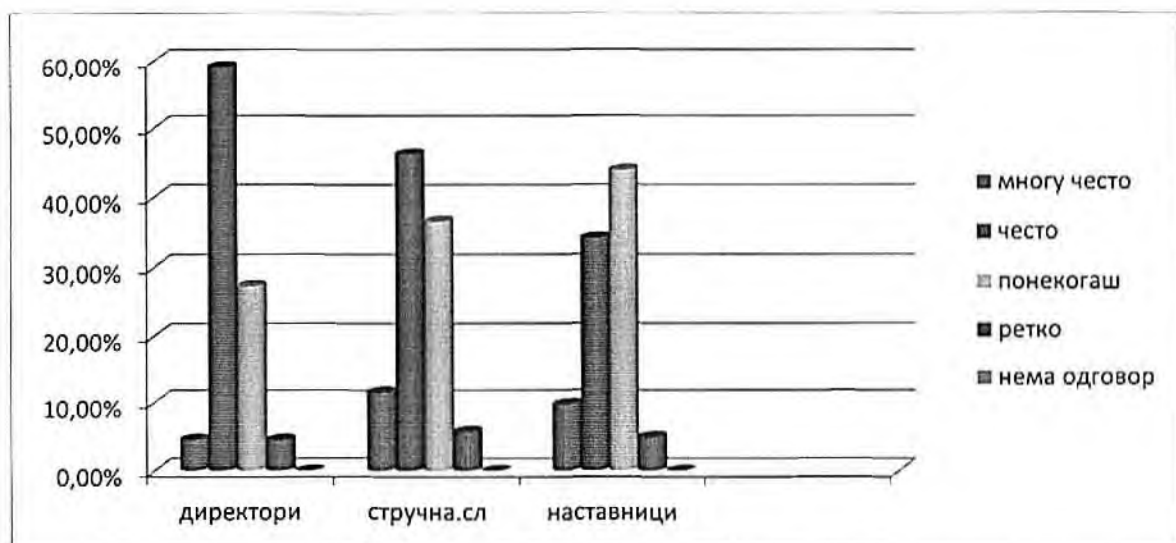
Интерпретација: на прашањето број 24.Во училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е: со одговор одлична и добра одговориле 90,9% од директорите, 84,6% од педагошко-психолошките служби и 93,8% од наставниците.

Тврдење	25.Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на:				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	многу висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	многу низок степен
збир	9(20,5%)	12(27,3%)	16(36,4%)	5(11,4%)	/
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	4(7,7%)	12(23,1%)	24(46,2%)	12(23,1%)	/
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	2(2,4%)	21(25,6%)	35(42,7%)	24(29,3%)	/



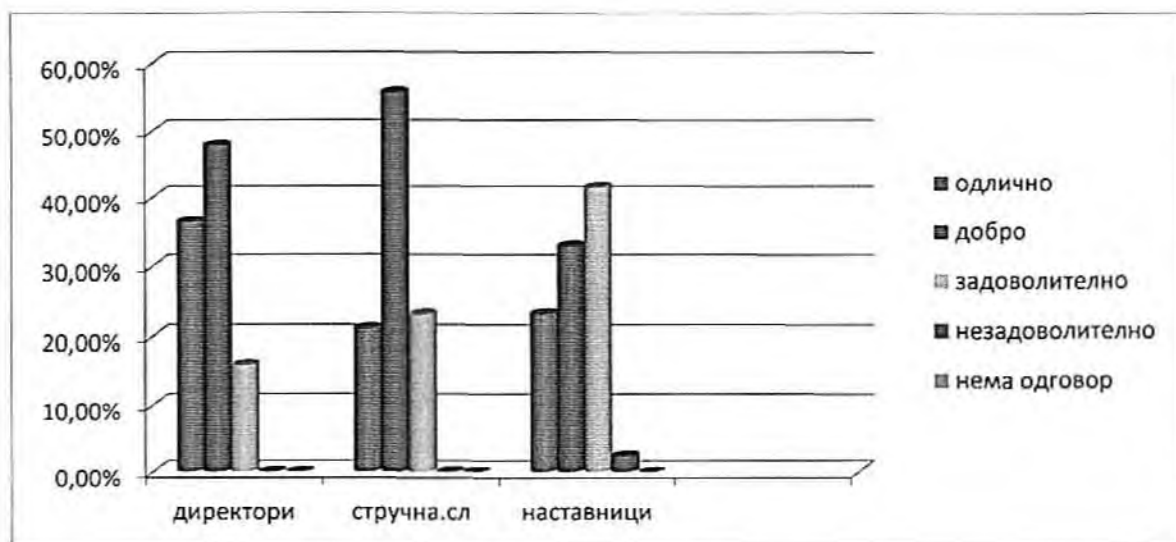
Интерпретација: на прашањето 25. Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на: со одговор многу висок степен и висок степен одговориле 47,8% од директорите, 30,8% од педагозите и психолозите и 28,0% од наставниците. Ова прашање е поврзано со поединечната хипотеза Вв1)

тврдење	26. Во мојата работната средина постои отпор кон промени!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	многу често	често	понекогаш	ретко	нема одговор
збир	2(4,5%)	26(59,1%)	12(27,3%)	2(4,5%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	6(11,5%)	24(46,2%)	19(36,5%)	3(5,7%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	8(9,7%)	28(34,1%)	36(43,9%)	10(12,2%)	



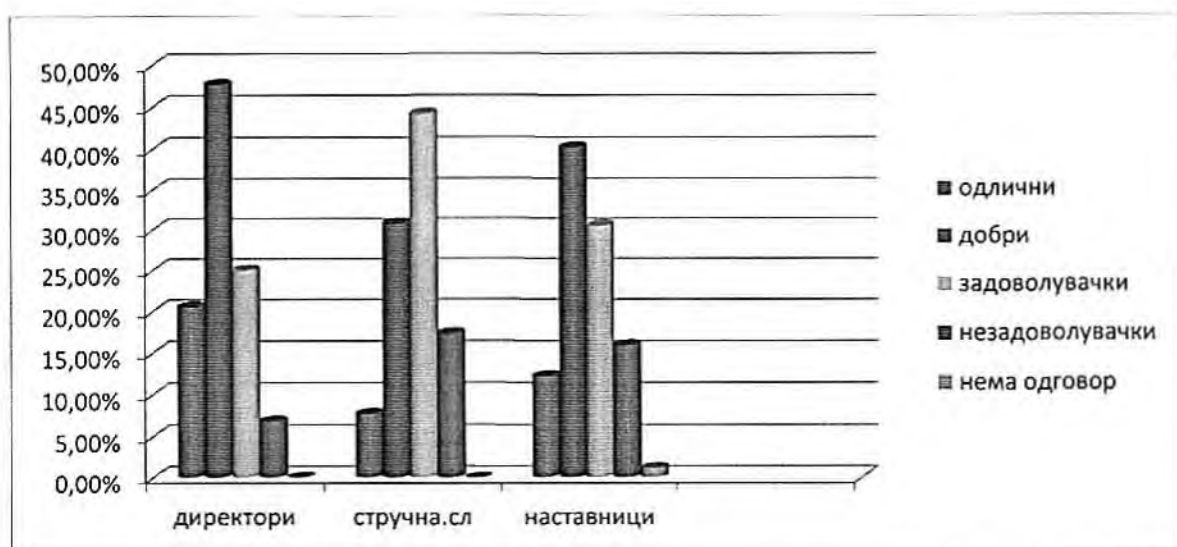
Интерпретација: на прашањето број 26. Во мојата работната средина постои отпор кон промени! Со одговор многу често и често одговориле 63,6% од директорите, 57,7% од педагозите и психолозите и 43,8% од наставниците. Ова прашање е поврзано со поединечната хипотеза Вв1)

тврдење	27. Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето:				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлично	добро	задоволително	не задоволително	нема одговор
збир	16(36,4%)	21(47,8%)	7(15,9%)	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	11(21,1%)	29(55,8%)	12(23,1%)	/	
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	19(23,2%)	27(32,9%)	34(41,5%)	2(2,4%)	



Интерпретација: на прашањето под број 27.Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето: со одговор одлично и добро одговориле 84,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 56,1% од наставниците. Резултатите што се добиени се во прилог на поставените поединечни хипотези Ба2) Бб2) Бв2) Ва2)

тврдење	28.Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлични	добри	задоволувачки	не задоволувачки	нема одговор
збир	9(20,5%)	21(47,7%)	11(25,0%)	3(6,8%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	4(7,7%)	16(30,8%)	23(44,2%)	9(17,3%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	10(12,2%)	33(40,2%)	25(30,5%)	13(15,9%)	1(1,2%)



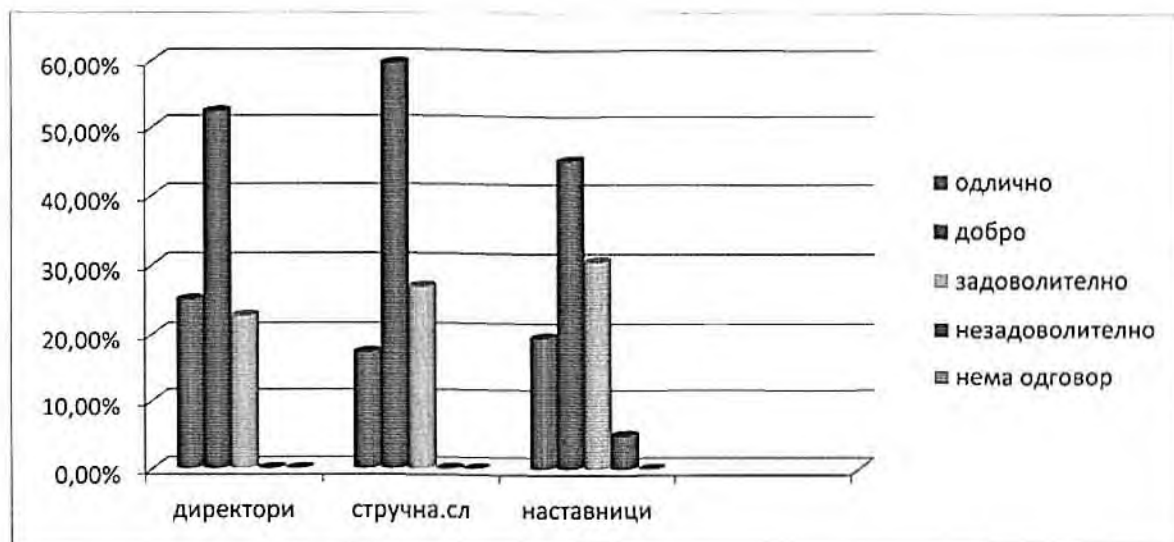
Интерпретација: на прашањето број 28.Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации: со одговор одлични и добри одговориле 68,2% од директорите, 38,5% од психолозите, 52,4% од наставниците. Одговорите на прашањата говорат за просечно задоволувачка комуникација на релација наставник-наставник од аспект на трите категории на испитаници.

тврдење	29.На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	28(63,6%)	14(31,8%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	25(48,1%)	25(48,1%)	4(7,7%)	/	
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	35(42,7%)	34(41,5%)	13(15,8%)	/	



Интерпретација: на прашањето број 29. На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето! Со одговори: потполно се сложувам и се сложувам одговориле 95,4% од директорите, 96,2% од стручните служби и 84,2% од наставниот кадар. Одговорите на прашањето се во корелација со тврдењето од поединечната хипотеза Bv1)

тврдење	30. Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	одлично	добро	задоволително	не задоволително	нема одговор
збир	11(25,0%)	23(52,3%)	10(22,7%)	/	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	9(17,3%)	31(59,6%)	14(26,9%)		
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	16(19,5%)	37(45,1%)	25(30,5%)	4(4,9%)	



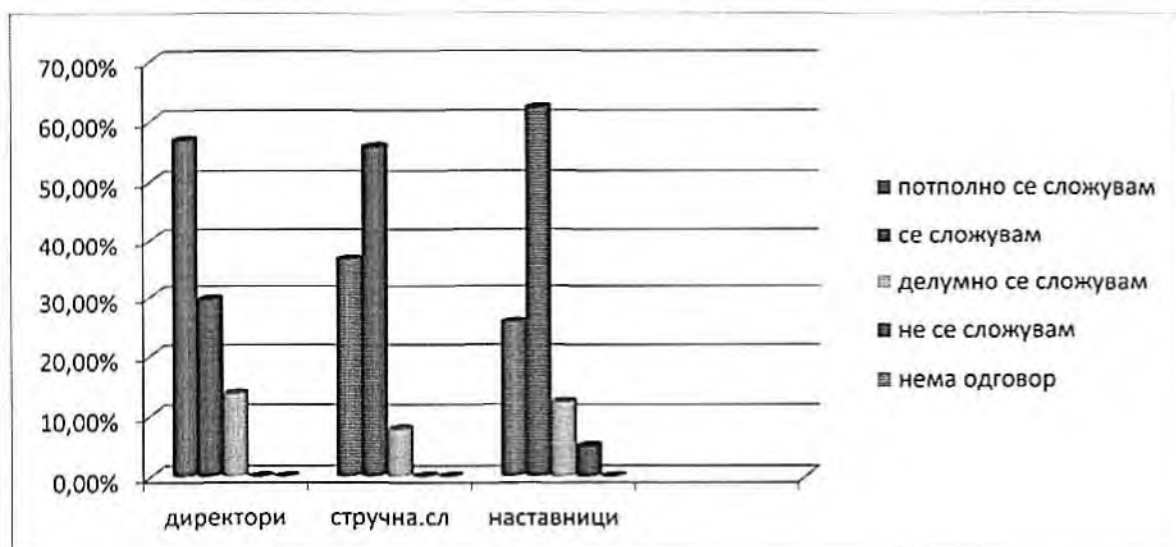
Интерпретација: на прашањето број 30.Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето! Со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, се поврзани со поединечните хипотези Бв2) Вб2) Вб3)

тврдење	31.Во училиштето помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	често	понекогаш	ретко	многу ретко	нема одговор
збир	12(27,3%)	24(54,5%)	8(18,2%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	19(36,5%)	28(53,8%)	3(5,8%)	2(3,8%)	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	12(14,6%)	58(70,7%)	12(14,6%)	/	



Интерпретација: на прашањето број 31.Во училиштето помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери! Со одговор често и понекогаш одговориле 81,8% од директорите, 90,3% од стручните служби и 85,3% од наставниците. Добиените одговори даваат слика дека постојат комуникациски бариери во училиштата.

тврдење	32.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	25(56,8%)	13(29,5%)	6(13,6%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	19(36,5%)	29(55,7%)	4(7,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	21(25,6%)	51(62,2%)	10(12,2%)	/	



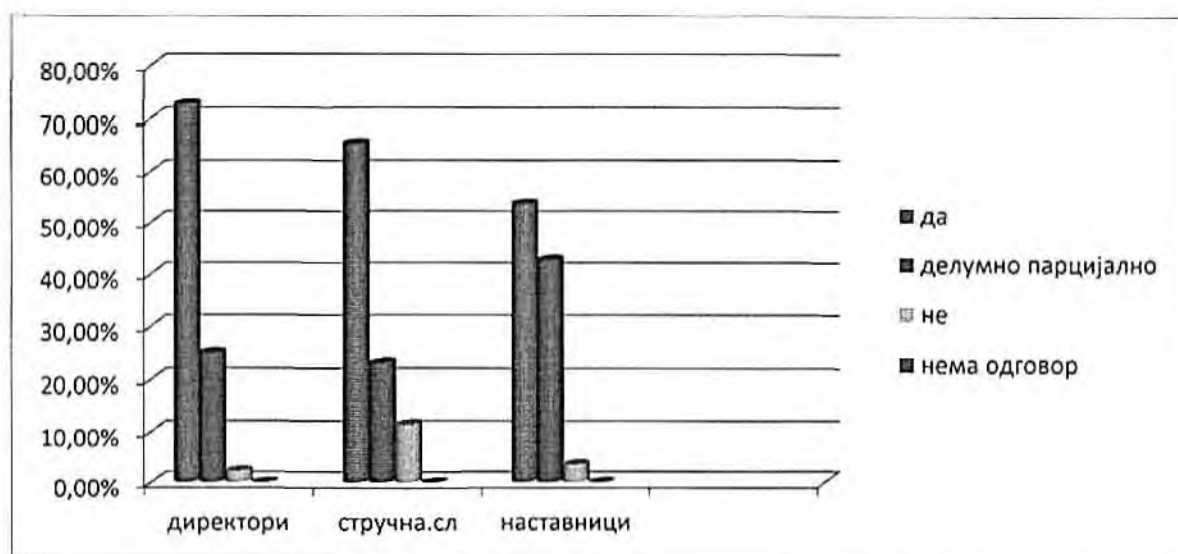
Интерпретација: на прашањето број 32. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените! Се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на генералната хипотеза, посебната хипотеза А), поединечните Аа1) Ба2) Бб2) Бв2) Вв3)

тврдење	33.Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
неконструктивна конкуренција меѓу колегите, повлекување, игнорирање, одбегнување одговорност,	привилегираност поради политички влијанија	незнаење претворено во отпор и тешко прифаќање на обврските, отпор како манифестација во различни облици –	одбивање работни задачи и учество во активности, неприфаќање и спротивставување на образовни новини	критикување, негодување пасивност, саботирање влијание врз останатите вработени со цел постигнување лични	неприфаќање идеи и одбивање соработка

препотен- тност, тврдоглаво- ст		несигурност, страв од незнаење		цели	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
отпор да се води педаго- шка евиден- нција и документа- ција	преку изјави од типот: ова не ме интересира, немам време, не можам сега имам работа,	избегнување да се прифатат обврски - не бев на обука, не знам како треба	отпор поради постоење различни политички струи,	страв од новини, страв од непознато, желба да се остане во зоната на познатото, отпор кон компјуте- ризиција	постојано критикува ње на други колеги со цел да се прикрие сопствен недостаток и незнаење
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
одбивање обврски, формален пристап, незаинтере- сираност, одбивање нови проекти	отпор кон примена на нови форми и методи во наставата, незаинтере- сираност	отпор кон компјутери- зацијата и водење електронски дневници	отпор кон обуки и едукации – кои потоа обврзуваат на реализација на новините во наставниот процес	површно работење, критикува- ње, кодошење, ставање спрепки и конфронти- рање, одбегнува- ње нови идеи и свежи знаења и омаловажу- вање на колеги кои ги прифаќаат промените	игнорира- ње на промените манифести рање на статичност и егоцентри- чност

Интерпретација: Може да се забележи дека на прашањето број 33.Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми – е добиена широка палета на практични искуства од трите целни групи во образовните институции.

тврдење	34.Во училиштето и училниците, има креирано и воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување!			
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)				
Степен на согласување	да	делумно парцијално	не	нема одговор
збир	32(72,7%)	11(25,0%)	1(2,3%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)				
збир	34(65,4%)	12(23,1%)	6(11,5%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)				
збир	44(53,6%)	35(42,7%)	3(3,6%)	



Интерпретација: на прашањето број 34.Во училиштето и училниците, има креирано и воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување! Со одговор ДА и делумно-парцијално одговориле 97,7% од директорите, 88,5% од стручните служби и 96,3% од наставниците. Одговорите се во прилог на посебната хипотеза Г)

тврдење	35. Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува педагошко - психолошката служба!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
маргинализирање на професионалните заложби, заложби од страна на пониски и повисоки образовни институции	комуникациски бариери, ограничен и оневозможен проток на информации чести упатени несоодветни критики	мал број на екстерни едукации	неприфатеност од страна на наставниот кадар и недоволна соработка	нередовно доаѓање на ученици во училиште и невозвратени закажани стручни средби со родители – отежната комуникација	немање соодветен работен простор, ниска финансиска поткрепеност
несамокритични родители и наставници, конфликтни ситуации од различен тип, недоразбирања и разијдувања во мислења и ставови до степен на конфликтност	одбегнување на одговорност од страна на наставниците и на родителите	игнорирање од страна на некои колеги, не прифаќање на планираните задачи и активности од Развојниот план на училиштето, манифестен отпор кон промени	преголема ангажираност во многу воспитно образовни области и како последица на тоа недостаток на временски ресурс	неразграничување што се барања од страна на Законот и промените во образовниот систем од една страна и барањата на самите стручни работници од друга страна	се бара од стручните служби да се пристапува со ист критериум при дисеминации кон сите наставници независно од нивните знаења, можности и искуства
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
ограничена комуникација, индиректна комуникација со директорот преку ИКТ и телефон	непрепознавање од директорот на доприносот на стручната служба во професионалниот развој на вработените	немање разбирање за потребите на стручната служба, низок резпект кон стручната служба	конфликтни ситуации со наставен кадар и директор, конфликтни и ситуации со родители и ученици	отпор кон промени од страна на наставен кадар, неприфаќање на едукациите и презентациите припремени	неинформирање на стручните служби од страна на директорите за обуки и семинари надвор од работната средина и

				од страна на стручните служби	место
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
слаба соработка од наставниот кадар, недоволна прифатеност на стручната служба од наставниците и недоволна почит	несоодветна комуникација и манифестен отпор кон педагогот и психологот во училиштето	неможност од соработка со одреден број на родители, наставници и ученици	стручната служба не е респектирана од вработените	ниска мотивираност за работа од страна на наставниот кадар и пружање отпор за новини и нови проекти или потребни дополнителни и училишни активности	мала самокритичност кај вработените и чести упатени критики и омаловажувања до стручната служба

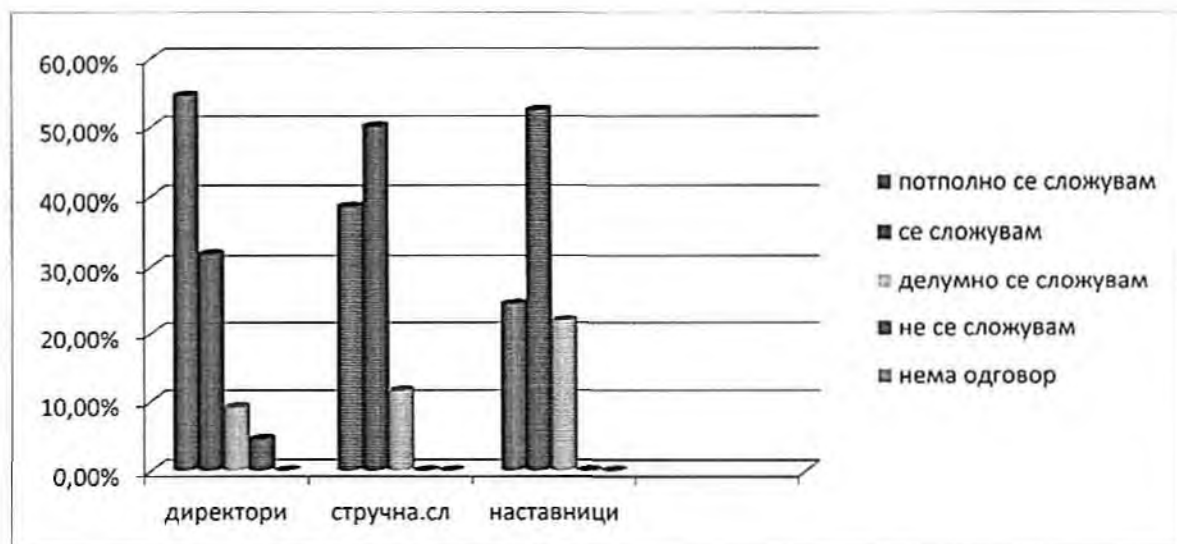
Интерпретација: Од аспект на директори, педагози-психолози и наставен кадар, може да се забележи дека најчесто присутни бариери со кој се соочува педагошко - психолошката служба се комуникациските, конфликтите и отпор кон промените.

тврдење	36. Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	да	делумно парцијално	не	не сум сигурен	нема одговор
збир	28(63,6%)	16(36,4%)	/	/	/
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	22(42,3%)	30(57,7%)	/	/	/
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	38(46,3%)	38(46,3%)	6(7,3%)	/	/



Интерпретација: на прашањето број 36. Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување! Со одговор ДА и делумно-парцијално одговориле 100% од директорите, 100% од стручните служби и 92,7% од наставниците. Овие искуства се во прилог на поединечната хипотеза Га)

тврдење	37.Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	коментар
збир	24(54,5%)	14(31,8%)	4(9,1%)	2(4,5%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	20(38,5%)	26(50,0%)	6(11,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	20(24,4%)	43(52,4%)	18(21,9%)	/	I не постојат



Интерпретација: на прашањето број 37.Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба! Се добија следниве одговори: 86,3% од директорите потполно или делумно се сложуваат, 88,5% од стручните служби и 76,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на поединечната хипотеза Г1)

тврдење	38. Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар:				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
тешко прифаќање на турбулентните промени во наставниот процес и притисок од оценување на наставниот кадар	страх од промени и отпор кон технолошките ИКТ прогрес и компјутеризацијата во секоја училница, недоволно познавање на работата со компјутери	немање соодветни програми и учебници за работа со инклузивни деца со посебни потреби	слаба мотивираност за прифаќање на брзите промени што се случуваат во образованието	соочување со конфликти со ученици, нетолерантни родители и несоодветна комуникација,	преобемни наставни планови и програми, посебно за помала возраст на ученици
манифестирање страх	отпор кон тимско	неисполнителни	немање соодветни	честите промени на	преголеми права на

од промени, меѓусебни несогласувања, несоодветна комуникација и конфликтни состојби	работење и недоволна меѓусебна соработка	ученици недисциплинирани агресивни ученици, несамокритични родители и ученици	кабинети и нагледни средства	наставните програми и другите чести промени што се случуваат во ВОР	учениците и родителите, а намалени правата на наставниот кадар, нарушена комуникација
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
континуирано намалување на бројот на ученици, интровертни ученици, кои не ги кажуваат своите проблеми, ограничена комуникација	премногу административни работи, недоволна соработка со раководните лица и ограничени информации и комуникација	сите наставници не се исто обучени и исто мотивирани за работа со компјутери, недостиг од стручни знаења и усовршување, недоследност во работата, недоволна поддршка од страна на законските рамки и нивно разминување	не се носат сите наставници подеднакво со промените (кај голем број од нив постои отпор) несоодветна комуникација, недоразбирања и конфликтни ситуации од различен степен	мала мотивираност за соработка помеѓу наставниот кадар, критикувања	дополнителни административни работи, притисок поради оценувањето на нивното работење,
ненавремена информираност, прекини во комуникацијата	неправилно делегирање и фаворизирање на одредени наставници	мобинг (вршење психолошки притисок и игнорирање на некои наставници)	недостаток на стручна литература и нагледни средства	несоодветна меѓусебна комуникација и комуникација со директор	ограничена меѓуучилишна комуникација и соработка, постоење на себичност и чувство на ривалство
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
недоволна меѓусебна	зголемен фонд на	непотребно оптеретува-	недоволна нагледност	отпор за промени,	чести раководни

соработка, суетност, конфликтност и нетрпеливост	часови, лоша комуникација, недоволен проток на информации и обавестувања	ње со премногу администрација	и стручна литература, недоволни просторни можности	лоша меѓусебна комуникација и недоволна соработка од страна на родителите	промени и партиски влијанија, кои суштествено влијаат на педагошката работа
--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Интерпретација: прашањето под број 38. Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар: е во корелација со посебната хипотеза В) и преку него може да се забележи дека најчесто застапени образовно-организациски бариери со кој се соочува наставниот кадар, се комуникациските бариери, конфликтите и отпор кон промените.

тврдење	39. Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери!				
МЕНАѢРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	22(50,0%)	19(43,2%)	/	1(2,3%)	
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	14(26,9%)	29(55,8%)	9(17,3%)	/	
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	21(25,6%)	46(56,1%)	15(18,3%)	/	



Интерпретација: на прашањето број 39. Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери! Со потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 82,7% од стручните соработници и 81,7% од наставниот кадар. Дадените одговори на прашањето се во прилог на посебната хипотеза А), поединечните Аa1) Га)

тврдење	40. Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
низок социјален статус на учениците	поврзаност со превоз кај голем број на ученици	низок степен за аспирација и низок степен на мотивација за учење, слаб училишен успех и недисциплина, несоодветна меѓусебна комуникација	недоволно учество и слаба желба за вклученост во определени подрачја и воннаставни активности	неодговорност кон учењето и училишните задачи, зачестеност на конфликтни ситуации и недоразбирања	несоодветна комуникација со наставниците и одделенските раководители, безобзирно однесување на некои ученици со возрастите и лоша меѓуученичка

					комуникација
зачестени училишни конфликтни ситуации, недоразбирања, нетолеранција, насилство, агресивни физички и вербални испади, лоша меѓусебна комуникација и конверзирање со наставниот кадар	нередовност на доаѓање во училиште, чести неоправдани отсуствувања и закаснувања, бегање од час и слаб интерес за постигнување на резултати во учењето	постојано променување на кабинетите (на секој наставен час), отпор за соработка кон одредени наставници, отпор да се знае и учи по одредени предмети	недоволно ангажирање на учениците и нивните родители (поголем број на учениците се препуштени сами на себе	недоволно и несериозно функционирање на одделенските и училишните заедници, пружање отпор кон дополнителни училишни обврски и дополнителна настава	лоши и несоодветни материјални семејни услови за учење и рефлексција на тоа е демотивација за поголемо вложување во училишниот успех или мановестирање револт и агресивни манифестации
МЕНАѢРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
недоволно социјализирани ученици, несоодветно справување и казнување на проблематичните конфликтни ученици, лоша меѓусебна комуникација	голема бројност на воспитно запоставени ученици без семејно воспитание и култура, деца препуштени сами на себе, несоодветна комуникација на ниво ученик-наставен кадар	ненавремена снабденост со сите учебници, несоодветни учебници согласно возраста, оптеретеност со голем број на часови и наставни предмети на ниво на одделение	нереално оценување на ученици што реперкуира со манифестирања незадоволства, несоодветно момуницирање и немотивираниост за учење, манифестирање различни видови на отпори кон училишните новини	незаинтересираност на учениците и нивните родители за наставните и вон наставните активности неконструктивна поддршка на учениците од нивните родители	обемност на програмите и содржините што треба да се совладаат со чувство на немоќ и отпор кај учениците

МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)

многу голем број на часови, многу време поминато статично во ученички клуби, незаинтересираност за настава и задоволување со минимален успех,	непочитување на интерниот кодекс на однесување, недоволно почитување на наставниците и лошо комуницирање со нив, манифестирање отпор кон учењето и реализирањето на зададените домашни задачи	намалена одговорност на учениците, манифестно незрело однесување кај некои ученици, чести обиди за манипулација на наставниците, недисциплина и непочитување на наставниците, лош начин на комјунуцирање	ниска социјална структура на учениците, недоволно меѓуученичко почитување и создавање конфликтни и компромитирачки ситуации, меѓусебни физички и вербални пресметки, меѓуетнички конфликти,	недоволна заинтересираност на поголем број на родители од објективни и субјективни причини,	нестимулаторска бројна состојба на присутни и активни ученици, континуиран слаб ученички успех и неактивност незаинтересираност и слаб одзив на родителите при родителски средби и др. советодавни средби, отпор кон училишните обврски
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Интерпретација: на прашањето број 40. Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици, се добиени одговори кои се во прилог и во корелација со поставената хипотеза В) при што очевидно е дека најчесто застапени образовни бариери со кои се соочуваат учениците, се комуникации, конфликти и отпори од различен тип.

тврдење	41.Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	31(70,5%)	12(27,3%)	1(2,3%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	7(13,5%)	34(65,4%)	11(21,1%)	/	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	26(31,7%)	41(50,0%)	13(15,8%)	/	2(2,4%)



Интерпретација: на прашањето број 41.Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници! Со став потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 78,9% од стручните служби и 81,7% од наставниот кадар. Добиените одговори се во прилог на посебната хипотеза А), поединечните Аa1) Га2)

тврдење	42.Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	12(27,3%)	18(40,9%)	14(31,8%%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	6(11,5%)	29(55,8%)	17(32,7%)	/	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	9(11,0%)	53(64,6%)	20(24,4%)	/	



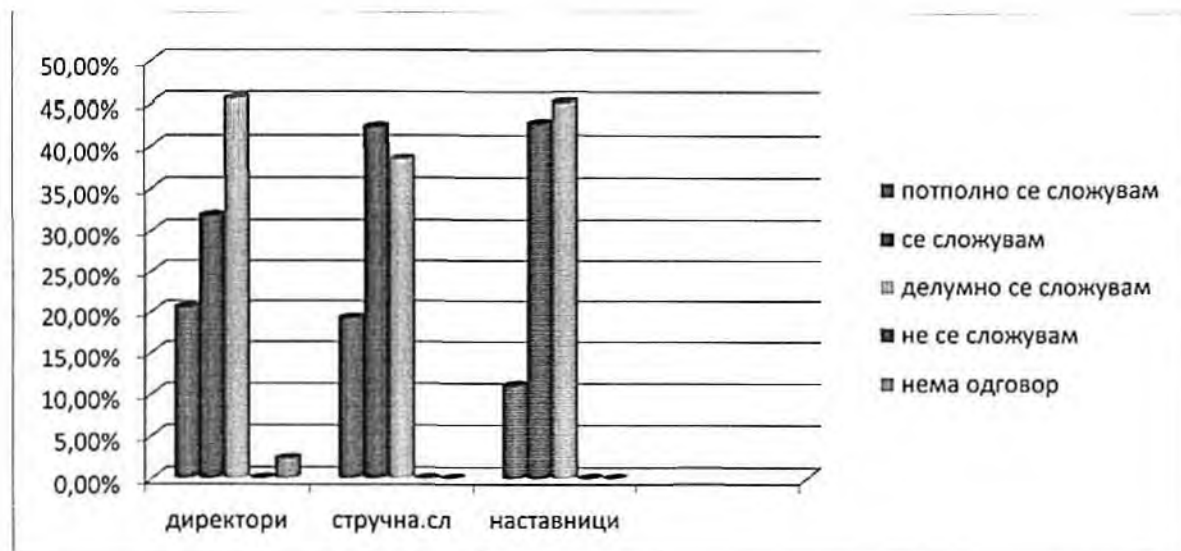
Интерпретација: на прашањето број 42.Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 68,2% од директорите, 67,3% од стручните служби и 75,6% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на посебната хипотеза А), поединечната хипотеза Аa1) и Га3)

тврдење	43. Од сопствен аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
низок социјално-економски и образовен статус на родителите и несоодветна комуникација на ниво родител-дете	политички влијанија и партиска определеност и активност на родителите кое има свое влијание врз функционирањето на децата	несоработливост и отпор на родителите кон вклучување во училишниот живот и активности	несоодветна комуникација на родителите со наставниот кадар и со своите деца, повремени недоразбирања и предизвикување на конфликтни ситуации	чест случај на постоење на несовесни родители, незаинтересирани родители	нефункционално на Совет на родители, недоволна присутност на родителите во училиштето мала желба да се помогне и донира во прилог на училиштето
нецелосна соработка на родителите со стручната служба и недостаток на време на родителите и желба за почест контакт со училиштето	не доаѓање на родителски средби, отпор кон училишните средби со стручната служба	преголема ангажираност на родителите на работните места и недостаток на време за комуникација со училишните субјекти	недоволна заинтересираност на родителите за своите деца	пристрасни родители кои прекумерно ги разгалуваат своите деца	несамокритични суетни родители без доволно воспитание и култура кои сами се справуваат во училиштето со некои конфликтни ситуации поврзани со нивното дете
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
недоволна и лоша комуникација со наставен кадар и педагог - психолог,	незаинтересирани и несамокритични родители и ученици со отпор за соработка со	неодговорни и необјективни родители со личен отпор кон училиштето и работата	родители со пристап на недоверба кон училиштето,	нема континуи-тет во соработката со родителите необјективно	родителите неволно доаѓаат на училиште и не ја почитуваат работата на наставници-

лично своеволно и нестручно справување со некои меѓуученички конфликти	училишните структури	на наставниот кадар	намален родителски авторитет и немоќ во воспитување на своите деца	гледање на работите – пристрасност	те, не ги почитуваат поставените правила на училиштето и училничките правила, несоодветна комуникација
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
немоќ на родителите врз детето и неговото правилно воспитување, неавторитетни родители и родители со многу ниски критериуми за воспитување на децата	родителите често пати добиваат погрешни информации за училиштето од нивните деца и тоа рефлектира со несоодветна комуникација и отпор кон училиштето и наставниот кадар	родителите не даваат свој удел за подобрување на училишната клима и се слабо соработливи со ограничена комуникација со училишните субјекти	незаинтересираност на родителите поради објективни егзистенцијални и субјективни причини	низок социјален, економски образовен статус на родителите манифестирање на недоразбирања и неадекватно разрешување на актуелни конфликтни ситуации	неодговорност и непочитување на наставничката професија, отсуство на желба за заедничко решавање на бариерите, отпор кон вклучување во училишни проекти и други училишни активности

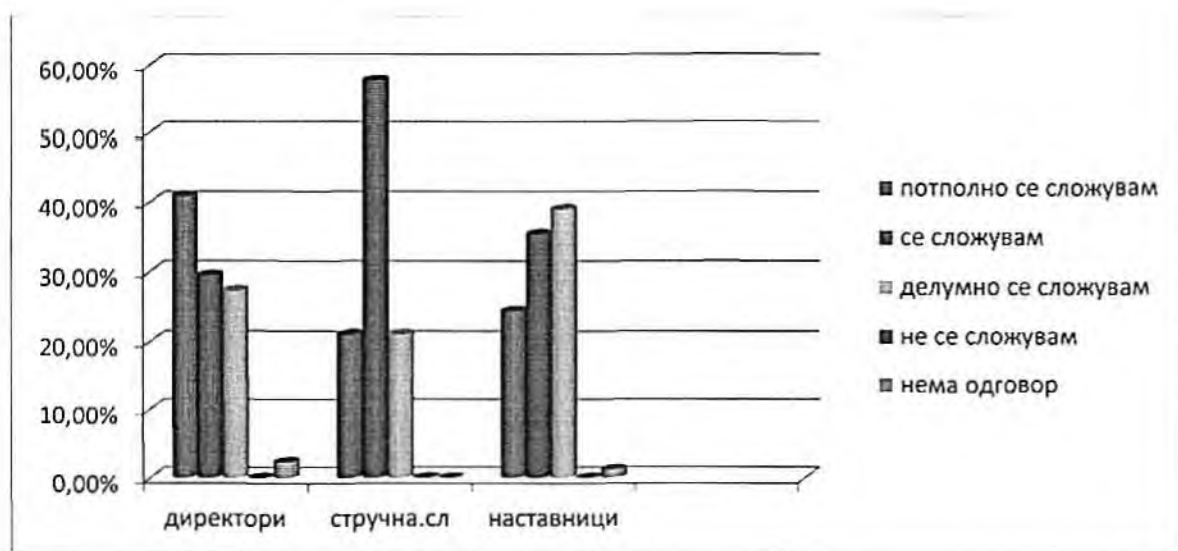
Интерпретација: на прашањето број 43. Од сопствен аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители: се доби широка палета на искуства од трите целни групи и истите можат да се класифицираат според зачестена фреквентност. Тоа е во прилог на посебната хипотеза В) односно презентираниите искуства водат кон тврдењето на посебната хипотеза дека во училиштата нај фреквентни внатрешни образовно-организациски бариери се: комуникацијата, конфликтите и отпор кон промените.

тврдење	44.Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	9(20,5%)	14(31,8%)	20(45,5%)	/	1(2,3%)
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	10(19,2%)	22(42,3%)	20(38,5%)	/	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	9(11,0%)	35(42,7%)	37(45,1%)	/	коментар: го нема



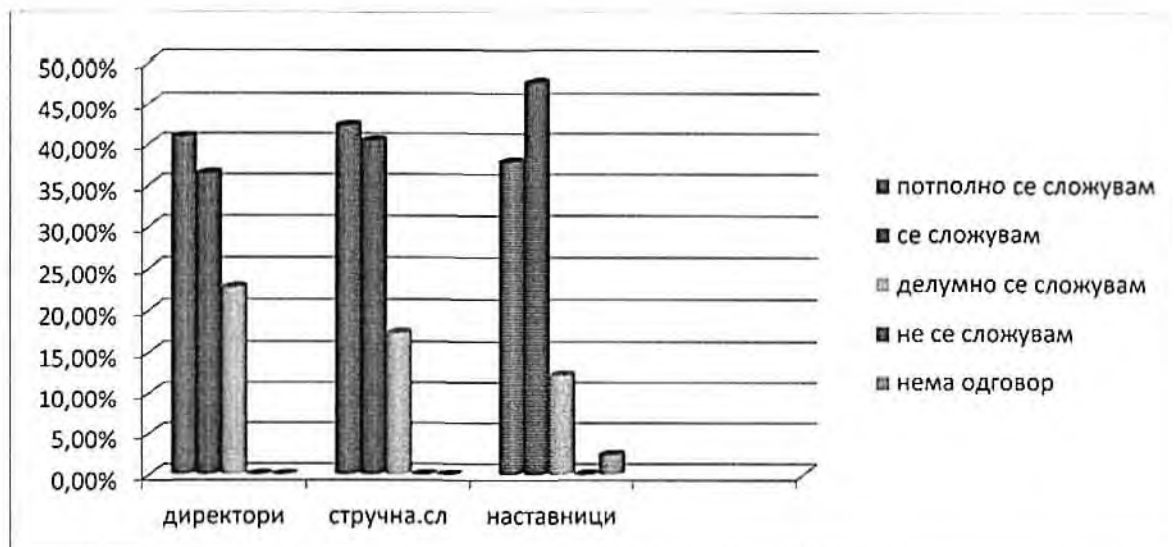
Интерпретација: на прашањето број 44.Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 52,3% од директорите, 61,5% од педагозите и психолозите и 53,7% од наставниот кадар. Ова тврдење оди во прилог на посебната хипотеза А) и поединечните Аa1) Га4)

тврдење	45.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	18(40,9%)	13(29,5%)	12(27,3%)	/	1(2,3%)
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	11(21,1%)	30(57,7%)	11(21,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	20(24,4%)	29(35,4%)	32(39,0%)	/	1(1,2%)



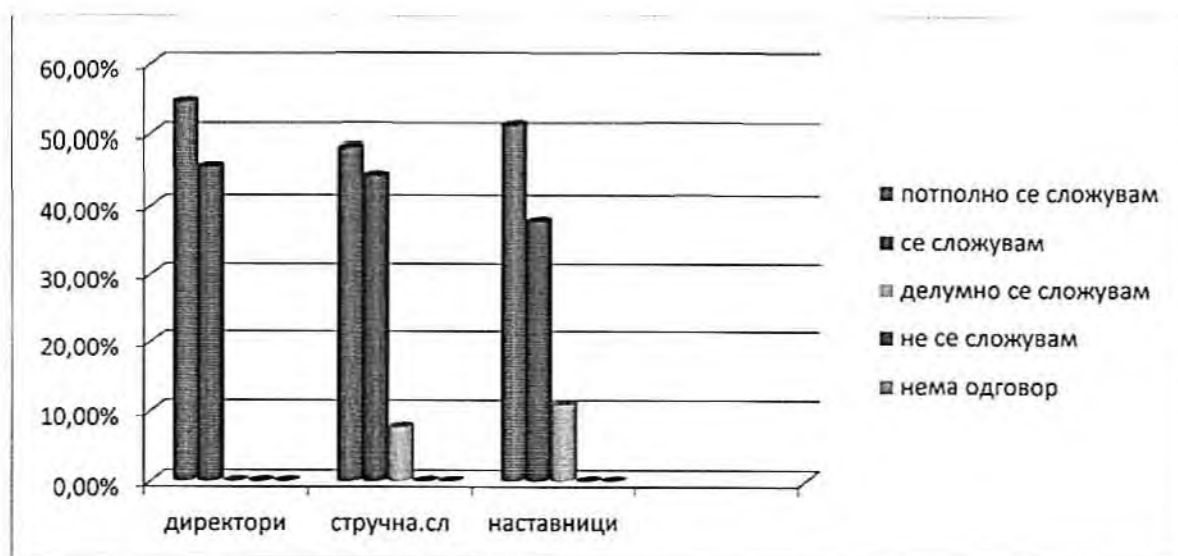
Интерпретација: на прашањето број 45.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери! Со тврдење потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 70,4% од директорите, 78,8% од стручната служба и 59,8% од наставниците. Овој степен на согласување кај трите целни групи е во прилог на потврдување на поединечната хипотеза Ва3)

тврдење	46. Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	18(40,9%)	16(36,4%)	10(22,7%)	/	
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	22(42,3%)	21(40,4%)	9(17,3%)	/	
МЕНАџЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	31(37,8%)	39(47,6%)	10(12,2%)	/	2(2,4%)



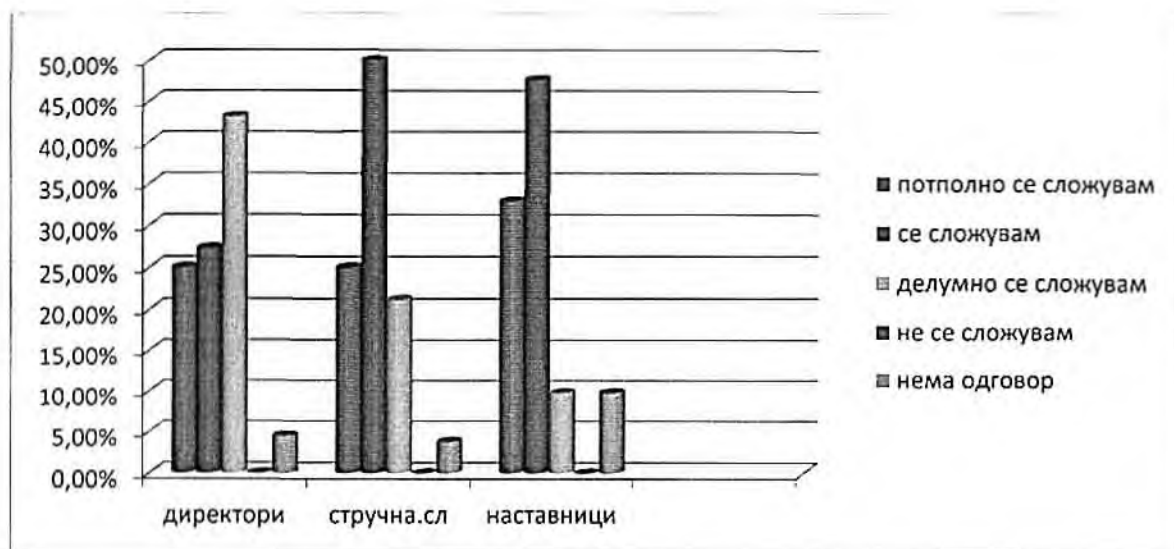
Интерпретација: на прашањето број 46. Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери! Се добија следниве мислења – со тврдењата потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 77,3% од директорите, 82,7% од стручните служби и 85,4% од наставниците. Ова е во прилог на посебните хипотези А) и Д) и поединечната Аa1)

тврдење	47. Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	24(54,5%)	20(45,5%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	25(48,1%)	23(44,2%)	4(7,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	42(51,2%)	31(37,8%)	9(10,9%)	/	



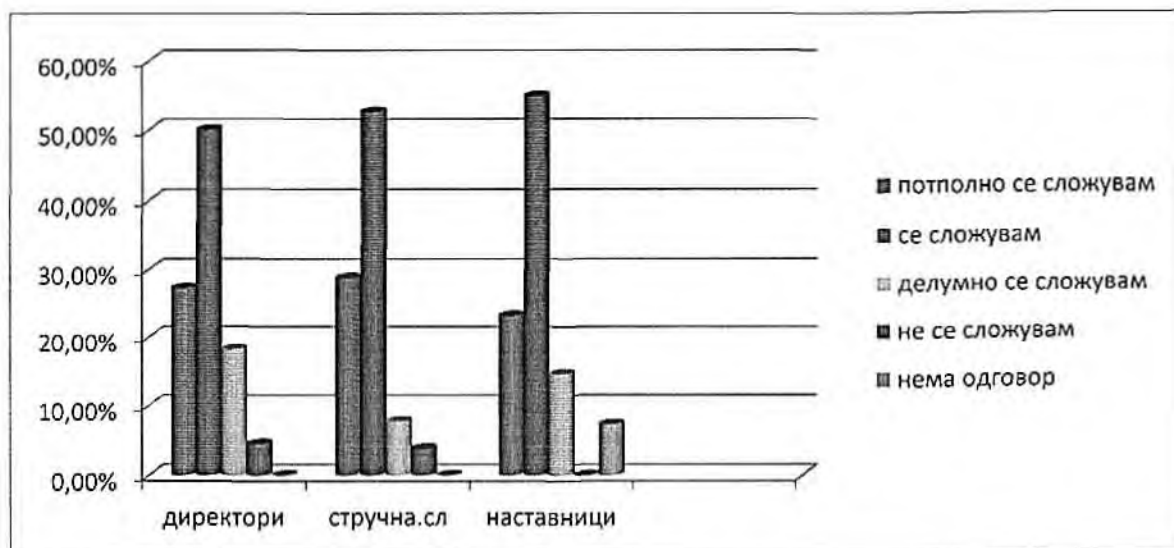
Интерпретација: на прашањето број 47. Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима! Со ова тврдење потполно се сложиле и се сложиле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Овие ставови се во прилог на поставените хипотези – посебните хипотези А) и Г) и поединечната Аa1)

тврдење	48.Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	11(25,0%)	12(27,3%)	19(43,1%)	/	2(4,5%)
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	13(25,0%)	26(50,0%)	11(21,2%)		2(3,8%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	17(20,7%)	39(47,6%)	18(22,0%)		8(9,8%)



Интерпретација: на прашањето број 48.Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините: Со тврдење потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 52,3% од директорите, 75,0% од стручните служби и 68,3% од наставниците. Ова е во прилог на посебната хипотеза Е)

тврдење	49.Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	12(27,3%)	22(50,0%)	8(18,2%)	2(4,5%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	15(28,8%)	31(52,6%)	4(7,7%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	19(23,2%)	45(54,9%)	12(14,6%)	/	6(7,3%)



Интерпретација: на прашањето број 49.Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените! 77,3% од директорите одговориле со тврдење потполно се сложувам и се сложувам, 81,4% од стручните служби и 78,1% од наставниците. Овие ставови ја потврдуваат посебната хипотеза Ж)

тврдење	50.Од каде имате добиено знаења и едукации за проблематиката на училиштно менаџирање!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	лична надградба	учество на семинари едукации	школа за директори	друго	нема одговор
збир	28(63,6%)	42(95,5%)	36(81,8%)	14(31,8%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	24(46,1%)	39(75,0%)	9(17,3%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	34(41,5%)	53(64,6%)	11(13,4%)	2(2,4%)	



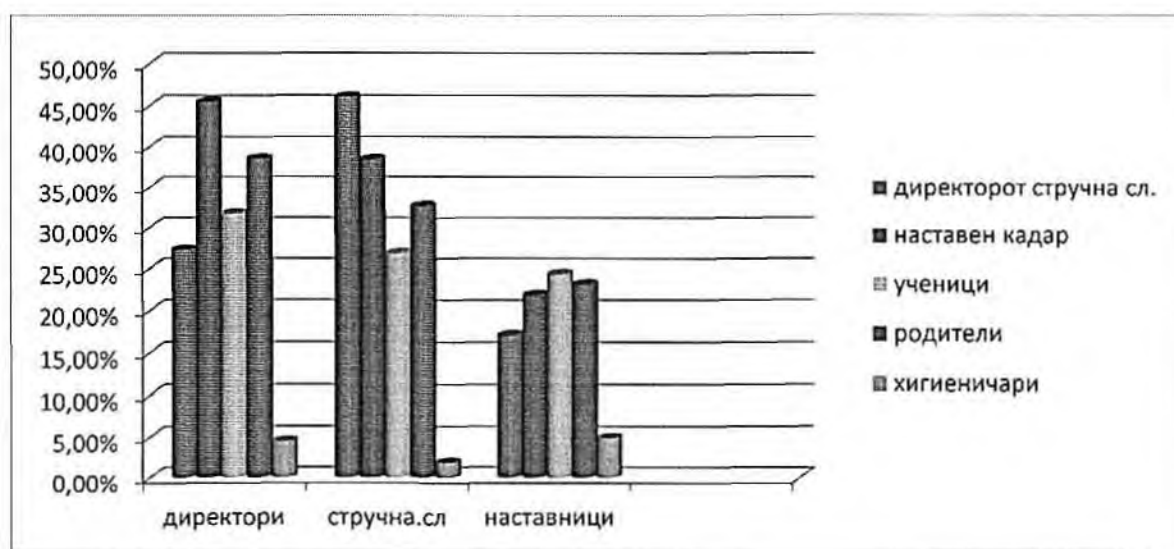
Интерпретација: на прашањето 50.Од каде имате добиено знаења и едукации за проблематиката на училиштно менаџирање - може да се забележи дека во најголем процент знаењата за училиштно менаџирање се добиени од учествувања на семинари, од лична надградба, од посетување на школа за директори и др. начини.

тврдење	51.Комуницирам со сите субјекти во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	ДА секогаш подеднакво со сите	скоро секогаш подеднакво со сите	НЕ различно – во зависност од личноста	различно - во зависност од моето расположение	нема одговор
збир	22(50,0%)	22(50,0%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	31(59,6%)	15(28,8%)	4(7,7%)	/	2(3,8%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	31(37,8%)	36(43,9%)	10(12,2%)	/	5(6,1%)



Интерпретација: на прашањето број 51.Комуницирам со сите субјекти во училиштето! 100% од директорите одговориле дека комуницираат секогаш или скоро секогаш подеднакво со сите, стручните служби со одговори од двете категории одговориле 88,4% , а наставниот кадар во процент од 81,7%.

тврдење	52.Најмногу недоразбирања и ситуации на судир на интереси и потреби имам со:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	директорот педагогот психологот	наставниот кадар	учениците	родителите	хигиеничари
збир	12(27,3%)	20(45,5%)	14(31,8%)	17(38,6%)	2(4,5%)
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	24(46,1%)	20(38,5%)	14(26,9%)	17(32,7%)	1(1,9%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	14(17,1%)	18(21,9%)	20(24,4%)	19(23,2%)	4(4,9%)



Интерпретација: на прашањето 52.Најмногу недоразбирања и ситуации на судир на интереси и потреби имам со: во искажувањата на директорите се забележува дека судири на интереси и недоразбирања има со сите субјекти поврзани со и во училиштето, од кои најголем е процентот со наставниот кадар 45,5%. Од искажувањата на стручната служба се забележува дека најмногу недоразбирања има со директорот или мегусебни судири помеѓу педагогот и психологот со 46,1%. Кај наставниот кадар се забележува шареноликост од недоразбирања со сите директни и индиректни учесници во училишните процеси, од кои со мало испакнување се учениците со 24,4%.

тврдење	53. Создавам заштитни бариери околу мене, поради тоа што кај мене постои страв дека: (Ве молам опишете неколку ситуации поради кои изградувате лични заштитни бариери!)				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
страв од политички влијанија, религиски влијанија	страв од клевета	страв од оговарање	лицеме-рие и зборување невистини	злоупотреба на функција	непрофесионалност
страв дека ќе бидам разрешен од функцијаи ќе добијам отказ од работа или ќе бидам казнет	страв дека некој може да настрада	постои нетрпеливост и не толерантност од страна на некои вработени	можност од реперкусии и страв дека нема да можам успешно да ги реализирам преголемите обврски	постоење страв од лошо менаџирање и неавторитативност	поради стравот дека ќе бидам неуспешен како менаџер
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
страв од злоупотреба и лишување од потребни информации	дека нема да го остварам личниот интерес	страв од вербален напад	неразбирање од другите и предизвикување конфликт	страв од навреди	страв од мобинг и други несакани последици по мене
страв од казнување со префрлање на друго полошо работно место	трпење на последици	страв од предизвикување социјална изолација (отфрленост и неприфаќање од средината)	поради страв од омаловажување, непочитување, завист, ривалство	страв дека ќе го загубам работното место или ќе ми биде одземена канцеларијата и заменета со незавидно лош работен простор	страв од критика и конфронтација, завземање страни и поделба во колективот
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
страв дека ќе бидам	страв од манифести-	страв од последици	страв од здружува-	страв дека ќе бидам	страв од нетолера-

лишена од навремени информации	рање себичност и создавање демотивирачки дух	(реперкусији), мобинг	ње во групи и отфрленост	неправилно сватен и критикуван, оговаран	нција, од неприфаќање од колективот
--------------------------------	----------------------------------------------	-----------------------	--------------------------	------------------------------------------	-------------------------------------

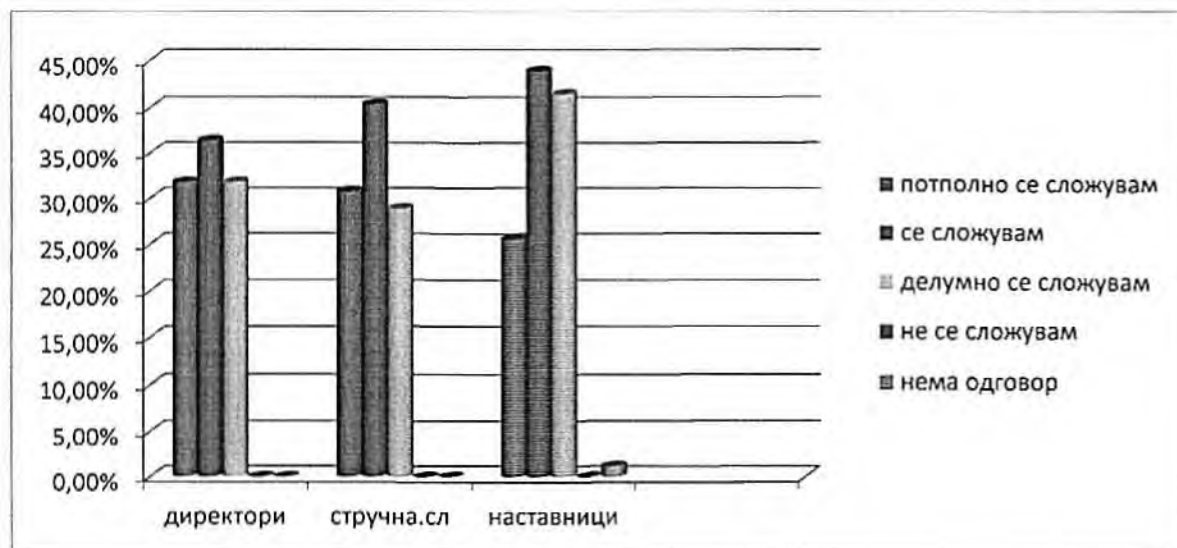
Интерпретација: на прашањето број 53. Создавам заштитни бариери околу мене, поради тоа што кај мене постои страв дека – опишувани се различни ситуации поради кои директорите, педагозите, психолозите и наставниците изградуваат лични заштитни бариери.

тврдење	54. Ве молам забележете неколку ваши лични бариери со кои се самозаштитувате!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
воспоставување правила, давање изјави и барања од колективот во писмена форма	вклучување на училишни тела и органи при потреба од поддршка	примена на законски регулативи и казнувања	некомуникативност, затворање во себе и извесна изолација од надворешниот свет	разграничување на приватноста од професионалноста	различно однесување прилагодено спрема карактерот на личностите со кои работам
при комуникација повеќе слушам – отколку што зборувам, мудро молчам	при носење одлуки ги исклучувам емоциите	барам поддршка од БРО и МОН	настојувам да сум што по затворена и службена	се дистанцирам од вработените според потребата од заштита	се заштитувам со круто однесување и нефлексибилност
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
избегување на неконструктивен дуел кој не води до цел	се трудам да пронаоѓам различни факти за да дојдам по секоја цена	се повлекувам и не комуницирам	го обавестувам директорот и барам посредство и медијато-	се замозаштитувам по нормативен и законски пат, си ја	попуштам и ги одбегнувам колегите со кои не можам да се справам

	до целта		рство од него	покренувам самодовербата	
се повлекувам и удоволувам на барањата на другите	избегнувам комуникација со негативни личности	рационализирам, се трудам многу да објаснувам, се обидувам да ги најдам негативните страни на колегите	го прилагодувам однесувањето и комуникацијата спрема личноста	создавам заштитна бариера со тоа што кога ќе осетам дека сум немоќна го повишувам гласот	чувствувам и манифестирам отпор кон некои вработени и тешко соработувам со нив
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
настапувам самостално како индивидуалец, критикувам, покажувам отворено дека никој не е совршен и дека сите прават грешки	си користам сопствени информации и тоа добиени од повеќе места и ништо не може да ме изненади, подготвена сум	често се држам на растојание од вработените – на одредена дистанца и многу не се упуштам	се обидувам да бидам добра, со сите љубезна и да помогнувам	користам различен аршин спрема различни колеги, ученици и вработени	се повлекувам, попуштам и избегнувам конфронтирачки ситуации, не сакам да се замерувам, се изолиувам повремено

Интерпретација: на прашањето број 54.Ве молам забележете неколку ваши лични бариери со кои се самозаштитувате – се запознавме со низа на разновидни лични бариери на самозаштита и тоа според мене е во зависност од личноста, карактерот, изминатите искуства, степенот на едуцираност и свесност за своето функционирање.

тврдење	55.Успехот во наставниот процес е тесно поврзан со квалитетот на меѓучовечките односи во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	14(31,8%)	16(36,4%)	14(31,8%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	16(30,8%)	21(40,4%)	15(28,9%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	21(25,6%)	26(43,9%)	34(41,5%)	/	1(1,2%)



Интерпретација: на прашањето број 55.Успехот во наставниот процес е тесно поврзан со квалитетот на меѓучовечките односи во училиштето! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 68,2% од директорите, 71,2% од стручните служби и 69,5% од наставниците.

тврдење	56. На мислење сум дека после воспоставувањето на правилата во училишните и училиштето:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување (ранг листа според приоритетност)	1. се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес	2. се воспостави подобар систем на вредности	3. се подобри редовноста и квалитетот на наставата и учењето	4. се подобри меѓусебната комуникација	5. се подобри мотивацијата за учење
6. се хуманизираа односите и меѓусебните релации	7. се зголеми работната атмосфера	8. се создадоа по рамноправни односи			
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
Степен на согласување (ранг листа според приоритетност)	1. се воспостави подобар систем на вредности	2. се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес	3. се подобри меѓусебната комуникација	4. се зголеми работната атмосфера	5. се подобри мотивацијата за учење
6. се подобри редовноста и квалитетот на наставата и учењето	7. се хуманизираа односите и меѓусебните релации	8. се создадоа по рамноправни односи			
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
Степен на согласување (ранг листа според приоритети)	1. се воспостави подобар систем на вредности	2. се подобри меѓусебната комуникација	3. се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес	4. се зголеми работната атмосфера	5. се подобри мотивацијата за учење
6. се подобри редовноста во наставата	7. хуманизирани односи и меѓусебни релации	8. се создадоа по рамноправни односи	9. се подобри квалитетот на наставата и учењето		

тврдење	57.Јас имам потенцијали и стручност за да се справам со образовно-организациските бариери!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	14(31,8%)	26(59,1%)	4(9,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	8(15,4%)	33(63,5%)	11(21,1%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	12(14,6%)	52(63,4%)	16(19,5%)	/	2(2,4%)



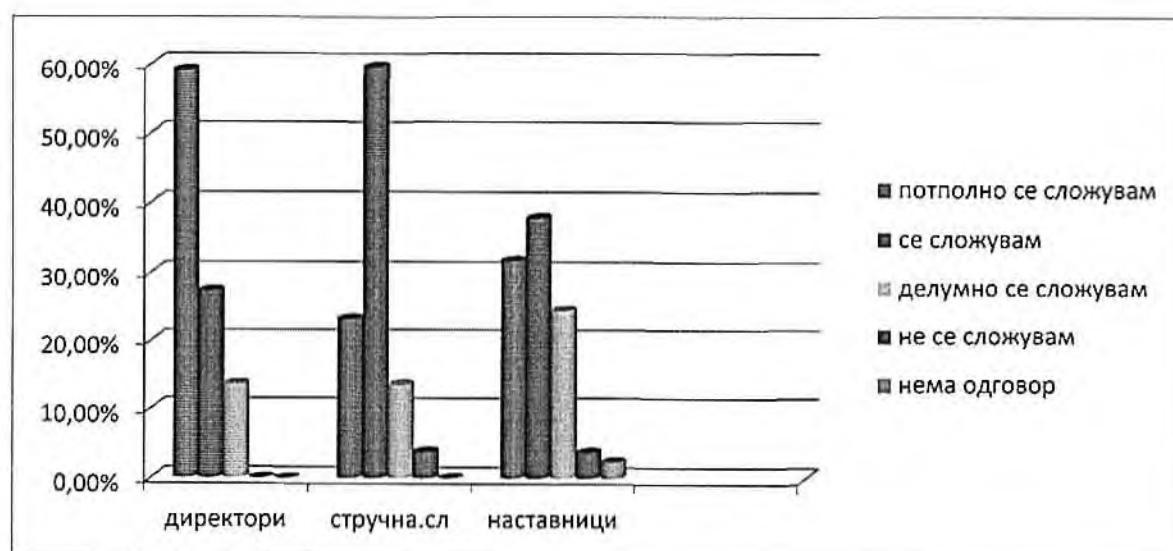
Интерпретација: на прашањето број 57.Јас имам потенцијали и стручност за да се справам со образовно-организациските бариери! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 90,9% од директорите, 78,9% од педагозите и психолозите, 78,0% од наставниците. Од дадените одговори може да се забележи дека постои солиден процент на спремност за справување со образовно-организациските бариери кај трите целни групи – и секако во најголем процент кај директорската структура. Но во пракса секако дека не е доволно само по себе постоењето на потенцијали и стручност, доколку истите не се реализираат во пракса.

тврдење	58.Во моето училиште се прави SWOT анализа!			
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)				
Степен на согласување	редовно се практикува	повремено се практикува	не се практикува	нема одговор
збир	22(50,0%)	18(40,9%)	4(9,1%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)				
збир	11(21,1%)	31(59,6%)	10(19,2%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)				
збир	28(34,1%)	30(36,6%)	22(34,1%)	2(2,4%)



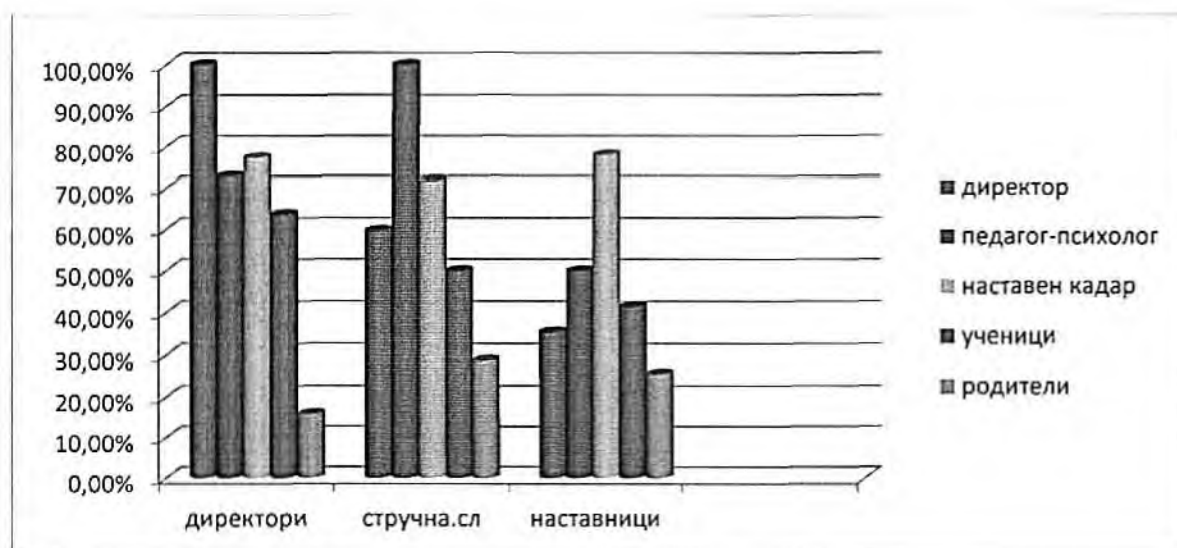
Интерпретација: на прашањето број 58.Во моето училиште се прави SWOT анализа! Може да се забележи дека SWOT анализа во училиштата се практикува редовно или повремено според директорите 90,9%, според стручните служби 80,7% и според наставниците 80,7%. SWOT анализата доколку редовно и правилно се практикува, дава добра слика на можности и силни страни, како и слика на слаби страни и закани – интерни или екстерни. Добиената слика дава можност за создавање стратегии со кои училиштето полесно и постручно ќе се справува и ќе ги надминува бариерите со кои се соочува.

тврдење	59.Создадените бариери се заеднички проблем на сите вработени!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	26(59,1%)	12(27,3%)	6(13,6%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	12(23,1%)	31(59,6%)	7(13,5%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	26(31,7%)	31(37,8%)	20(24,4%)	3(3,7%)	2(2,4%)



Интерпретација: на прашањето број 59.Создадените бариери се заеднички проблем на сите вработени! 86,4% од директорите го потврдуваат ставот, 82,7% од стручните служби и 69,5% од наставниците. Оваквиот став ветува и е во функција на стручното надминување на образовно-организациските бариери.

тврдење	60. Донесените кодекси на однесување и работење се почитувани од!					
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)						
Степен на согласување	директор	педагог психолог	наставен кадар	ученици	родители	нема одговор
збир	44(100%)	32(72,7%)	34(77,3%)	28(63,6%)	7(15,9%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)						
збир	31(59,6%)	52(100%)	37(71,1%)	26(50,0%)	15(28,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)						
збир	29(35,4%)	41(50,0%)	64(78,0%)	34(41,4%)	21(25,6%)	



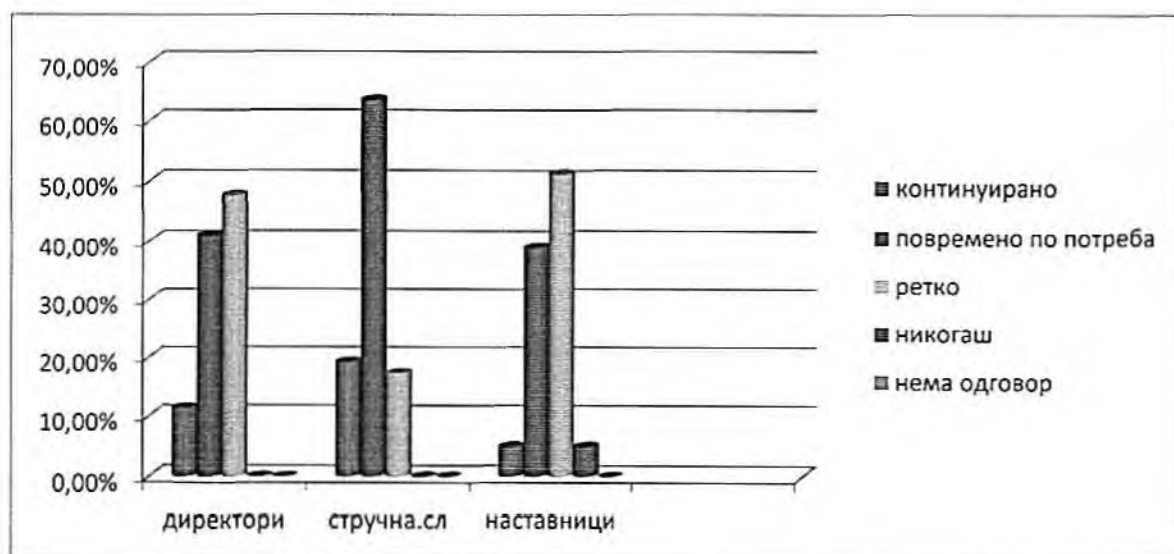
Интерпретација: на прашањето 60. Донесените кодекси на однесување и работење се почитувани од! Во одговорите се чувствува субјективност во проценката за себе, се чувствува несовпаѓање во однос на перцепцијата од различните целни групи. Единствена усогласеност од три различни аспекти е најмалото почитување на кодексите од страна на родителите.

тврдење	61.Резултатите од добиените SWOT анализи ги искористувам во функција на надминување на препреките и заканите - интерни и екстерни:				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	секогаш	понекогаш	ретко	никогаш	нема одговор
збир	20(45,4%)	22(50,0%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	25(48,1%)	21(40,4%)	2(3,8%)	4(7,7%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	33(40,2%)	34(41,4%)	11(13,4%)	1(1,2%)	3(3,7%)



Интерпретација: на прашањето број 61.Резултатите од добиените SWOT анализи ги искористувам во функција на надминување на препреките и заканите - интерни и екстерни: со одговор секогаш и понекогаш одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 81,6% од наставниот кадар.

тврдење	62.Креирам и реализирам анкети и прашалници, преку кои ја осознавам присутноста на препреките со кои се соочуваат вработените и корисниците на услугите на училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	континуирано	повремено според потребите	ретко	никогаш	нема одговор
збир	5(11,4%)	18(40,9%)	21(47,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	10(19,2%)	33(63,5%)	9(17,3%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	4(4,9%)	32(39,0%)	42(51,2%)	4(4,9%)	



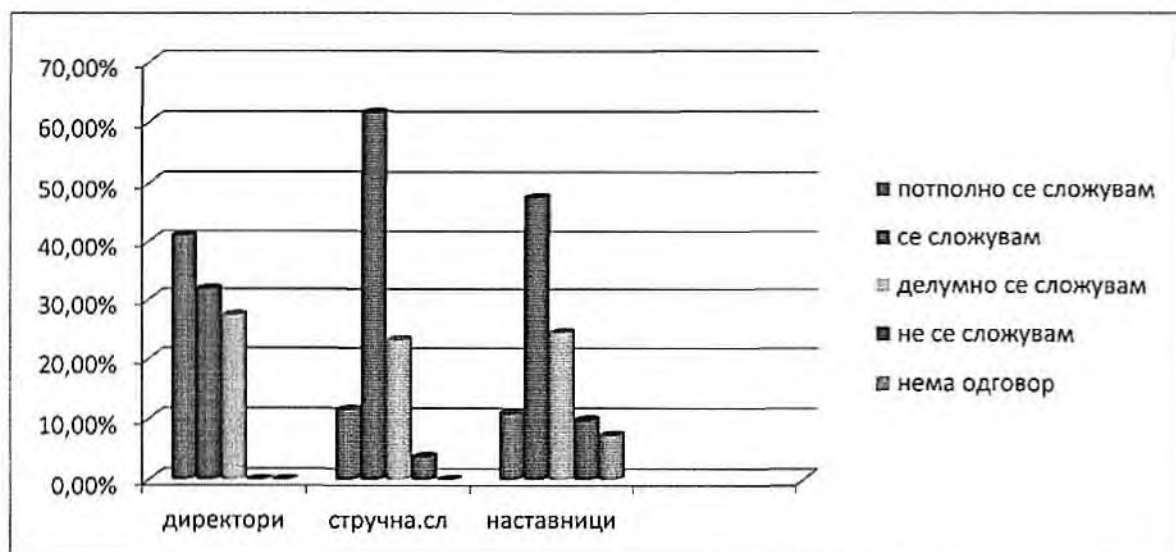
Интерпретација: на прашањето број 62.Креирам и реализирам анкети и прашалници, преку кои ја осознавам присутноста на препреките со кои се соочуваат вработените и корисниците на услугите на училиштето! 52,3% од директорите одговориле дека во континуитет или повремено според потребите креираат и реализираат анкети и прашалници за присутноста на бариерите, 82,7% од стручните служби и 43,9% од наставниот кадар.

тврдење	63.Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училишната клима!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	33(75,0%)	11(25,0%)	/	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	18(34,6%)	25(48,1%)	9(17,3%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	30(36,6%)	48(58,5%)	4(4,9%)	/	



Интерпретација: на прашањето број 63.Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училишната клима! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 100% од директорите, 82,7% од стручните служби и 95,1% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на посебната хипотеза Г)

тврдење	64.Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	18(40,9%)	14(31,8%)	12(27,3%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	6(11,5%)	32(61,5%)	12(23,1%)	2(3,8%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	9(10,9%)	39(47,6%)	20(24,4%)	8(9,8%)	6(7,3%)



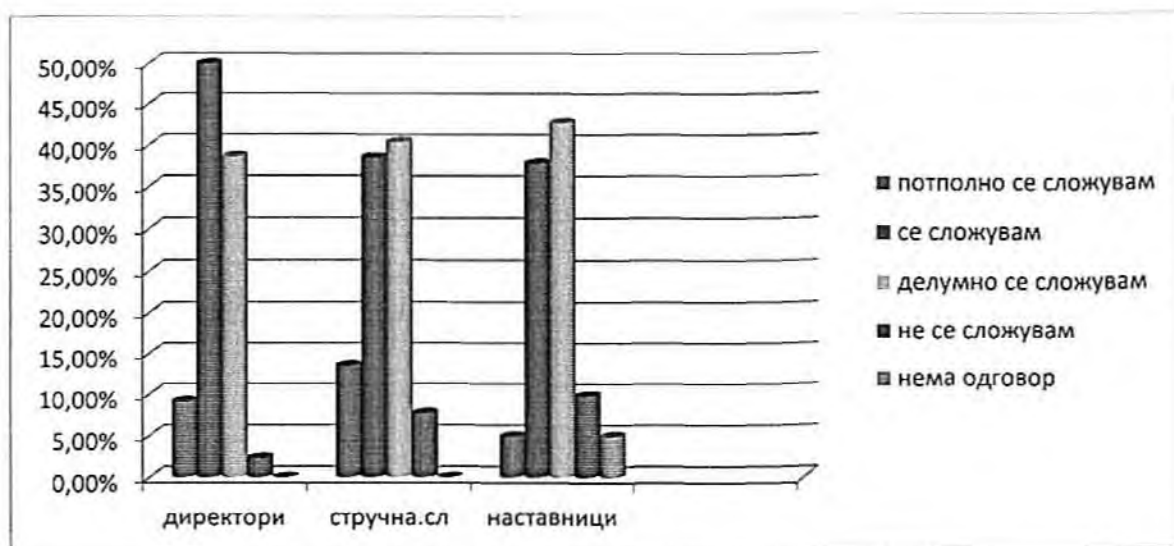
Интерпретација: на прашањето број 64.Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето! 72,7% од директорите потполно се сложиле и се сложиле, 73% од стручните служби и 58,5% од наставниците. Добиените одговори се во прилог на посебната хипотеза 3)

тврдење	65. Според Вас, кои се најчестите причини за настанување и опстојување на образовните бариери!				
МЕНАџЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
судир на интереси поттикнати од политички влијанија	меѓусебно непочитување, критикување преценување и самобендиганост	став „јас знам СЕ – а останатите НЕ„ чувство на супериорност и немоќ за добра комуникација	не прифаќање на новитети во наставната програма, отпор кон ИКТ технологија	немање соодветни материјални и просторни услови во училиштето	некоординираност и лоша училишна организација, големи генерациски разлики на наставен кадар во училиштето
нарушена комуникација помеѓу дел од вработените	нетрпеливост помеѓу педагогот и психологот како стручна служба	лоши меѓучовечки односи и несоодветна училишна клима	нееднаков третман на учениците	брзите и континуирани промени во образованието и др. сегменти	социјално загрозување семејства, воспитно запоставени деца, недоволна комуникација со родителите на ученици со деликвентно однесување
МЕНАџЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
недостаток на флексибилност во работењето и неконструктивен односот кон бариерите – како и неприфаќање на нивното постоење	недемократско однесување, наредби и наметнувања по секоја цена од страна на директори	несоодветен став и немање капацитет на директорот да се справи со бариерите	реваншизам поради партиски определби и влијанија неетички поделби во колективот	спротивставени мислења, ставови, интереси, потреби, минати искуства, погледи	статичност и конзервативност, отпор да се следат промените

недоразбирања по определени области, конфликти и конфронтирања, мобинг	немање доволно интерес и мотивација за работа, апатично расположение, чувство на страв и немир поради можни исходи и реперкусии	различен третман кон вработените од страна на директорот, неизедначено дадени можности и права за напредок во знаењето преку обуки и едукации (фаворизирање на определени личности приврзаници на директорот)	неодговорни и незаинтересирани, немотивирани ученици за настава и образование, неодговорни и незаинтересирани родители	незадоволство од личен доход што реперкуира во вид на ниска стимулација за поквалитетно работење и прифаќање на новини	лоша организациона поставеност на одговорностите на сите носители на образовниот процес и неамбициозност и голема толерантност од страна на раководниот кадар
МЕНАѢРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
недостаток на почит, емпатија и разбирање за личностите околу себе, давање приоритет на лични интереси	честите промени во политичкиот живот кои носат влијание во образовниот процес	брзите и чести промени во наставно-образовните програми и технологијата кои не можат сите наставници да ги пратат со изедначени чекори	премногу често менување на учебниците и многу обемна наставна материја која треба да се совлада од наставниот кадар и учениците	незаинтересирани родители, со низок социјален статус, нетактични или премногу амбициозни	разгалени и неодговорни, невоспитани ученици, немотивирани за учење и редовно посетување на наставата, социјално загрозувани и воспитно запуштени
ненавремена и недоволна информираност во училиштето, некомпетентности, лоша комуникација, нејасноти, нејасноти,	лоши меѓучовечки односи, нетрпеливост, групирање и несоодветна комуникација, недоволна заинтереси-	манифестирање отпор кон промени и неприфаќање на новитети	непрофесионално однесување на раководното лице, преголема толерантност до степен на незаинте-	константна тензија поради општествените и политички промени и стравување од губење на работно место или	промените во етичко-моралните општествени критериуми

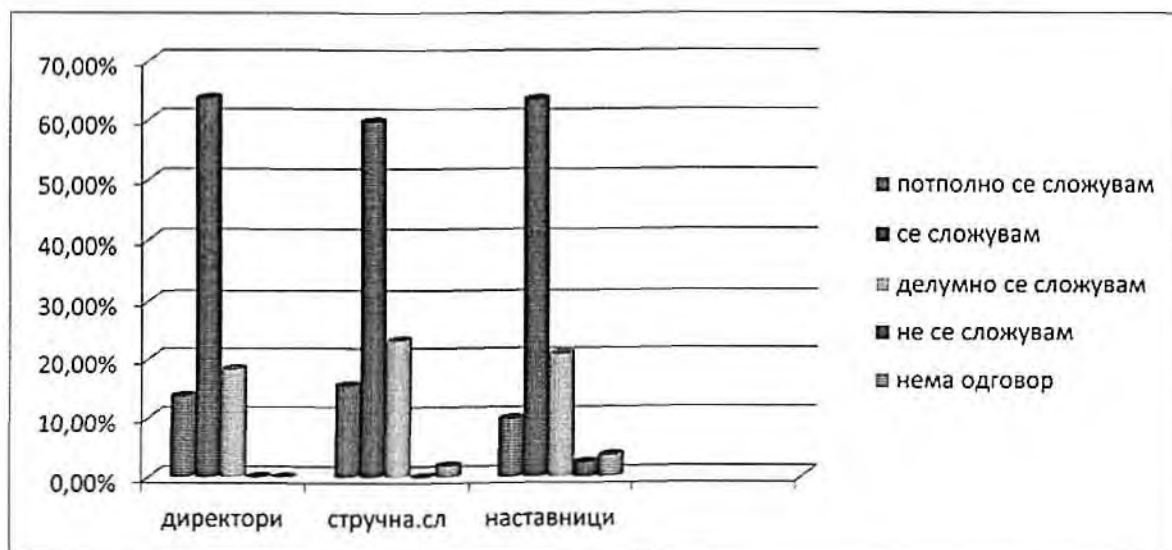
неискреност	раност од страна на учениците и наставниците		ресираност или манифестирање преголема крутост и строгост	промена на училиште	
-------------	----------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------	---------------------	--

тврдење	66. Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	4(9,1%)	22(50,0%)	17(38,6%)	1(2,3%)	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	7(13,5%)	20(38,5%)	21(40,4%)	4(7,7%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	4(4,9%)	31(37,8%)	35(42,7%)	8(9,8%)	4(4,9%)



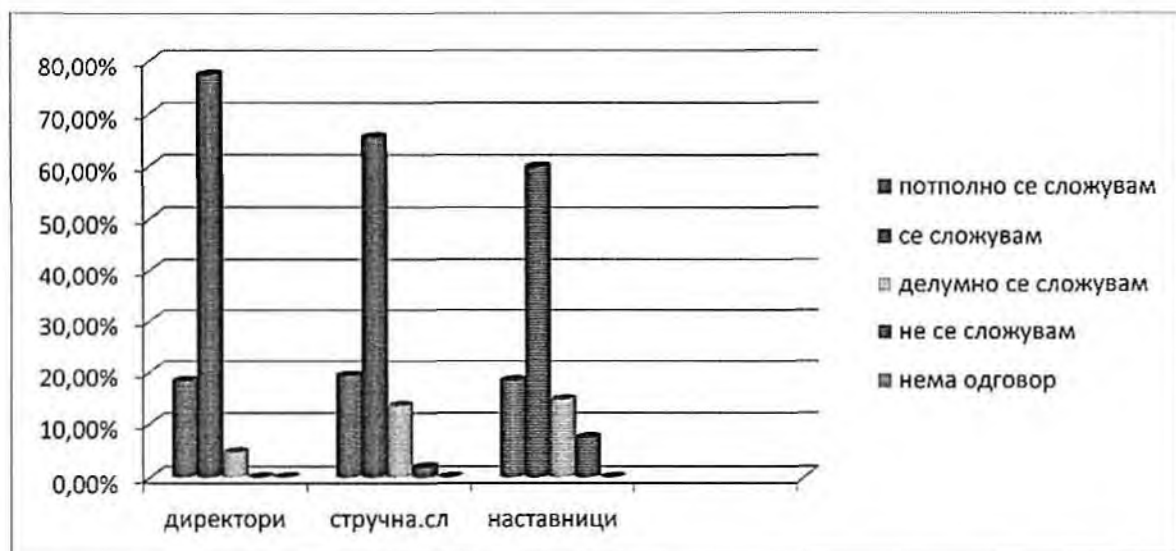
Интерпретација: на прашањето број 66. Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 59,1% од директорите, 52% од стручните служби и 42,7% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на посебната хипотеза 3)

тврдење	67. Не се сите образовни бариери штетни!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	6(13,6%)	28(63,6%)	8(18,2%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	8(15,4%)	31(59,6%)	12(23,1%)		1(1,9%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	8(9,8%)	52(63,4%)	17(20,7%)	2(2,4%)	3(3,6%)



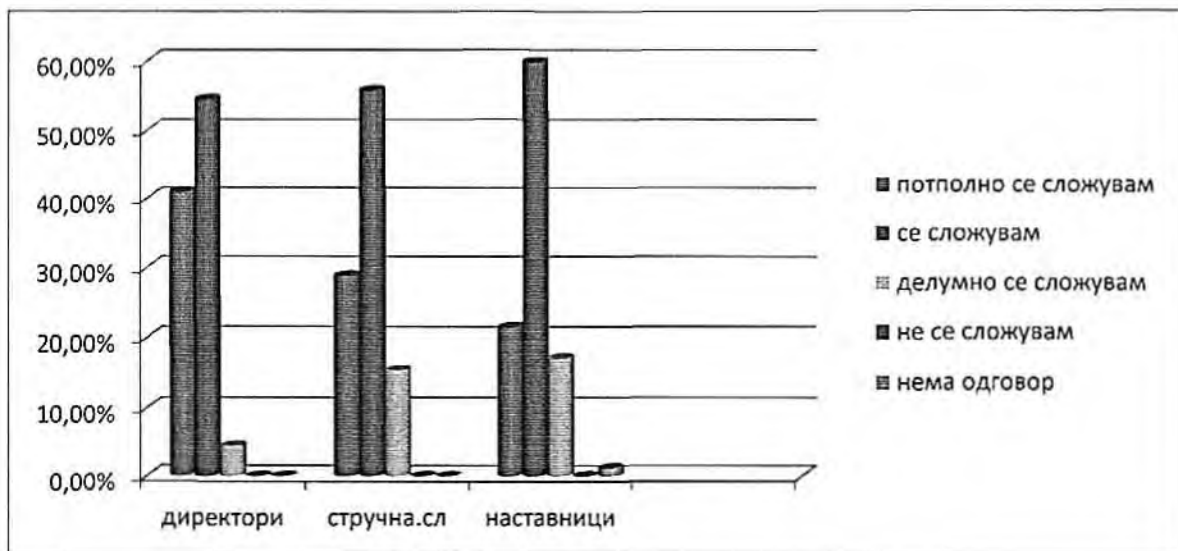
Интерпретација: на прашањето број 67. Не се сите образовни бариери штетни! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 77,2% од директорите, 75,0% од стручните служби и 73,2% од наставниците. Добиените одговори се во прилог на посебната хипотеза 3)

тврдење	68.Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	8(18,2%)	21(47,7%)	15(34,0%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	10(19,2%)	24(46,2%)	17(32,7%)	1(1,9%)	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	5(6,1%)	39(47,6%)	32(39,0%)	6(7,3%)	



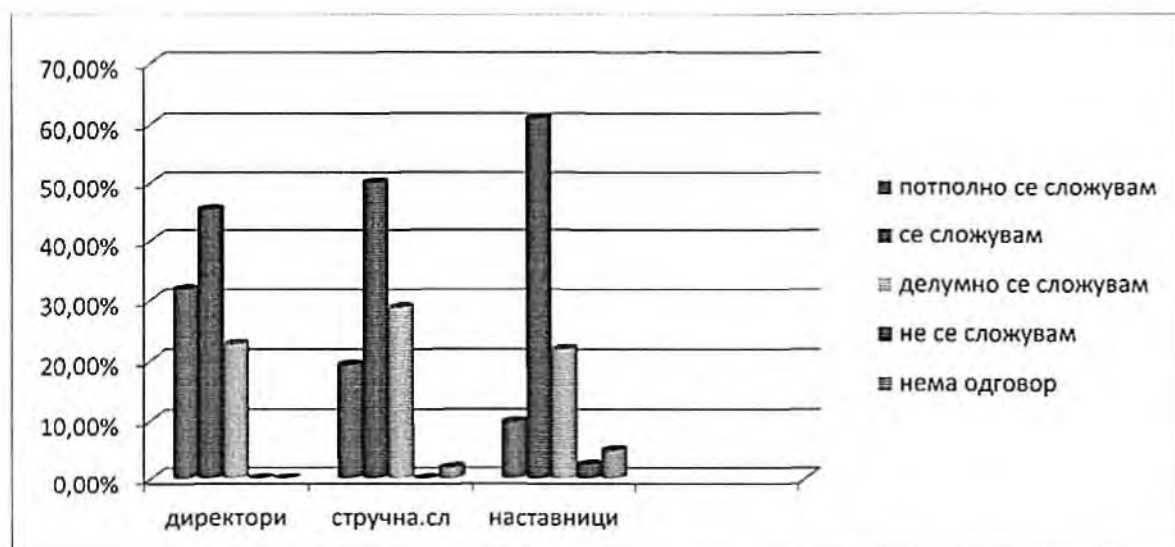
Интерпретација: на прашањето број 68.Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 65,9% од директорите, 65,4% од стручната служба и 53,7% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на поединечната хипотеза За)

тврдење	69.Менаџирањето и барањето решение кое води кон решенија за надминување на бариерите, води кон активирање на внатрешните сили на училиштето!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	18(40,9%)	24(54,5%)	2(4,5%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	15(28,8%)	29(55,8%)	8(15,4%)	/	
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	18(21,5%)	49(59,8%)	14(17,1%)	/	1(1,2%)



Интерпретација: на прашањето 69.Менаџирањето и барањето решение кое води кон решенија за надминување на бариерите, води кон активирање на внатрешните сили на училиштето! 95,4% од директорите одговориле со потполно се сложувам и се сложувам, 84,6% од педагозите и психолозите и 81,3% од наставниците.

тврдење	70. Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	14(31,8%)	20(45,4%)	10(22,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	10(19,2%)	26(50,0%)	15(28,8%)	/	1(1,9%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	8(9,7%)	50(60,9%)	18(21,9%)	2(2,4%)	4(4,9%)



Интерпретација: на прашањето број 70. Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност! Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 77,2% од директорите, 69,2% од стручните служби и 70,6% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на посебната хипотеза 3)

тврдење	71.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери!				
МЕНАѢЕРИ I НИВО: ДИРЕКТОРИ (44)					
Степен на согласување	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам	нема одговор
збир	15(34,1%)	19(43,2%)	10(22,7%)	/	
МЕНАѢЕРИ II НИВО: ПЕДАГОГ-ПСИХОЛОГ (52)					
збир	11(21,1%)	25(48,1%)	15(28,8%)	/	1(1,9%)
МЕНАѢЕРИ III НИВО: НАСТАВЕН КАДАР (82)					
збир	10(12,2%)	48(58,5%)	17(20,7%)	2(2,4%)	5(6,1%)



Интерпретација: на прашањето број 71.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери! Со став потполно се сложувам и се сложувам, одговориле 77,3% од директорите, 69,2% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. Дадените одговори се во прилог на генералната хипотеза и поединечната хипотеза B63)

Генералната хипотеза е поткрепена со прашањата број 1,4,7,11,32,45,71

Посебните и поединечните хипотези се поткрепени со прашањата:

А)9,11, 18,21,22,32,39,41,42,44,46,47

Аа1)9,11,18,21,22,32,39,41,42,44,46,47,57

Б)1,2,4

Ба1)7,9,22

Ба2)7,14,18,21,27,30,32

Бб1)7,9,22

Бб2)7,14, 18,21,27,30,32

Бв1)7,9,22

Бв2)7,14,18,21,27,30,32

В)6,35,38,40,43

Ва1)8,10,13,24,28,31

Ва2)9,21,27

Ва3)14,45

Вб1)12,15

Вб2)18,22,30

Вб3)14,30,71

Вб4)23

Вв1)19,25,26,29

Вв2)33

Вв3)14,32

Г)34

Га)36,39

Га1)37

Га2)41

Га3)42

Га4)44

Д)46

Ѓ)47, 63

Е)48

Ж)49

З)64,66,67,70,

За)68

1.2.3. АНАЛИЗА И РЕЗУЛТАТИ ОД ПРИЛОГ БРОЈ 5 ОД ИНСТРУМЕНТ АНКЕТА ЗА ОБРАЗОВНИ БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (наменет за директори, педагози-психолози и наставници-професори)

Во прилог на истражувањето, беше употребен и ПРИЛОГ 5 – инструмент: АНКЕТА ЗА ОБРАЗОВНИ БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ (наменет за директори, педагози-психолози и наставници-професори) со 21 прашања од отворен тип. Од истиот се добија следните сознанија:

На прашањето: **1.Што за Вас преставува поимот БАРИЕРА? (рангирајте според прифаќање на смислата)!** Беше добиена следнава слика - препрека, пречка, спречување, спротивставување на промени, отпор, преграда, ограда, заграда, подвојување, стагнација, ѕид, непремостливост, брана, браник, граница, склониште, одбрана.

На прашањето: **2.Во кој дел од вашето работно функционирање најчесто чувствувате БАРИЕРА? (рангирајте!)** Беше добиена следнава ранг листа: комуникација, судири и конфликти околу професионални и лични несогласувања, неприфаќање и отпор кон промени, разијдувања околу организациски прашања, материјални бариери, политички, старосни (возрасни) и др.

На прашањето: **3.Ве молам идентификувајте ги сите околности, проблеми, настани и личности кои можат да го попречат Вашето функционирање и прогрес! (рангирајте)** Беше добиена следнава слика: недоволна соработка со ЛЗ (општината), лошата организациска поставеност, физички услови за работа, преголемата политизираност на образованието, вреднување на трудот според партиски а не професионални критериуми, изгубените човечки вредности заради кои индивидуите не успеваат да се вклопат, онеправденост и непочитување на закони и норми, институција раководител, директор, одговорен - нивни личните и професионални квалитети, различно образовно ниво на наставниот кадар и неспремност да се носи со промените, неусогласеност на наставни програми со

поедини учебници, нефлексибилност на претпоставениот, непостоење на дијалог и нормална комуникација помеѓу колегите, намален број на ученици - а со тоа и намален број на часови, недоволната и некавалитетна комуникација, нееднаков пристап и однос кон сите вработени од страна на раководната структура, манифестен конфликтен однос од страна на некои личности директно вклучени во образовниот процес, нереален пристап кон одговорностите на наставниците, неприфаќање на промени од страна на наставниците, немање потребна соработка со родителите, непочитување на постигнувањата на директорот од страна на личности од различни партии, непрофесионален третман на функцијата - директор, завидливост од страна на дел од наставници и др. личности на успехите на директорот при реализација на проекти и инфраструктурни зафати кои видно ги подобруваат условите за работа и учење во училиштето, мобинг, неприфаќање и игнорантски пристап на новините во образованието од страна на постарите вработени, спротивставување на промени, неоправдан критизерски став на дел од родителите и отсуство на самокритичност при проблем ситуации кога се во прашање нивните деца, невоспоставување на нормална комуникација и соработка со родителите на воспитно запоставени ученици кои потекнуваат од социјално загрозени семејства и нивна незаинтересираност за разрешување на проблемите на нивните ученици (деликвентно однесување, самоволно напуштање на часови во подолг период, недисциплина, агресивно однесување кон врсниците и др. ученици, непочитување на наставниците и др. вработени во училиштето од страна на учениците, економски фактор, влијанието на општествените и политичките надворешни структури во воспитно-образовната работа и воопшто организацијата на училиштето, некомпетентност и непрофесионалност на лицата кои спроведуваат стручен и инспекциски надзор, неизградениот авторитет и лик на наставникот (изгубените вредности денес), непостоењето и необезбеденоста на систем за контрола на квалитетот на воспитно-образовната работа, непрофесионализам, непринципиелност и непочитување на кодексот на просветен работник, непостоење систем за мотивирање на кадарот т.е. спроведување награди и казни, неможност да се напредува врз основа на квалитет –непостоење критериуми за стручно следење, вреднување и унапредување или непочитување и на постојните, ниско ниво на образованост на наставници-почетници (проблеми во иницијалното образование), постоење на возрасни кадри кои не можат да се вклопат во ситемот, несоодветен третман и статус на профилот на стручниот соработник, отпор на одредена

категорија на наставници кон воведување промени, неефективна соработка со стручни институции (БРО и сл.), необезбедени финансиски средства за обуки и едукации на различни нивоа за професионален развој, недоволна информираност од другата страна, нарушување на комодитетот, неодговорност од другите субјекти, финансии, зависност од други институции и т.н.

На прашањето: **4.Што и кој (кои структури) најчесто Ви попречува да поминете низ процесот на промени?** Се доби следнава палета на одговори: Директорот - претпоставените, некои од наставниците со нагласеност на повозрасната популација, отежнатата комуникација и соработка со родителите на воспитно запоставени ученици кои потекнуваат од социјално загрозени семејства, недоволната врска помеѓу институциите, раководството, економскиот фактор, политичките партии и ЛЗ, недостаток на стручна литература и навремени информации и едукации и др. основен проблем за воведување на промените претставува малата бројност на ученици која не ни дозволува спроведување на "Настава на 21-от век" и финансиските проблеми.

На прашањето: **5.Што и кој (кои структури) најчесто Ви помогнува да поминете низ процесот на промени?** Се добија следниве мислења: БРО, МОН, инструкциите и советите на педагошко-психолошката служба, директорот, учествувањето на семинари и стручни едукации, користењето на стручната литература, интернет, соработката со колегите, наставниците кои се одд. раководители, наставниците кои се во лидерскиот тим на училиштето, како и секој поамбициозен вработен, родител или др. стручно лице кое во даден момент може да даде свој допринос во прифаќањето на промените, лично залагање, личната стручна подготвеност и квалитети, спремноста да се прифатат и реализираат промените, тим од соработници, добрата училишна организираност, меѓусебната поддршка, професионализмот во работењето и др.

На прашањето: **6. Од кого и како сте помогнати или попречени да поминете низ процесот на промени (да владеете со процесот на промени)?**

	помогнати од	попречени (блокирани) од
Вие лично	обраќање на стручна служба, лична надградба, лична ангажираност и професионално доусовршување (едукации), внатрешна мотивација, обраќање на раководен кадар, користење на стручна литература, желбата за личен напредок, од сериозниот пристап кон проблемот	политички партии, од разни структури и човечки фактори, претпоставените, недоволна лична ангажираност и недоволната мотивација
Други структури од училиштето	колеги – директори од др. училишта, стручни служби, поедини вработени со прогресивни идеи и нивната спремност за промени, тим од соработници, преку прифаќање на бараната соработка	родители кои не се спремни за соработка со училиштето, одредени неколегијални наставници, законски норми, раководителот, недоволната соработливост од определени стручни соработници
Образовната организација	МОН, БРО, Советници од БРО, лица од локалната самоуправа - задолжени за образование, просветниот инсектор и неговиот авторитет, ЛЗ, со помош и поддршка	од некои законски норми и прописи, локалната власт, политичките партии и честото партиско менување на директорите во училиштата, недавање на доволно помош и поддршка

На прашањето: **7. Ве молам размислете за видот на промените што мислите дека реално можете да ги постигнете – реализирате, во обидот да го промените своето училиште, со цел тоа да допринесе кон унапредување во функција на образованието! Се добија следните размислувања:**

Отворање на училиштата кон општествената средина, подобра комуникација и соработка со бизнис секторот, набавка на нови посовршени технички и наставни

средства и помагала, достапни и навремени информации, континуирани едукации и динамика на активни случувања, воспоставување на рамноправни училишни односи, континуирана и плодна соработка со родителите и учениците, подобрување и интензивирање на меѓусебната соработка и комуникација помеѓу наставник – наставник, наставник – ученик, ученик - стручна служба, наставник - родител, наставник - стручна служба и т.н., подобрување на работната атмосфера со обезбедување на современи услови за работа и учење, редовна помош (преку работилници и обуки) на наставниците и навремено запознавање со новините во педагошката пракса, помош во подобрување на материјално-социјалната структура на загрозените семејства за да се предизвика мотивација за учење и редовност на учениците во училиште, редовна соработка со наставниците и континуирано наоѓање начини за подобрување на успехот кај учениците, редовна ефективна соработка и интеракција со родителите, поголем ангажман и во наставниот и воннаставниот процес, активирање на авторитетот на директорот со цел подобра и покреативна реализација на наставни планови и програми на часовите, поредовна употреба на постоечките наставни средства и иницирање на самоизработка на наставни помагала, поттикнување на реализирање и учество на интерни семинари и дисеминации, изработување на квалитетни ученички и наставнички портфолија, стручно надминување на конфликти од различен облик и ниво во училишната средина, можеме да бидеме позитивен пример во работата преку примена на современи наставни техники и методи, подобрување на ИКТ технологија, формативно оценување, да се почитуваат пропишаните правилници, закони и прописи во училиштето, наставниците да пренесуваат позитивни вредности на децата преку своето лично однесување, пристап и професионалност, да се конструираат стратегии за намалување на отпорот кон образовните промени со новите концепции, постојано да се поттикнува професионалниот развој на кадарот преку екстерни и интерни едукации, поттикнување на тимската работа и акцентирање на организираното учење, развивање нови стратегии за учење и поучување, непосредна стручна соработка педагог-психолог-наставник, тимска работа при решавање на конфликтни ситуации и проблемски прашања, почитување на куќен ред –кодекси на однесување од сите структури и примена на казни за непочитување, формирање имиџ на училиштето и негување на училишна култура, континуирано наоѓање начини за афирмација на училиштето, наоѓање на стратегии за подобрување на воспитната работа со учениците, развивање ефективна соработка со родители и

наоѓање начини да се привлечат родителите за вклучување во училишниот живот, ангажираност на полето на соработка со родители и други надворешни субјекти, мотивирање на внатрешните и надворешните субјекти кои пружаат отпор кон соработка и кон незапирливите промени и т.н.

На прашањето: **8.Идентификувајте ги вештините и поддршката што ви се потребни за да владеете со промените и опасностите што можете да ги доживеете!** Се добија следниве мислења:

Комуникациски вештини и вештини за справување со конфликти, препознавање на бариерите и справување со нив со помош на техники кои водат кон нивно решавање и надминување, квалитетен стручен материјал за теоретска наобразба, усвојување на организациски и менаџерски вештини, неопходно е потребно да знаеме и почувствуваме дека во секој сегмент во образованието се почитува законот, потребна е видлива потврда дека секој се труди да го сработи својот дел од работата и секој е соодветно награден за тоа, потребно ни е повеќе да работиме на развивање на својата емоционална интелигенција заради подобрување на емпатијата и поуспешна комуникација и справување со конфликтите, да „се наоружиме,“ со трпение и спремност да ги сватиме и прифатиме субјектите околу нас како личности со свои јаки и слаби страни, потребна ни е умешност и вештини да воспоставиме конструктивна комуникација и по потреба да употребиме авторитет, континуирано следење на состојбите и добра соработка со толерантен однос кон колегите, учениците и родителите, поголем број обуки, семинари, поголема и посоодветна поддршка од директорот, како и од колегите, пробудување на амбициозноста и желбата за работа и напредок, флексибилност и адаптибилност на промените, континуирано барање и дополнителна стручна помош од компетентни лица (советници од БРО и др.), користење и примена на туѓи искуства од др. училишта со нивно претходно прилагодување на домашните потреби и прилики во сопственото училиште, како и искористување на туѓи ефективни вештини кои во некои прилики дале соодветни искуства и резултати поврзани со образовните бариери, подобрување на тимската работа, актуализирање на потребата од самостојно вклучување на учениците во превземање училишни активности и поголема поддршка од МОН и БРО и т.н.

На прашањето број: **9.Смислете промени што би сакале да ги предизвикате во училиштето, а за кои би требало да се вклучи соработка со други субјекти:** Се добија следниве размислувања:

Во примената на новините вработените лица во образованието имаат пред се потреба од поддршка од локалната самоуправа, БРО, МОН и од др. институции во смисла на пружање дополнителна стручна и материјална помош, набавка на прирачници и стручна литература, да се вклучи бизнис заедницата и НВО и да се обезбедат определени денови во кои учениците би можеле да посетуваат фирми и да се запознаваат со практичниот дел на бизнисот, во училиштата да се организираат повеќе нагледни отворени часови кои ќе иницираат промени во училиштето, да се работи повеќе на медијаторство и преговарање со вклучување на стручни лица компетентни за тоа, тимска работа на наставници од исти или сродни предмети, вклучување на училиштето во повеќе проекти преку донирања и фондации, поинтензивна соработка со локалната самоуправа, директни контакти со стопанството, двонасочна комуникација со МОН и БРО, поставување на вистински луѓе (квалификувани, личности за почит) на вистински функции и работни места, постоечките кодекси да преминат од хартија на дело, транспарентност во поголем обем од интерес на сите, менаџерите да можат повеќе да влијат при избор на наставен кадар (од стручен аспект), да се изнајдат механизми за примена на постоечките стандарди на ученички знаења и реално оценување, за директори да се избираат личности според веродостојни квалитети и соодветни критериуми (а не по партиски клуч - за тоа е потребна соработка и разбирање со УО и Градоначалникот), примена на современи стратегии на поучување, спроведување на акциони истражувања, наставникот да завземе улога на рефлексивен поучувач, осовременување на наставата со нагледни сретства и реконструкции, размена на искуства и интензивирање на соработка со училишта што се соочуваат со исти или слични проблеми.

На прашањето: **10.Некои луѓе (соработници) даваат отпор на промени или „кочат,, нешто што е важно за нив и училиштето. Што најчесто во Вашата училиштна средина „попречуваат,, колегите и како тие би можело најлесно да**

се придобијат со цел да се намали отпорот кон промените? Се доби следната палета на размислувања:

а) Ако отпорот го пружа директорот: да се пристапи кон конструктивни разговори со цел да согледа дека ги кочи промените, да ја согледа суштината и нужноста од промените, да ги согледа добрите и лошите страни и што би добиле односно што би загубиле со нивното (не)прифаќање, да се наведе да го преиспита своето однесување, може да се делува со аргументирани факти и поголеми знаења од областа на менаџментот во образованието, добро е да се изнесат сите значајни аргументи во една поширока дискусија, да се поткрепат потребите за промени во училиштето со заклучокот на мнозинството од колективот преку писмен документ и да се реагира согласно тоа до повисоките инстанци - ако и тоа не помогнува да се смени директорот, да се убедува со докази во тоа дека греша и ако не се успее да се побара поддршка од компетентни лица и институции, со сериозен разговор за значењето на промената и одговорностите во текот на спроведувањето, би го придобиле преку мотивирање, давање поддршка и укажување на тоа кои се последиците за училиштето од неисполнување на обврските. Некои размислувања одеа во правец дека директорот никогаш не пружа отпор и дека тој е двигател на целокупните промени во училиштето.

б) Ако отпорот го пружа стручен соработник: да се поведе разговор за неопходните потреби од промени, да им се овозможи едукација или доедукација за училишен менаџмент, да се разговара за причините и последиците кои ги носи одредено (не)прифаќање на промени, да се инволвира стручниот соработник во процесот на промени колку што е можно подиректно, да му се даде можност практично да ги почувствува и испита промените, со разговор и убедување со аргументи за позитивното влијание од прифаќањето на промените, со организација на тимска работа и вклучување на сите субјекти (во зависност од потребата) во реализација на промената, би го придобиле преку мотивирање, давање поддршка и укажување на тоа кои се последиците за училиштето од неисполнување на обврските. Постои и едно друго размислување дека стручниот соработник не би бил стручен соработник ако би пружал отпор кон промени. Тие се носители на сите промени и проекти, во самото училиште и надвор од него, во локалната средина.

в) Ако отпорот го пружа наставник: да се превземат соодветни мерки, преку разговор и објаснувања за позитивното влијание на прифаќањето на промените во конструктивна насока како влијание на наставниот кадар и како влијание на целото училиште, да се разговара подетално со цел да се согледаат причините зошто постојат опструкциите и кочниците за да се постигне нешто важно за училиштето, да им се укаже на наставниците дека и во образованието „се тече-се се менува,, да се убедува со аргументи во тоа дека греша и ако не се успее да се побара поддршка од компетентни лица и институции, поддршка од педагогот, директорот, активите по потреба, непосредно во реализацијата би ги придобиле преку мотивирање, давање поддршка и укажување на тоа кои се последиците за училиштето од неисполнување на работните задачи. Во продолжение стојат и некои искусствени ситуации во контекст дека некои од наставниците не е можно на никаков начин да се придобијат за соработка.

На прашањето: **11. Со кои аргументи и како би можеле да звучите поубедливо со цел да ги надминете бариерите во училиштето?** Се добија следниве ставови: Со докази и практични примери од секојдневието, со почеста соодветна комуникација, засилена соработка со сите структури во училиштето, укажување на лично искуство и личен соодветен пример, укажување на туѓи примери за постоечки бариери и наоѓање начини за нивно успешно надминување, брзо откривање на постоечките бариери во училиштето и навремено превземање мерки (разговори, состаноци и работни средби, едукации), со анализирање, презентирање на анализите и компаративните анализи добиени од резултатите на успех, редовност и дисциплина на учениците во училиштето, со директен, искрен разговор без заобиколување, создавање можности да се разгледа и прифати секоја добра идеја и искуство, со наметнување факти со кои располага училиштето и вработените, со авторитетот кој го има директорот, стручната служба, одговорните на стручните активи, училишниот одбор, со развивање на чувството за брзо откривање на бариерите, со добро познавање што е бариера, нејзино навремено препознавање и познавање стручни начини и вештини како истата да се надмине, со толерантен однос и користење цврсти аргументи, со наведување на позитивните ефекти од надминувањето на бариерите. Аргументите ќе зависат од видот на бариерата - постигнување поголем личен професионален успех, афирмација на училиштето,

подигнување на нивото на постигања кај учениците, подобрување на имидот на училиштето, а со тоа и сопствениот лик и авторитет, со воочување и реално прифаќање на последиците доколку не се надмине бариерата.

На прашање: **12. Колку и како обуките и усвоените стручни знаења и вештини за училишно менаџирање, Ви овозможуваат поуспешно да ги надминете образовно-организациските бариери?** Учесниците во анкетата одговориле: Обуките и усвоените стручни знаења и вештини за училишно менаџирање даваат поголема сигурност во работењето, го подобруваат квалитетот на работата и училишната клима, придонесуваат за поуспешно применување на истите, помогнуваат при нивно користење во секојдневната пракса. Во секој поглед дел од вработените се за постојано обучување и надградба за менаџирање со одредени бариери. Се искористуваат и знаењата и искуствата од обучувачите и стручните лица кои ги организираат и спроведуваат обуките за менаџмент. На еден дел од вработените обуките во образованието им помогнуваат многу (особено во делот на комуникација и конфликти) со акцентирање на искуството дека ништо не помага ако и личноста со која се обидуваш да комуницираш и да го решиш конфликтот не учествувала во обуки, не усвоила вештини и не прави обид околу добро училишно менаџирање и надминување на бариерите. Преку обуките се овозможува усвојување на нови сознанија и искуства во сите сегменти (организациски прашања, законодавство, програмирање на ВОР, менаџмент во училиште, практика на новите стратегии, вештини и искуства во организацијата на училишната работа и непосредните училишни ситуации, доследност, принципиелност и професионализам во спроведувањето. Некои од анкетираниите пак се на мислење дека многу малку поминале обуки и дека тоа се повеќе лични залагања и стекнати искуства од самата пракса, самостојни надградби следејќи педагошка литература, а дека и најмалите усвоени стручни знаења и вештини им помагаат за успешно надминување на бариерите во училиштата. Обуките не се доволно застапени, а од друга страна преку обуки објективните причини би останале сеуште ненадминати доколку знаењата не се применат во училиштата.

На прашањето: **13.Колку можете стручно да ги контролирате ситуациите на пречки и отпор во училиштето?** Анкетираните одговориле на следниов начин:

Искусствата и искажувањата на анкетираните се движат во дијапазон од не можам, не доволно, понекогаш успевам да ги контролирам, можам да ги контролирам колку да не излезат од рамките на дозволеното, контролирањето е толку стручно колку што се стручни познавањата и искуството од оваа проблематика, некои ситуации доста добро-некои слабо ги контролирам, во голема мера ги контролирам, досега солидно се справувам со ситуациите на пречки и отпор во училиштето, релативно добро ја контролирам скоро секоја ситуација во колективот, препознавам, именувам и правам обиди да се надминат отпорите доколку добијам поддршка од директорот и колегите.... Многу успешно се справувам со ситуациите на пречки и отпор тогаш кога непосредно учествувам во работењето или активностите што значат промена.

Непосредната стручна помош и учество во воведувањето на промените како организатор или координатор, влијаат во намалување на отпорот. Изградената меѓусебна доверба, правилното делегирање на работните задачи, поставување одговорни за секаква ситуација, развивање на чувството на превземање самоиницијативност во работата создава контролирани ситуации во училишните средини.

На прашањето: **14.Менаџментот во образовните организации се однесува на директорот и заменикот како раководна структура!**

Со Да) одговориле 83% од испитаниците

Со Не) одговориле 17% од испитаниците

Дополнување на затворениот тип прашања: Како лидери ДА, но за успешен менаџмент неопходно е формирање на менаџерски тим : стручен соработник, претставник од училишен одбор, претставник од одговорните на стручните тимови, комисији или активи како втора неопходна алка.

На прашањето: **15.Училиштниот менаџмент е неопходна дејност во моето училиште, а менаџерите се клучна алка во управувањето!**

Со Да) одговориле 100% од испитаниците

Со Не) одговориле /

Директор, пом.директор, стручен соработник, претседател на училишен одбор (наставници претседатели на активи)

На прашањето: **16.Во Развојниот план на училиштето има опфатено и опишано образовни барнери со кои се соочува училиштето и стратегии за нивно надминување:**

Со Да) одговориле 32%

Со Не) одговориле 41%

Не одговориле 27%

На прашањето: **17.Државата треба да обезбеди одржлив систем на финансирање за дообуки на наставниците, стручните соработници и директорите како еден клучен услов за нивниот стручен менаџерски развој, преку издвојување определен процент во училишните буџети:**

Со Да) одговориле 89% од испитаниците

Со Не) одговориле 7%

Не одговориле 4%

Училиштата се соочуваат со финансиски потешкотии за основни потреби.

Се согласувам дека обуките се неопходни и се планираат во училишниот буџет, но финансиски средства не се обезбедуваат воопшто ниту на локално ниту на државно ниво.

На прашањето: **18.Врвност во менаџментот може да се оствари во образовни организации каде колегите меѓусебно комуницираат добро, соработуваат, имаат взаемна почит, доверба, синергетска врска:**

Со Да) одговориле 89%

Со Не) одговориле /

Со Не секогаш) одговориле 8%

Не одговориле 3%

На прашањето: **19.Ако организацијата е силна од внатре, може да се справи со било кој надворешен и внатрешен проблем и да го искористи како можност:**

Со Да) одговориле 91%

Со Не) одговориле / дополниле: покрај внатрешната снага за справување со проблемите, потребна е соработка и со ЛЗ, помош од бизнис заедницата, соработка со невладин сектор, поголема афирмираност во локалната средина и т.н.

На прашањето: **20.Како што менаџерот се искачува по угорна линија (по организациска хиерархиска поставеност), треба да знае да практикува:**

Повешто да менаџира и да се справува со бариерите, да ги подобри своите организациски и комуникациски вештини со цел да се подобри работната атмосфера во колективот, треба да знае да практикува соработливост и взаемна почит, да има стручна квалитетна соработка со стручната служба, со наставниците, со советот на родители и учениците, треба да знае да практикува разни техники, вештини и методи, начини за поуспешно менаџирање со колективот, да знае да се справува со бариерите, треба да знае да создава средина за добро комуницирање, да умеет правилно да разрешува конфликти, да знае да ги држи вработените во видно поле, да знае да ја зголемува мотивацијата кај вработените за добро и успешно работење, да помогнува при подобрување на меѓуколегијалните односи, подобро да ги разбира релациите помеѓу претпоставените и подредените, да знае да воспоставува добри

односи помеѓу колегите и надвор од образовната организација, да дава личен пример за сè за што се залага, да ги балансира меѓучовечките односи во организацијата, да знае да наградува (пофалува) за успешност и да казнува за неодговорност, да дава отчет (извештај за сработеното), да создава идентификација на вработените со организацијата и чувство на припадност, да знае да развива тимска работа, да планира, организира и координира активности, да мотивира, да умее да одржи релаксирана состојба во колективот и флексибилност, да ги цени и почитува подеднакво сите вработени во училиштето, да поседува професионалност, да умее да создава поволна училишна клима, да има добри комуникациски вештини, истрајност, одговорност, соработливост.....и т.н.

На прашањето: **21.Во нашето училиште планирани се интерни-екстерни едукации за училиштен менаџмент**

Со Да) одговориле 23%

Со Не) одговориле 54%

Не одговориле 23%

Допишале: обично постои себичност по однос на знаењето и предавањето на знаењата и искуствата од областа на менаџмент, не сум запознат/а доволно....

2.РЕТРОСПЕКТИВА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето беше започнато и во понатамошните негови чекори дореализирано со цел да ја поддржи идејата и намерата да им се помогне на оние што менаџираат со образовните организации и со образовните и воспитни процеси во нив. Да им помогне и конструктивно да ги насочи оние што менаџираат, координираат, одлучуваат и сите други што се засегнати да спроведат конзистентна политика за зголемување на свесноста за егзистирањето на образовните бариери, кои се секој за себе специфичен вид на кочници и спречувачи да се дојде до зацртаните и посакуваните цели, идеи и визии во образованието. Да им се помогне на менаџерите како професионалци и образовно-воспитни фактори, да постанат свесни и да прифатат дека постојат бариери насекаде околу нив, но дека постојат и конструктивни и креативни начини за нивно надминување.

Истражувачкиот труд и сознанијата до кои се дојде во него, се наменети за сите професионалци од областа на образованието, преставници од пошироката училиштна заедница и на сите оние што сакаат да ги поддржат децата и нивното правилно воспитување и образување – бидејќи факт е дека самото постоење и присуство на образовните бариери влијае и се одразува повеќестрано и на учениците, на директен или индиректен начин. Истражувачкиот труд и резултатите добиени од него, може да послужат и да им помогнат на сите оние што сакаат да го подобрат функционирањето на училиштата и да обезбедат училиштата да бидат грижливи безбедни заедници во кои децата непречено ќе учат. Прифаќањето и реализирањето на овој труд, е обид за постанување дел од креаторите на позитивно афирмираните училишта и училиштна иднина, дел од креаторите на македонскиот образовен систем кои се носат со идеја училиштата да станат острови на креативен соживот во стимулативна училиштна иднина која ветува. Вообичаено е училиштата да се доживуваат како двигатели на општествената промена и да се бара од нив да поставуваат повисоки стандарди и идеали од тие што владеат во заедницата во која функционираат. Следејќи го овој факт, за да се подобри училиштното функционирање, менаџирање и училиштниот соживот, пожелно е училиштата да користат пристапи насочени кон наоѓање на конструктивни решенија во сите сфери

каде што е потребно, а посебно во сферата на образовните бариери. Во истражувачкиот труд се понудени можни решенија, смерници за надминување бариери, креативни пристапи и идеи, а избор на училиштата – како соработници на ова истражување, е да прифатат таков пристап кон надминување на проблемските бариери, каков што е најсоодветен на нивниот начин на функционирање и на нивниот капацитет за спроведување решенија и стратегии. Истражувањето нуди процес за фокусирање на напорите врз дејствија за надминување на бариерите, со потенцијал да бидат најефикасни во контекст на корисникот, преку споделување на идеи и практични искуства што се покажале успешни на други места, во различни училиштни средини. Понудени се споделувања и компарирања на туѓи практики, искуствени нешта што ги потврдуваат студиите на одредени случаи, како и известувања од лични искуства и од други научни објективни истражувања.

Факт е дека никаде во светот не постои инстант решение за надминување на образовно-организациските бариери. Искуства покажуваат дека за ефикасно намалување на бариерите, од суштинско значење е да се осмисли сеопфатен училиштен пристап, базиран врз заеднички верувања и принципи, да се направи ревизија за степенот на организираноста на училиштата, степенот на заедничкиот соживот во него и за степенот на постоечките бариери. За ефикасно намалување и контролирање на образовните бариери потребно е континуирано да се предложуваат и планираат низа начини за подобрување на состојбите во контекст на бариерните кочници (бидејќи скоро секогаш постои повеќе од една можност, повеќе од едно единствено решение), доследно и одговорно да се спроведува и да се следи планот за подобрување и надминување на непосакуваните бариерни и други состојби, континуирано да се реагира правовремено и ефикасно со интенција за надминување на образовно-организациските бариери. Ефикасните училишта се грижат за вработените, кој служат како модел на однесување пред се на учениците, поставувајќи стандарди во училиштата како преку своите зборови, уште повеќе преку своите дела.

3.РЕЗИМЕ

3.1.АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето за „Училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери“ беше извршено на територијата на Република Македонија во 43 основни и средни училишта. Целта на истражувањето беше да се идентификуваат основните аспекти на училиштниот менаџмент и неговата функција во надминување на образовно-организациските бариери, а со крајна цел да се даде придонес во подобрување на можностите за ефективност и ефикасност во работењето на училиштата. Во трудот, е даден приказ на развојот и тековите на образовниот менаџмент во Република Македонија и беше дефиниран менаџментот, училиштниот менаџмент, училиштните менаџери. Дефинирани се и дадени се прикази на различни видови образовно-организациски бариери и истите се опишани и класифицирани. Издвоени се и анализирани функциите, задачите и одговорностите на директорот менаџер во училиштето, педагошко-психолошката служба и наставниот кадар како менаџерски тим во правец на справување и надминување на образовните бариери. Актуелизирани се начините и стратегиите за надминување на образовно-организациските бариери преку примена на училиштен менаџмент и издвоени знаењата и вештините на директорот менаџер, педагошко-психолошката служба и наставниот кадар со нивното искуство во менаџирање и надминување на образовно-организациските бариери. Дескриптивно се опишани и потенцирани предностите и недостатоците од училиштното менаџирање во контекст на образовните бариери. Објаснета е и потенцирана потребноста од практичната примена на знаењата и вештините од училиштниот менаџмент. Скенирана е и истражена моменталната состојба во основните и средните училишта на територијата во Република Македонија, во поглед на постоење на образовно-организациски бариери и во поглед на применување на начини за надминување на образовно-организациски бариери преку училишно менаџирање. Утврдени се

актуелните состојби во училиштата поврзани со присутноста на бариерите и утврдени се ставовите во врска со нив, како и справувањата преку применување менаџмент во образование. Компарирани се актуелните состојби во контекст на бариерите со посакуваните состојби и дадени се констатации од согледувањата. Акцентирана е улогата на училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери. Истражувањето имаше како една од основните цели да го афирмира училиштниот менаџмент и да ги истакне неговите позитивни страни и предностите од неговата примена во секојдневното функционирање на училиштата.

Опфатени беа вкупно 43 училишта од градски и рурални средини. Анкетирани беа 178 субјекти од кои 44 се директори и заменици директори на избраните училишта (со актуелен и поминат мандат), 52 се вработени во педагошко – психолошките служби и 82 се наставници и професори. Во прашалниците со кои беше извршено истражувањето, беа дадени показатели за одредени индикатори на кои што испитаниците го дадоа своето мислење. Прашалникот беше анонимен, а испитаниците дадоа нецелосни податоци за нивниот пол, степенот на образование и работното искуство. Истражувањето имаше научни цели да се проучи прашањето за менаџирање со бариерите во одреден број основни и средни училишта во републиката, да се изврши идентификација, скенирање и дескрипција на манифестационите форми на бариерите во училишните работни организации и нивната улога, со цел добиените резултати од истражувањето да дадат свој придонес во науката. Посебен осврт беше ставен на улогата на манифестните бариери во училиштниот менаџмент. Со примена на научните методи и постапки во истражувањето, се задоволија некои научни цели со интенција добиените резултати да се објективизираат и генерализираат во образовната практика. Една од тие цели беше и да се анализираат состојбите на менаџирање со бариерите во образовните организации од аспект на трите нивоа на менаџерски кадар, утврдувајќи во кои делови од секојдневното нивно работење тие најмногу се застапени, кои знаења и вештини за справување со нив ги поседуваат и што им недостасува околу тоа (која е нивната потреба), како и нивни предлози за одредени активности во врска со нивното понатамошно стручно усовршување кои ќе корелираат со моменталните потреби на општеството и државата. Општествена цел на трудот беше да сумира, анализира, експлицира, синтетизира, оценува и вреднува размислувања, ставови и

менаџерски соочувања со бариерите како неизбежна појава во образовните организации и превемања на мерки со кои се надминуваат деструктивностите. Утврдувањето на постојната состојба во образованието во нашето општество, гледано глобално и од повеќе аспекти, претставува една од примарните цели и задачи на сите што се дел и се занимаваат со него. Поширок општествен аспект е стимулација во извесна смисла, како и ориентација за идните истражувања од областа на образовно-организациските бариери и менаџирањето со нив. Практичната цел на трудот произлезе од посакуваните состојби и дефинирање на наредните задачи и активности актуелизирани од реализацијата на општествените и научните цели. Трудот ја доби својата вредност и тежина преку скенирање, сумирање, анализирање и интерпретирање на конкретно добиените резултати од практичните истражувања добиени од училиштата – основни и средни, градски и рурални, кои функционираат на територијата во Република Македонија. Лоцирани беа идентичностите и различностите во знаењата, вештините, аспектите, мислењата, потребите, интересите, ставовите на инволвираните субјекти во образовниот систем. Скенирани беа можните реагирања и справувања на училишните менаџерите во ситуации на актуелни бариери, како и компарирање на различните (или идентични) начини на надминување на бариерите на различните менаџерски структури. Направени беа и графички компарации на ставовите и искуствата на трите целни групи на менаџерски структури. Една од практичните цели на овој труд е при менаџирање со бариерите во училишната средина, во праксата на менаџерите да им се помогне навремено да ги почувствуваат, дијагностицираат актуелните бариери и негативните ефекти кои произлегуваат од нив, да ги разберат, за да можат правовремено да се применат можните алтернативи на нивно избегнување пред тие да земат деструктивен замав, надминување преку училиштно менаџирање откако бариерите ќе се актуелизираат или можеби стимулирање на конструктивни бариери кои ќе бидат во функција на образованието.

Истражувањето имаше пред себе повеќе задачи. Една од нив беше да се утврди степенот на свесност на истражуваните субјекти за присутноста на организациските бариери, да се соберат и обработат теоретски и емпириски податоци во врска со бариерите во образовните организации и менаџирањето со нив, да се добијат сознанија од моменталната состојба за степенот на присутноста на бариерите во училиштата во Република Македонија, во хетерогени средини и

начините на справување со нив од страна на училишните менаџери. Истражувањето ја утврди желбата, знаењата, стручноста и спремноста на трите целни групи во училиштата за справување и надминување на организациските бариери, за спроведување на промени во училиштата и се здоби со релевантни показатели за застапеноста и шареноликоста на образовни бариери во рамките на училиштата, како и видовите и начините на пристапи со цел менаџирање со бариерите. Се утврдија актуелните состојби во училиштата поврзани со присутноста на бариерите, ставовите во врска со нив, како и справувањето преку применување менаџмент во образование – во компарација со посакуваните состојби и констатации од согледувањата. Се лоцираа сегментите (сферите) во училишните организации каде најчесто се применуваат менаџерски постапки и вештини, начините на нивно справување и ефектите од менаџирањето. Се направи скенирање дали и колку во Развојните планови на училиштата се застапени SWOT анализите, дали и колку се застапени планирањата на активности и со кој приоритет и каква е опфатеноста на стратегии и планирани едукации за училиштен менаџмент во текот на една учебна година. Се утврди постоењето и функционирањето на правилата за работење и училиштните кодекси, вклученоста во определени задолженија кај различните менаџерски целни групи во реализирање на менаџирање со бариерите и компаративно определување на степенот на нивното влијание според однапред поставените менаџерски задачи и цели (таму каде што ги има) или според спонтано тековно пројавените бариерни ситуации. Мошне суштествени и значајни се собраните и анализирани податоци од кои се добија потребни сознанија, врз основа на кои може и треба да се темелат понатамошни активности на институциите кои се во функција на поддржување на развојот на образованието во Република Македонија.

Поради комплексноста и специфичноста на истражувачкиот проблем, најнапред беше направено пилот истражување и во тој контекст беа утврдени некои првични податоци, ставови, искуства и прашања поврзани со темата на трудот. Тоа беше реализирано со помош на неформално интервјуирање на вработени субјекти од трите популациони менаџмент групи, од училишта кои функционираат на територија на Република Македонија. Во таа смисла, актуелизирана е и конструирана хипотетска рамка, во која беа дефинирани: генерална хипотеза, посебни и поединечни хипотези. Основната хипотеза која се проверуваше во

истражувањето, беше формулирана согласно предметот, целта и задачите на истражувањето и гласеше:

ГЕНЕРАЛНА ХИПОТЕЗА

УСПЕХОТ ВО НАДМИНУВАЊЕ НА ОБРАЗОВНО-ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ, ЗАВИСИ ОД УСВОЕНИТЕ И ПРИМЕНЕТИ СТРУЧНИ ЗНАЕЊА И ВЕШТИНИ НА УЧИЛИШТНО МЕНАѢИРАЊЕ.

Генералната хипотеза која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *успехот во надминување на образовно-организациските бариери, зависи од усвоените и применети стручни знаења и вештини на училиштно менаѢирање* - истата **се потврдува** преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаѢирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: **1,4,7,11,32,45,71** и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На тврдењето *1.Имам усвоено знаења за училиштно менаѢирање!* 100% од директорите одговориле дека целосно или делумно имаат усвоено знаења, од стручните служби 94,3% целосно или делумно имаат усвоено знаења и од наставниот кадар 80,6% се изјасниле дека имаат усвоено знаења за училишно менаѢирање. Овие проценти укажуваат на тоа дека **вработените структури од трите нивоа во образованието, имаат голем степен на усвоени знаења за училиштно менаѢирање.** На прашањето *4.Имам усвоено вештини за менаѢирање во училиштето* - со ДА и делумно одговориле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 80,4% од наставниот кадар. Ова говори дека **процентот на усвоени вештини за менаѢирање во училиштата е прилично голем.**

На тврдењето *7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето!* За одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. **Постои висок процент на применувани усвоени знаења и вештини за менаџирање во училиштата.** На прашањето под број *11.Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина!* 95,4% од директорите одговориле со искуство секогаш и често, 84,5% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. **Постои голем процент на стручно справување со постоечките бариери во училиштата.** На прашањето број *32.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените* - потполно се сложија и се сложија 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. **Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените.** На прашањето број *45.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери* - со тврдење потполно се сложувам и се сложувам се согласија 70,4% од директорите, 78,8% од стручната служба и 59,8% од наставниците. Овој степен на согласување кај трите целни групи е во прилог на потврдување дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери.** На прашањето број *71.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери* - со став потполно се сложувам и се сложувам, одговориле 77,3% од директорите, 69,2% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар и со тоа се потврдува ставот дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери.**

Од примарниот проблем на истражувањето, произлегоа следниве посебни и поединечни хипотези:

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ И ПОЕДИНЕЧНИ ХИПОТЕЗИ
(произлезени од посебните)

А) Доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначени гледишта и ставови поврзани со надминување на бариерите кај трите целни групи (директори, стручни служби и наставници).

**Посебната хипотеза А која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначени гледишта и ставови поврзани со надминување на бариерите кај трите целни групи (директори, стручни служби и наставници) - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 9,11,18, 21,22,32,39,41,42,44,46,47 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 9. *Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!* Степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето се во прилог на тврдењето дека **трите целни групи во истражувањето имаат усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери.** На прашањето под број 11. *Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина!* 95,4% од директорите одговориле со искуство секогаш и често, 84,5% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. **Голем е процентот на стручно справување со постоечките бариери со кои се соочуваат**

колективите во училишните средини. На прашањето број 18. При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини, со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Одговорите го потврдуваат ставот дека при справување со образовните конфликти, се користат стручни знаења, стратегии и вештини. На прашањето број 21. Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери - 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа оди во прилог на тврдењето дека во образовните организации се користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. На прашањето број 22. Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека трите анкетирани групи знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. На прашањето број 32. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените - се добиени следниве искуства: одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. На прашањето број 39. Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери - со потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 82,7% од стручните соработници и 81,7% од наставниот кадар. Дадените одговори на прашањето се во прилог на ставот дека применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери. На прашањето број 41. Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници - со став потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 78,9% од стручните служби и 81,7% од наставниот кадар. Добиените одговори се во прилог на тврдењето дека функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет

за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници. На прашањето број 42. *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици!* Со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 68,2% од директорите, 67,3% од стручните служби и 75,6% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на тврдењето дека **функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици.** На прашањето број 44. *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители -* со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 52,3% од директорите, 61,5% од педагозите и психолозите и 53,7% од наставниот кадар. Ова тврдење оди во прилог на тврдењето дека **функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители.** На прашањето број 46. *Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери -* се добија следниве мислења – со тврдењата потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 77,3% од директорите, 82,7% од стручните служби и 85,4% од наставниците. Ова е во прилог на ставот дека доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери. На прашањето број 47. *Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима -* со ова тврдење потполно се сложиле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Овие ставови се во прилог и го потврдуваат ставот дека доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима.

Aa1) Доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначеност во постапките за стручно справување и надминување на бариерите кај трите целни групи на менаџерска структура (директори, стручни служби и наставници).

**Поединечната хипотеза Aa1 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите од трите нивоа, имаат усвоено знаења и вештини за справување и надминување на образовно-организациските бариери, тоа доведува до изедначеност во постапките за стручно справување и надминување на бариерите кај трите целни групи на менаџерска структура (директори, стручни служби и наставници) - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 9,11,18,21,22,32,39,41,42,44,46,47,57 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 9. *Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!* Степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето говорат дека **анкетираната мостра во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери.** На прашањето под број 11. *Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина!* 95,4% од директорите одговориле со искуство секогаш и често, 84,5% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. **Постои голем процент на стручно справување со постоечките бариери во училиштата.** На прашањето број 18. *При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини - со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците.* Анализата на ова прашање говори дека **при справување со образовните конфликти, се користат стручни знаења, стратегии и вештини.**

На прашањето број 21. *Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери* 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа оди во прилог на тврдењето дека **анкетираните менаџери од трите нивоа ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери**. На прашањето број 22. *Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера* – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека **трите анкетирани групи знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера**. На прашањето број 32. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените* - се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените**. На прашањето број 39. *Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери* - со потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 82,7% од стручните соработници и 81,7% од наставниот кадар. Дадените одговори на прашањето се во прилог на ставот дека **применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери**. На прашањето број 41. *Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници!* Со став потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 78,9% од стручните служби и 81,7% од наставниот кадар. Добиените одговори се во прилог на тврдењето дека **функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници**. На прашањето број 42. *Функционирањето на училишки и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 68,2% од директорите, 67,3% од стручните служби и 75,6% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на тврдењето дека

функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици. На прашањето број 44. *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 52,3% од директорите, 61,5% од педагозите и психолозите и 53,7% од наставниот кадар. Ова тврдење оди во прилог на тврдењето дека функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители. На прашањето број 46. *Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери* - се добија следниве мислења – со тврдењата потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 77,3% од директорите, 82,7% од стручните служби и 85,4% од наставниците. Ова е во прилог на ставот дека доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери. На прашањето број 47. *Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима* - со ова тврдење потполно се сложиле и се сложиле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Овие ставови се во прилог и го потврдуваат ставот дека доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима. На прашањето број 57. *Јас имам потенцијали и стручност за да се справам со образовно-организациските бариери* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 90,9% од директорите, 78,9% од педагозите и психолозите, 78,0% од наставниците. Од дадените одговори може да се забележи дека постои голем процент на спремност за справување со образовно-организациските бариери кај трите цели групи – и секако во најголем процент кај директорската структура.

Б) Доколку менаџерите имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Посебната хипотеза Б која беше поставена како афирмативна претпоставка дека Доколку менаџерите имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 1,2,4 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На тврдењето 1. *Имам усвоено знаења за училиштно менаџирање*, 100% од директорите одговориле дека целосно или делумно имаат усвоено знаења, од стручните служби 94,3% целосно или делумно имаат усвоено знаења и од наставниот кадар 80,6% се изјасниле дека имаат усвоено знаења за училиштно менаџирање. Овие проценти укажуваат на тоа дека **вработените менаџерски структури од трите нивоа во образовните организации, имаат голем степен на усвоени знаења за училиштно менаџирање.** На тврдењето 2. *Моите познавања од областа на училиштното менаџирање ги оценувам како:* 100% од директорите се изјасниле за категоријата одлични и солидно добри познавања, 57,7% од стручните служби сметаат дека имаат одлични и солидно добри познавања, а 43,9% од наставниот кадар сметаат дека имаат одлични и солидно добри познавања. Констатација е дека сите три целни групи имаат доволно добри познавања од областа на училиштното менаџирање. На прашањето 4. *Имам усвоено вештини за менаџирање во училиштето* - со ДА и делумно одговориле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 80,4% од наставниот кадар. Ова говори дека процентот на усвоени вештини за менаџирање во училиштата е прилично голем.

Ба1) Доколку менаџерите на повисоко ниво (директори и заменици директори на училишта) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Поединечната хипотеза Ба1 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите на повисоко ниво (директори и заменици директори на училишта) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,9,22 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На тврдењето 7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето - за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека директорите и нивните заменици ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. На прашањето број 9.Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери - степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето говорат дека анкетираната мостра на менаџери на повисоко ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. На прашањето број 22.Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека анкетирани групи на менаџери на повисоко ниво знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера.

Ба2) Доколку менаџерите на повисоко ниво, ги применуваат усвоените знаења и вештини за училишно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Поединечната хипотеза Ба2 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите на повисоко ниво, ги применуваат усвоените знаења и вештини за училишно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училишното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,14,18,21,27,30,32 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На тврдењето *7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето* - за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека **менаџерите на повисоко ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето.** На прашањето број *14.Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето* - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Со ова се потврдува дека со **стручно менаџирање, менаџерите на повисоко ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето.** На прашањето број *18.При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини,* со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Анализата на ова прашање говори дека **при справување со образовните конфликти, менаџерите на повисоко ниво ги користат стручни знаења, стратегии и вештини.** На прашањето број *21.Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери* 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа говори дека **менаџерите на повисоко ниво ги користат**

стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. На прашањето под број 27. *Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето*: со одговор одлично и добро одговориле 84,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 56,1% од наставниците. Резултатите што се добиени се во прилог на тврдењето дека **менаџерите на повисоко ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето**. На прашањето број 30. *Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето*, со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, го поткрепуваат тврдењето дека **менаџерите на повисоко ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето**. На прашањето број 32. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените*, се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените**.

Бб1) Доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Поединечната хипотеза Бб1* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери*. - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,9,22 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На тврдењето 7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето - за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека педагозите и психолозите ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. На прашањето број 9.Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери - степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето говорат дека анкетираниот менаџер на средно ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. На прашањето број 22.Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека анкетирани групи на менаџери на средно ниво знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера.

Б62)Доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

*Поединечната хипотеза Б62 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите на средно ниво (педагози и психолози), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,14,18,21,27,30,32 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На тврдењето *7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето* - за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека **менаџерите на средно ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето.** На прашањето број *14.Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето* - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Со ова се потврдува дека **со стручно менаџирање, менаџерите на средно ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето.** На прашањето број *18.При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини,* со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Анализата на ова прашање говори дека **при справување со образовните конфликти, менаџерите на средно ниво користат стручни знаења, стратегии и вештини.** На прашањето број *21.Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери* 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа говори дека **менаџерите на средно ниво ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери.** На прашањето под број *27.Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето:* со одговор одлично и добро одговориле 84,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 56,1% од наставниците. Резултатите што се добиени се во прилог на тврдењето дека **менаџерите на средно ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето.** На прашањето број *30.Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето,* со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, го поткрепуваат тврдењето дека **менаџерите на средно ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето.** На прашањето број *32.Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените,* се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот

кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент од страна на педагозите и психолозите, се намалува отпорот кон промените.**

Бв1) Доколку менаџерите на пониско ниво (наставници и професори) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Поединечната хипотеза Бв1 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите на пониско ниво (наставници и професори) имаат усвоено знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери. - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,9,22 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На тврдењето 7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето, за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека **наставниците и професорите ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето.** На прашањето број 9.Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери - степенот на согласување за категориите одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето говорат дека **анкетираната мостра на менаџери на пониско ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери.** На прашањето број 22.Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера – секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека **анкетирани групи на менаџери на пониско ниво**

знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера.

Бв2) Доколку менаџерите на пониско ниво (наставници и професори), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери.

**Поединечната хипотеза Бв2 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите на пониско ниво (наставници и професори), ги применуваат усвоените знаења и вештини за училиштно менаџирање, тоа доведува до стручно надминување на образовно-организациските бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 7,14,18,21,27,30,32 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На тврдењето 7.Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето - за одговорот секогаш и повремено се определиле 100% од директорите, 98,1% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Високиот процент на применувани усвоени знаења за менаџирање, говори дека менаџерите на пониско ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. На прашањето број 14.Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Со ова се потврдува дека со стручно менаџирање, менаџерите на пониско ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. На прашањето број 18.При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини, со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Анализата на ова прашање говори дека при справување со образовните конфликти, менаџерите на пониско ниво користат стручни знаења, стратегии и вештини. На прашањето број 21.Ги користам стручните

знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа говори дека менаџерите на пониско ниво ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. На прашањето под број 27. *Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето* - со одговор одлично и добро одговориле 84,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 56,1% од наставниците. Резултатите што се добиени се во прилог на тврдењето дека менаџерите на пониско ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето. На прашањето број 30. *Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето*, со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, го поткрепуваат тврдењето дека менаџерите на пониско ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. На прашањето број 32. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените*, се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент од страна на наставниците и професорите, се намалува отпорот кон промените.

В) Во училиштата (нај фреквентни) нај застапени внатрешни образовно-организациски бариери се: комуникацијата, конфликтите и отпор кон промените.

**Посебната хипотеза В која беше поставена како афирмативна претпоставка дека во училиштата (нај фреквентни) нај застапени внатрешни образовно-организациски бариери се: комуникацијата, конфликтите и отпор кон промените* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со

понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: **6,35,38,40,43** и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На тврдењето *6.Најчесто застапени препреки во мојата работна средина со* - допишување и рангирање според приоритет, кај популацијата на директори и стручна служба комуникацијата како бариера е рангирана прва на приоритетната листа, а кај наставниот кадар е рангирана како трета. Бариерата отпор кон промени кај директорите и стручните служби е рангирана како втора – а кај наставниот кадар како прва бариера на ранг листата. Несогласувањата и конфликтите се рангирани како трети на листата на постоечки бариери кај директорите и стручната служба – а како втори кај наставниот кадар. Специфично е што кај сите целни групи се опфатени образовните бариери: комуникација, несогласувања и конфликти, отпор кон промени како најзачестено присутни, а потоа во продолжение материјално-физички бариери, политички, возрасни, мобинг, верски и полови – манифестни во различен процент. Интерпретација на тврдењето *35.Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува педагошко - психолошката служба* - од аспект на директори, педагози-психолози и наставен кадар, може да се забележи дека најчесто присутни бариери со кој се соочува педагошко - психолошката служба се комуникациските, конфликтите и отпор кон промените. Интерпретација на прашањето под број *38.Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар:* одговорите се во корелација со посебната хипотеза В) и преку нив може да се забележи дека најчесто застапени образовно-организациски бариери со кој се соочува наставниот кадар, се комуникациските бариери, конфликтите и отпор кон промените. На прашањето број *40.Од ваш аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици,* одговорите се во корелација со поставената хипотеза В) и очевидно е дека најчесто застапени образовни бариери со кои се соочуваат учениците, се комуникации, конфликти и отпори од различен тип. На прашањето број *43.Од сопствен аспект, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители,* согледувањата од трите целни групи во истражувањето, водат кон тврдењето на посебната хипотеза дека во училиштата нај фреквентни внатрешни образовно-организациски бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители, се: комуникацијата, конфликтите и отпор кон промените.

Ва1) Доколку во училиштата постои несоодветна комуникација при работното функционирање, застапена е внатрешна образовно-организациска бариера - комуникација.

Поединечната хипотеза Ва1* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *доколку во училиштата постои несоодветна комуникација при работното функционирање, застапена е внатрешна образовно-организациска бариера - комуникација*. - истата **не се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: **8,10,13,24,28,31 (6,35,38,40,43)** и истите не ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето *8. Во моето училиште постои несоодветна комуникација* - за одговор често и повремено се изјасниле 60,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 71,9% од наставниот кадар. Кај сите три популациони групи постои свесност и изјави за постоење на несоодветна комуникација во својата работна средина, со што **се потврдува дека во училиштата во Р.Македонија постои често или повремено несоодветна комуникација**. На прашањето под број *10. Комуникацијата во училиште на ниво - - - - ученик е:* се добија следните одговори: на ниво директор-ученик е одлична и добра во 90,9% , на ниво стручна служба-ученик е одлична и добра во 96,1% и на ниво наставник-ученик е одлична и добра во 85,3%. **Констатација е дека комуникацијата помеѓу директорите и учениците, стручната служба и учениците и наставниците и учениците е во распон од одлична до добра**. На прашањето број *13. Комуницирањето во училиштето на ниво - - - - - родител, е:* се добија следните резултати: на релација директор-родител со одговор одлично и добро одговориле 90,9% од директорите, за комуницирањето на ниво стручна служба-родител со одговор одлично и добро одговориле 86,6% од педагозите и психолозите, и за комуницирањето на ниво наставник-родител со одговори одлично и добро одговориле 78,0% од наставниците. **Констатација е дека комуницирањето во училиштето на ниво родител со вработените од трите целни групи е во категориите одлично и добро**. На прашањето број *24. Во*

училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е: со одговор одлична и добра одговориле 90,9% од директорите, 84,6% од педагошко-психолошките служби и 93,8% од наставниците. Може да се заклучи дека комуникацијата во училиштата помеѓу наставниците и учениците е одлична и добра. На прашањето број 28. *Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации:* со одговор одлични и добри одговориле 68,2% од директорите, 38,5% од психолозите, 52,4% од наставниците. Одговорите на прашањата говорат за задоволувачка комуникација на релација наставник-наставник од аспект на трите категории на испитаници. На прашањето број 31. *Во училиштето помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери* - со одговор често и понекогаш одговориле 81,8% од директорите, 90,3% од стручните служби и 85,3% од наставниците. Добиените одговори даваат слика дека во училиштата постојат комуникациски бариери помеѓу учениците. Исто така, во училиштата постојат комуникациски бариери и кај останатите целни групи – директори, педагози, психолози и наставници. (според прашањата под број 6,35,38,40 и 43)

Ва2) Доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со комуникациската бариера.

**Поединечната хипотеза Ва2 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со комуникациската бариера.* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 9,21,27 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 9. *Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!* Степенот на согласување за категориите

одлични и добри кај директорите е 100%, кај стручната служба е 69,2%, а кај наставниот кадар е 65,8%. Одговорите на прашањето говорат дека анкетираниот мостра на менаџери од трите нивоа во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. На прашањето број 21. *Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери* 95,4% од директорите одговориле со секогаш и често, 86,6% од стручните служби и 78,0% од наставниците. Тоа говори дека менаџерите од трите нивоа ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. На прашањето под број 27. *Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето*: со одговор одлично и добро одговориле 84,2% од директорите, 76,9% од стручните служби и 56,1% од наставниците. Резултатите што се добиени се во прилог на тврдењето дека менаџерите од трите целни групи стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето.

Ва3) Доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на комуникациската бариера.

**Поединечната хипотеза Ва3* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *доколку менаџерите во училиштата при справување со несоодветна комуникација користат стручни знаења и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на комуникациската бариера* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 14,45 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 14. *Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето* - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар.

Со ова се потврдува дека **со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето.** На прашањето број 45. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери* - со тврдење потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 70,4% од директорите, 78,8% од стручната служба и 59,8% од наставниците. Овој степен на согласување кај трите целни групи се потврдува дека **Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери.**

Вб1) Доколку во училиштата постои несоодветна комуникација како бариера, таа е поттикнувач на образовно-организациската бариера – организациски конфликти.

**Поединечната хипотеза Вб1* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *доколку во училиштата постои несоодветна комуникација како бариера, таа е поттикнувач на образовно-организациската бариера – организациски конфликти* - истата делимично се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 12,15 и истите делимично ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето под број 12. *Несоодветната комуникација предизвикува конфликт во мојата работна средина* - со искуство секогаш и често одговориле 49,9% директори, 53,8% стручни соработници и 43,9% наставен кадар. Со овој степен на согласување кај трите целни групи **се потврдува став дека несоодветната комуникација е, но не е секогаш предизвикувач на конфликт во работната училишна средина.** Од тврдењето на прашањето број 15. *Недоразбирањата и конфликтите во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини* – одговорите можат да се класифицираат во неколку **видови**

причини поради кои во училишните средини најчесто се предизвикуваат недоразбирања и конфликти:

- Несоодветна комуникација и некоректни меѓучовечки односи;
- Различно перцепирање на нештата и различни ставови, стереотипи, предрасуди;
- Несоодветно воспитување на учениците и незаинтересираност на родителите;
- Струења на различни политички влијанија;
- Отпор и недоволна мотивираност (заинтересираност) во сферата на училишната работа;
- Несоодветна распределба на задолженија во училиштата (преоптеретеност наспроти привилегираност кај вработените структури);
- Лични незадоволства, фрустрации, различно минато, различен степен на толеранција кон конфликти;
- Недоволна и ненавремена информираност во училиштата;
- Различна старосна возраст и различни очекувања и т.н.

В62) Доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со нив како бариера.

**Поединечната хипотеза В62 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тие можат и знаат стручно и продуктивно да менаџираат со нив како бариера - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училишното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 18,22,30 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 18. *При справување со образовните конфликти, користам стручни знаења, стратегии и вештини* - со секогаш и често одговориле 90,9% од директорите, со секогаш и често одговориле 92,3% од стручните служби и со 71,9% одговориле наставниците. Анализата на ова прашање оди во прилог на тврдењето дека **трите целни групи при справување со образовните конфликти користат стручни знаења, стратегии и вештини**. На прашањето број 22. *Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со конфликтите како образовна бариера* – со секогаш и често одговориле 95,5% од директорите, 88,5% од стручните служби и 79,3% од наставниот кадар. Овие одговори говорат дека **анкетирани групи на менаџери од сите три нивоа знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера**. На прашањето број 30. *Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето* - со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, го поткрепуваат тврдењето дека **менаџерите од трите нивоа стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето**.

Вб3) Доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на несогласувањата како бариера.

Поединечната хипотеза Вб3 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите во училиштата при справување со организациските конфликти користат стручни знаења, стратегии и конструктивни вештини, тогаш тоа доведува до надминување на несогласувањата како бариера* - истата се **потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 14,30,71 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 14. *Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето* - со одговор секогаш и често одговориле 100% од

испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Со ова се потврдува дека **со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето.** На прашањето број 30. *Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиштето,* со одговор одлично и добро одговориле 77,3% од директорите, 76,9% од стручните служби и 64,6% од наставниците. Добиените проценти на одговори, го поткрепуваат тврдењето дека **менаџерите од трите нивоа стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето.** На прашањето број 71. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери* - со став потполно се сложувам и се сложувам, одговориле 77,3% од директорите, 69,2% од стручните служби и 70,7% од наставниот кадар. Дадените одговори се во прилог на тврдењето дека **со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери.**

В64) Менаџерите од трите нивоа во училиштата, за надминување на конфликтните бариери, најчесто ја користат стратегијата „соочување.“

**Поединечната хипотеза В64* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *менаџерите од трите нивоа во училиштата, за надминување на конфликтните бариери, најчесто ја користат стратегијата „соочување.“* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 23 и анализата и резултатите од ПРИЛОГ број 1 од инструмент – Анкетен лист за испитување на ставовите во врска со „стратегии за надминување на конфликтни бариери,“ и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето 23. *Најчесто при справување со конфликтни ситуации, ја користам стратегијата:* сите три целни групи се изјасниле дека доминантна стратегија им е соочувањето, и тоа кај 95,5% од директорите, кај 88,5% од стручните служби и кај 68,3% од наставниот кадар. Во овој случај беше применета компаративна метода на процентот добиен од анкетното прашање број 23 со директен фокус на лично изјаснување за претендирање кон одредена својствена стратегија при справување со конфликти и процентот добиен од анализата и резултатите од ПРИЛОГ број 1 од инструмент – Анкетен лист за испитување на ставовите во врска со „стратегии за надминување на конфликтни бариери,, При тоа се доби следнава компаративната состојба:

	според анкетен лист Прилог 1	според анкетно прашање бр.23	разијдување
директори	35,41%	95,50%	60,09%
педагози-психолози	35,87%	88,50%	52,63%
наставен кадар	32,01%	68,30%	36,29%

Интерпретацијата на сликата која се доби после споредбата од двата различни инструменти применети на трите целни групи, е следната: бидејќи свесно поголемиот број на просветни работници знаат дека најприфатлив начин за справување со конфликтите е стратегијата „соочување,, при директно поставување на прашањето за користење на стратегии, кај сите целни групи очигледна е определбата за најсоодветната и најприфатливата стратегија. Индиректниот начин на испитување на ставовите поврзани со стратегиите за надминување на конфликтни бариери, даде друга слика – слика на сеопфатност на различни стратегии за надминување на конфликтни бариери во различен процент, од кои сепак најдоминантен е процентот на користење на стратегијата соочување. Споредбениот процент на разијдување е голем, и тоа, најголемо разијдување има кај директорите – 60,09% (кои очигледно сакаат да создадат за себе што поидеална слика), потоа следат педагозите и психолозите – со разијдување од 52, 63% и на крај се наставниците со процентуално разијдување од 36,29%. И покрај ваквата слика и свесното или несвесно лажирање кај одредени целни групи (со желба и цел да се покаже што подобра слика за себе и своето функционирање на работното место) сепак добиените доминантни користени стратегии на соочување кај сите три целни групи, се во корист на поединечната работна хипотеза В64.

Вв1) Доколку во училиштата постои низок степен на мотивација (низок степен на мотивот за професионален напредок) тоа се манифестира како организациска бариера – отпор кон промени.

Поединечната хипотеза Вв1* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *доколку во училиштата постои низок степен на мотивација (низок степен на мотивот за професионален напредок) тоа се манифестира како организациска бариера – отпор кон промени* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: **19,25,26,29 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број *19. Општата мотивација во моето училиште е на ...* - со одговор многу висок степен и висок степен одговориле 77,2% од директорите, 38,4% од стручните служби и 51,2% од наставниците. Добиениот процент на општа мотивација во училиштето, според искуствата и изјавите, процентуално се разликува кај различните целни групи, но сепак е показател дека **општата мотивација во училиштата е на висок степен**. На прашањето *25. Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на:* со одговор многу висок степен и висок степен одговориле 47,8% од директорите, 30,8% од педагозите и психолозите и 28,0% од наставниците. Одговорите и во овој случај се разликуваат помеѓу целните групи, но сумирано говорат за **средно низок степен на мотивот на вработените за професионален напредок**. На прашањето број *26. Во мојата работната средина постои отпор кон промени* - со одговор многу често и често одговориле 63,6% од директорите, 57,7% од педагозите и психолозите и 43,8% од наставниците. Ова прашање е поврзано и е во прилог на тврдењето дека **во училишните работни средини постои отпор кон промени**. На прашањето број *29. На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето* - со одговори: потполно се сложувам и се сложувам одговориле 95,4% од директорите, 96,2% од стручните служби и 84,2% од наставниот кадар. Одговорите на прашањето

потврдуваат дека кога мотивацијата за професионално напредување е поголема, помал е отпорот кон промените во училиштето и тоа е во корелација со тврдењето од поединечната хипотеза доколку во училиштата постои низок степен на мотивација (низок степен на мотивот за професионален напредок) тоа се манифестира како организациска бариера – отпор кон промени.

Вв2) Во училиштата постои отпор кон промени како организациска бариера, која се манифестира во повеќе форми.

**Поединечната хипотеза Вв2* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *во училиштата постои отпор кон промени како организациска бариера, која се манифестира во повеќе форми* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 33 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 33. *Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми:* - искуствата говорат дека отпорот кон промени најчесто се манифестира низ следниве форми: неконструктивна конкуренција меѓу колегите, повлекување, игнорирање, одбегнување одговорност, привилегираност поради политички влијанија, незнаење претворено во отпор и тешко прифаќање на обврските, отпор како манифестација во различни облици на несигурност, одбивање работни задачи и учество во активности, неприфаќање и спротивставување на образовни новини, критикување, негодување и пасивност, саботирање, неприфаќање идеи и одбивање соработка, страв од новини, страв од непознато со желба да се остане во зоната на познатото, отпор кон компјутеризација, критикување, слаб интерес, незаинтересираност, одбивање нови проекти, површно работење, конфронтирање, статичност и т.н. Добиена е широка палета на практични искуства од трите целни групи во образовните институции.

Вв3) Доколку менаџерите во училиштата во пракса, правилно ги применуваат усвоените знаења и вештини од областа на училиштниот менаџмент, тоа доведува до надминување на образовната бариера - отпорот кон промените.

**Поединечната хипотеза Вв3 која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите во училиштата во пракса, правилно ги применуваат усвоените знаења и вештини од областа на училиштниот менаџмент, тоа доведува до надминување на образовната бариера - отпорот кон промените- истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 14,32 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 14. *Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето* - со одговор секогаш и често одговориле 100% од испитаниците директори, 69,2% од стручните служби и 63,4% од наставниот кадар. Со ова се потврдува дека со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. На прашањето број 32. *Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените*, се добиени следниве искуства – одговор потполно се сложувам и се сложувам дале 86,3% од директорите, 92,3% од педагозите и психолозите и 87,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на тврдењето дека со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените.

Г) Доколку во образовните организации менаџерот воспоставил интерни правила за работење и кодекси на однесување, тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери.

**Посебната хипотеза Г која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку во образовните организации менаџерот воспоставил интерни правила за работење и кодекси на однесување, тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 34 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 34. Во училиштето и училиниците, има креирано и воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување - со одговор ДА и делумно-парцијално одговориле 97,7% од директорите, 88,5% од стручните служби и 96,3% од наставниците. Одговорите се во прилог на посебната хипотеза Г и потврдуваат дека во училиштата и училиниците, има креирано и воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување.

Га) Доколку во образовните организации функционираат (се применуваат) постоечките интерни правила за работење и кодексите на однесување, тоа позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери.

**Поединечната хипотеза Га која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку во образовните организации функционираат (се применуваат) постоечките интерни правила за работење и кодексите на однесување, тоа позитивно влијае врз надминување на училиштните бариери - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 36,39 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.*

На прашањето број 36. Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување - со одговор ДА и делумно-парцијално одговориле 100% од директорите, 100% од стручните служби и 92,7% од

наставниците. Овие искуства се во прилог на поединечната хипотеза Га) и потврдуваат дека во училиштата функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување. На прашањето број 39. *Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери!* Со потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 82,7% од стручните соработници и 81,7% од наставниот кадар. Дадените одговори на прашањето потврдуваат дека применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери.

Га1)Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на стручни служби.

**Поединечната хипотеза Га1* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на стручни служби* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 37 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 37. *Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба* - се добија следниве одговори: 86,3% од директорите потполно или делумно се сложуваат, 88,5% од стручните служби и 76,8% од наставниот кадар. Одговорите на прашањата се во прилог на поединечната хипотеза Га1) и потврдуваат дека **Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-**

психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба.

Га2)Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници.

**Поединечната хипотеза Га2* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училишното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 41 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 41. *Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници* - со став потполно се сложувам и се сложувам одговориле 97,7% од директорите, 78,9% од стручните служби и 81,7% од наставниот кадар. Добиените одговори се во прилог на тврдењето посебната хипотеза дека *Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници.*

Га3)Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за учениците, позитивно влијае врз надминување на училишните бариерите со учениците.

**Поединечната хипотеза Га3* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за учениците, позитивно влијае врз надминување на училиштите бариерите со учениците* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 42 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 42. *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училиштите бариери на ниво на ученици* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 68,2% од директорите, 67,3% од стручните служби и 75,6% од наставниот кадар. Овие одговори се во прилог на тврдењето дека *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училиштите бариери на ниво на ученици*.

Га4) Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училиштите бариери со родителите.

**Поединечната хипотеза Га4* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училиштите бариери со родителите* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 44 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 44. *Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 52,3% од директорите, 61,5% од педагозите и психолозите и 53,7% од наставниот кадар. Ова тврдење оди во прилог на тврдењето дека **Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители.**

Д) Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери.

**Посебната хипотеза Д* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 46 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 46. *Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери* - се добија следниве мислења – со тврдењата потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 77,3% од директорите, 82,7% од стручните служби и 85,4% од наставниците. Ова е во прилог на тврдењето дека **Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности**

на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштните бариери.

Ѓ) Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима.

*Посебната хипотеза *Ѓ* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 47,63 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 47. Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима - со ова тврдење потполно се сложиле и се сложиле 100% од директорите, 92,3% од стручните служби и 89% од наставниот кадар. Со овие ставови се потврдува дека Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училиштна клима. На прашањето број 63. Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училишната клима - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 100% од директорите, 82,7% од стручните служби и 95,1% од наставниот кадар. Овие одговори потврдуваат дека Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училишната клима.

Е) Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините

**Посебната хипотеза Е* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 48 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 48. *Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините* - со тврдење потполно се сложувам и се сложувам се согласуваат 52,3% од директорите, 75,0% од стручните служби и 68,3% од наставниците. Ова е во прилог на тврдењето дека **Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините.**

Ж) Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените.

**Посебната хипотеза Ж* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: 49 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 49. *Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените* - 77,3% од директорите одговориле со тврдење потполно се сложувам и се сложувам, 81,4% од стручните служби и 78,1% од наставниците. Овие ставови ја потврдуваат посебната хипотеза Ж) и тврдењето дека **Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените.**

3) Доколку постои умерено ниво на образовно-организациски бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност.

Посебната хипотеза З* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека *Доколку постои умерено ниво на образовно-организациски бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност* - истата се потврдува преку прашањата кои беа поставени со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирање со образовните бариери во образовните организации. Тоа се пред сè прашањата со понудени одговори со заокружување и отворени дескриптивни одговори, под реден број: **64,66,67,70 и истите ја поткрепија афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 64. *Оптimalен број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето* - 72,7% од директорите потполно се сложиле и се сложиле, 73% од стручните служби и 58,5% од наставниците. Добиените одговори се во прилог на тврдењето дека **Оптimalен број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето.** На прашањето број 66. *Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 59,1% од директорите, 52% од стручните служби и 42,7% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на тврдењето дека **училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана.** На прашањето број 67. *Не се сите образовни бариери штетни* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 77,2% од

директорите, 75,0% од стручните служби и 73,2% од наставниците. Добиените одговори се во прилог на тврдењето дека **Не се сите образовни бариери штетни**. На прашањето број 70. *Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам одговориле 77,2% од директорите, 69,2% од стручните служби и 70,6% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на тврдењето дека **Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност**.

За) Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти.

Поединечната хипотеза За* која беше поставена како афирмативна претпоставка дека **Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти - истата се потврдува преку прашањето кое беше поставено со цел да се добијат податоци од работните искуства од областа на училиштното менаџирањето со образовните бариери во образовните организации. Тоа е прашањето со понудени одговори со заокружување, под реден број: 68 и истото ја поткрепи афирмативно поставената хипотеза.

На прашањето број 68. *Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти* - со одговор потполно се сложувам и се сложувам се изјасниле 65,9% од директорите, 65,4% од стручната служба и 53,7% од наставниот кадар. Одговорите се во прилог на поединечната хипотеза и со нив се потврдува тврдењето дека **Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти**.

3.2.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ДИСКУСИЈА

Вообичаено, вработените во образовните организации се секојдневно насочени и фокусирани на професионалните цели, на реализирање на своите планирани работни задачи и активности според планот и програмата, според зацртаната образовна мисија и училишна визија, според развојниот училиштен план и направената евалуација. Бариерите како препреки, кочници и отпори, се дел од нив, тие ги чувствуваат и доживуваат секојдневно – свесно или несвесно, живеат со нив, но не сите и не секогаш успешно се справуваат со нив. Честопати изостанува желбата за себе освестување, за свесност за нивното постоење или за пронаоѓање конструктивни начини за надминување на бариерите што се испречуваат пред нив. Чест е случајот на постоење слаба мотивираност за промена во ставовите и стратегиите на лично и професионално ниво и слаба мотивираност за доаѓање до и постигнување на личните визии – а тоа се одразува и на организациските визии. Често се забележува постоење слаба движечка сила, недоволно мотивирачка за работење на подобрување на меѓучовечките односи во една работна училишна организација и нефлексибилност (ригидност), пропратена со чувство на меѓусебна недоверба. Често сме сведоци на многубројни бариери во функција на застои во одредени образовно организациски области, сведоци сме на меѓусебна затвореност и страв од погрешно меѓусебно разбирање и создавање на непријателство. Но, ако владеењето на неефективна организациска меѓуколегијална клима, создава почва за низа организациски бариери (притаени – прикриени или јавни) кои се една од најголемите причини за слаба меѓусебна комуникација (или пак бариерите произлегуваат од причина на дисфункционална комуникација), недоволна мотивираност и информираност за можни компромисни и колаборативни правилни решенија, можеби пронаоѓањето начини за создавање и владеење со ефективна организациска меѓуколегијална клима, ќе создава поволни терени за пофункционално координирање со образовните организации и менаџирање со бариерите. За конструктивно надминување на постоечките образовни бариери, потребна е пред се покрај знаењата и вештините, желба и воља за тоа и почитување на туѓата личност, почитување на туѓите потреби, толеранција, флексибилност, чувство дека создадените бариери се заеднички проблем на сите вработени и секако

континуирано едуцирање и стекнување нови, свежи знаења, вештини, нивно вежбање и континуирано практикување. Потребна е добра правилна комуникација, соработливост, самосвест, зрелост, колаборативност, меѓусебна доверба, желба да се бараат прифатливи решенија или алтернативните можности, утврдување и следење на целите, а пред се правилно согледување и усогласување на потребите (интересите) што се кријат зад „сакањата“ во една образовна организација.

Секое научно истражување се проектира и се реализира со цел да се разреши некаков проблем, да се разреши одредена дилема, да се проверат некои сознанија, да се предвиди или да се објасни некој феномен, да се откријат нови факти и аргументи со кои ќе се збогати постоечкиот научен фонд на знаења. Најважната составна компонента која му претходеше на оперативно – организацискиот дел на ова истражување, беше планирањето на истражувањето. Тоа го претставува неговиот нацрт кој е методолошки стандардизиран, а формулацијата на неговите составни елементи беше определена од истражувачката креативност, искуство и стручност во контекст на истражуваниот проблем. Потребата од едно вакво истражување произлезе од моето досегашно работење и од исцрпното познавање на проблематиката на бариерите со кои се соочува образовниот систем, така што формулацијата на истражуваниот предмет претставуваше логички исход од досегашните проучени теоретски сознанија за проблемот. Потребно беше продлабочено проучување на релевантна литература за проблемот на училиштно менаџирање со образовните бариери и сето тоа бараше исклучително сложен теоретски и голем истражувачки напор.

Што проучуваше конкретно овој истражувачки труд?

Предметот на овој докторски труд произлезе и беше определен во согласност со предложениот наслов на трудот „Училиштниот менаџмент во функција на надминување на образовно-организациските бариери.“ Предмет на ова истражување беа менаџерите, класифицирани во три структурални нивоа како целни групи, како експоненти на постојната структура во училиштата како образовни организации, во основното и средно образование, нивните ставови, искуства и однесувања по однос на менаџирање и надминување на образовно-организациските бариери. Искуствата од училишните организации, од трите менаџерски училишни структури, беа во функција на три компарациски фигури во истражувањето. Поконкретно, структурно определен предмет на истражувањето беше идентификација – скенирање на

определени состојби и ставови во контекст на постоечките бариери во училишните организации и менаџирањето со цел нивно надминување, дескрипција на истите, а во контекст на тоа и смерници за поквалитетни организациски соодноси. Во рамките на предметот беше третирана појавата на менаџирање со бариерите во образовните организации. Проблемот што се третираше во трудот беше училишното менаџирање на директорите, стручните служби и наставниот кадар, согледување на начините на кој тие се справуваат со секојдневните бариерни ситуации и начините на кои истите ги надминуваат.

Зошто беше спроведено истражувањето и какви сознанија се очекуваа да се добијат?

Основна замисла и цел на истражувањето беше да се добие реална слика за состојбата во сферата на менаџментот во образованието, од аспект на раководната директорска менаџерска структура, од аспект на педагошко-психолошката менаџерска структура и од аспект на наставно-професорската менаџерска структура во училиштата. Од истражувањето може да се почувствува дека образовно-организациските бариери преставуваат еден вид на непосакувани организациски состојби, рамка на непожелни ситуации и застои, акумулирани проблеми и неразрешени организациски недоразбирања во рамките на секое училишно ниво. Бариерите во рамките на образовната организација функционираат на *хоризонтално ниво* – во рамките на односите, како на пример: помеѓу наставниот кадар, помеѓу педагог-психолог и функционираат на *вертикално ниво* – како на пример: меѓу припадниците на трите менаџерски нивоа - помеѓу директор и стручна служба, стручна служба и наставници и т.н. Од иницијалното истражување можеше да се забележи цела палета на реално постоечки разновидни образовно-организациски бариери со кои во текот на своето професионално функционирање се соочуваат менаџерите од трите фокус групи.

Во потесна класификација, присутните образовни бариери можеме да ги сврстиме во *надворешни* и *внатрешни бариери*. Овој научно истражувачки труд не е фокусиран кон истражување на постоечките надворешни бариери со кои се соочуваат образовните организации. Актуелизираните внатрешни бариери беа систематизирани и класифицирани во неколку фокус подрачја, кои се најдоминантни во образовниот систем и тоа:

- **Комуникацијата во образовните средини** како образовно-организациска бариера;
- **Образовни несогласувања и конфликти** како вид комуникациски образовно-организациски бариери;
- **Отпор кон промени** како образовно-организациски бариери;
- **Физички или материјални образовно-организациски бариери**;
- **Лични бариери** кои произлегуваат од менталните лични доживувања и личниот однос кон работата.

Во овој труд како фокус подрачја за истражување, беа опфатени и актуелизирани првите три образовно-организациски бариери.

Поимот БАРИЕРА во образовните организации, се доживува како: препрека, пречка, спречување, спротивставување на промени, отпор, преграда, ограда, заграда, подвојување, стагнација, ѕид, непремостливост, брана, браник, граница, склониште, одбрана. Најчесто чувство на бариера во работното функционирање, се доживува на полето на комуникација, судири и конфликти околу професионални и лични несогласувања, неприфаќање и отпор кон промени, разијдувања околу организациски прашања, материјални бариери, политички, старосни или возрасни и др. (рангирано). *Идентификуван е широк дијапазон на околности, проблеми, настани и личности, како можни попречувачи на нормалното функционирање и прогрес во образованието:* недоволна соработка со ЛЗ (општината), лошата организациска поставеност, несоодветни физички услови за работа, преголемата политизираност на образованието, вреднување на трудот според партиски а не професионални критериуми, изгубени човечки вредности заради кои индивидуите не успеваат доволно и соодветно да се вклопат, онеправденост и непочитување на закони и норми на институција раководител, директор, одговорен и нивни лични и професионални (не)квалитети, различно образовно ниво на наставниот кадар и недоволна спремност да се носат со промените во образовниот систем, неусогласеност на наставни програми со поедини учебници, нефлексибилност на претпоставените, непостоење на дијалог и нормална комуникација помеѓу колегите, намален број на ученици - а со тоа и намален број на часови. Недоволна и неквалитетна комуникација, нееднаков пристап и однос кон

сите вработени од страна на раководната структура, манифестен конфликтен однос од страна на некои личности директно вклучени во образовниот процес, нереален пристап кон одговорностите на наставниците, неприфаќање на промени од страна на наставниците, немање доволна соработка со родителите, непочитување на постигнувањата на директорот од страна на личности од различни партии, непрофесионален третман на функцијата директор, завидливост, мобинг, неприфаќање и игнорантски пристап на новините во образованието поманифестно од страна на постарите вработени, спротивставување на промени и задоволување со статичност и класични методи. Неоправдан критизерски став на дел од родителите и отсуство на самокритичност при проблем ситуации кога се во прашање нивните деца, невостоставување на нормална комуникација и соработка со родителите на воспитно запоставени ученици кои потекнуваат од социјално загрозени семејства и нивна незаинтересираност за разрешување на проблемите на нивните деца (девијантно и деликвентно однесување, самоволно напуштање на часови во подолг период, недисциплина, агресивно однесување кон врсниците и др. ученици со деструктивни поведенија, непочитување на наставниците и др. вработени во училиштето од страна на учениците, влијание на неповолни економски фактори и состојби, влијанието на општествените и политичките надворешни структури во воспитно-образовната работа и воопшто организацијата на училиштето. Некомпетентност и непрофесионалност на лицата кои спроведуваат стручен и инспекциски надзор, недоволно изграден авторитет и соодветен лик на наставникот (како причина од изгубените вредности), недоволна обезбеденост на систем за контрола на квалитетот на воспитно-образовната работа, непрофесионализам, непринципиелност и непочитување на кодексот на просветен работник, непостоење систем за мотивирање на кадарот т.е. спроведување награди и казни, неможност да се напредува врз основа на квалитет и степен на образование, непостоење критериуми за стручно следење, вреднување и унапредување или непочитување и на постојните, ниско ниво на образованост на одредена група наставници, проблеми во иницијалното образование со наставници почетници, постоење на возрасни кадри кои не можат да се вклопат во системот поради личен образовен застој, несоодветен третман и статус на профилот на стручниот соработник, отпор на одредена категорија на наставници кон воведување промени, неефективна соработка со стручни институции (БРО и сл.), необезбедени финансиски средства за обуки и едукации на различни нивоа за професионален развој, недоволна информираност и

споделување на потребни значајни информации, неодговорност од одредени субјекти, ограничени финансии, зависност од други институции и т.н.

Како најчести препреки при поминување низ процесот на промени се истакнати: претпоставените, некои од наставниците со нагласеност на возрасниот фактор, отежнатата комуникација и отежната соработка со родителите на воспитно запоставени ученици кои потекнуваат од социјално загрозени семејства, несовпаѓање на ставови и недоразбирања, недоволната воспоставена врска помеѓу институциите, раководството, економскиот фактор, политичките партии и честото партиско менување на директорите, ЛЗ, разни структури и човечки фактори, недостаток на стручна литература и навремени информации и едукации, недоволна лична ангажираност и недоволната мотивација и др, а како се позачестен и реален проблем за воведување на промените претставува малата бројност на ученици која го отежнува спроведувањето на "Настава на 21-от век" како и финансиските проблеми.

Структури кои најчесто во праксата помогнуваат да се помине низ процесот на промени, според анкетираниите субјекти, се: БРО, МОН, инструкциите и советите на педагошко-психолошката служба, директорот, учествувањето на семинари и стручни едукации, користењето на стручната литература, интернет, соработката со колегите, наставниците кои се одд. раководители, наставниците кои се во лидерскиот и развојниот тим на училиштето, како и секој поамбициозен вработен, родител или др. стручно лице кое во даден момент може да даде свој допринос во прифаќањето на промените, лично залагање, личната стручна подготвеност и квалитети, спремноста да се прифатат и реализираат промените, тим од соработници, добрата училишна организираност, меѓусебната поддршка, професионализмот во работењето и др.

Во врска со размислувањата за видот и промените што реално можат да се постигнат и реализираат во обид да се променат и унапредат училиштата во функција на образованието, се добиени следниве идеи и можности: поголема отвореност на училиштата кон општествената средина, подобра комуникација и соработка со бизнис секторот, набавка на нови посовршени технички и наставни средства и помагала, достапни и навремени информации, континуирани едукации и динамика на активни случувања, воспоставување на рамноправни училишни односи, континуирана и плодна соработка со родителите и учениците, подобрување и

интензивирање на меѓусебната соработка и комуникација помеѓу наставник – наставник, наставник – ученик, ученик - стручна служба, наставник - родител, наставник - стручна служба и т.н., подобрување на работната атмосфера со обезбедување на современи услови за работа и учење, редовна помош (преку работилници и обуки) на наставниците и навремено запознавање со новините во педагошката пракса. Помош во подобрување на материјално-социјалната структура на загрозените семејства за да се предизвика мотивација за учење и редовност на учениците во училиште, редовна соработка со наставниците и континуирано анализирање на состојбите и наоѓање начини за подобрување на успехот кај учениците, редовна ефективна соработка и интеракција со родителите, поголем ангажман и во наставниот и воннаставниот процес, активирање на авторитетот на директорот со цел подобра и покреативна реализација на наставни планови и програми на часовите, поредовна употреба на постоечките наставни средства и иницирање на самоизработка на наставни помагала, поттикнување на реализирање и учество на интерни семинари и дисеминации, изработување на квалитетни ученички и наставнички портфолија, стручно надминување на конфликти од различен облик и ниво во училишната средина. Да се биде позитивен пример во работата преку јавни отворени часови и примена на современи наставни техники и методи, подобрување на ИКТ технологија, формативно оценување, преку почитување на пропишаните правилници, закони и прописи во училиштето, наставниците да пренесуваат позитивни вредности на децата преку своето лично однесување, пристап и професионалност, да се конструираат стратегии за намалување на отпорот кон образовните промени со новите концепции, постојано да се поттикнува професионалниот развој на кадарот преку екстерни и интерни едукации, поттикнување на тимската работа и акцентирање на организираното учење, развивање нови стратегии за учење и поучување. Непосредна стручна соработка педагог-психолог-наставник, тимска работа при решавање на конфликтни ситуации и проблемски прашања, почитување на куќен ред –кодекси на однесување од сите структури и примена на казни за непочитување, формирање имиџ на училиштето и негување на училишна култура, континуирано наоѓање начини за афирмација на училиштето, наоѓање на ефективни стратегии за подобрување на воспитната работа со учениците, развивање ефективна соработка со родители и наоѓање начини да се привлечат родителите за активно вклучување во училишниот живот, ангажираност на полето на соработка со родители и други надворешни субјекти, мотивирање на

внатрешните и надворешните субјекти кои пружаат отпор кон соработка и кон незапирливите промени и т.н.

Идентификувани потребни вештини и поддршка за да може да се владее со промените, како и видови опасности што при тоа можат да се доживеат: Комуникациски вештини и вештини за справување со конфликти, знаења со цел препознавање на бариерите и справување со нив со помош на техники кои водат кон нивно решавање и надминување, квалитетен стручен материјал за теоретска наобразба, усвојување на организациски и менаџерски вештини, неопходно е потребно да се знае и чувствува дека во секој сегмент во образованието се почитува законот и неговите одредби, потребна е видлива потврда дека секој се труди да го сработи својот дел од работата и секој е соодветно награден за тоа, потребно е повеќе да е работи на развивање на личната емоционална интелигенција заради подобрување на емпатијата и поуспешна комуникација и справување со конфликтите, стрпливост и спремност да се сватат и прифатат субјектите околу нас како личности со свои јаки и слаби страни, потребна е умешност и вештини да се воспостави конструктивна комуникација и по потреба да се употреби авторитет, континуирано следење на состојбите и добра соработка со толерантен однос кон колегите, учениците и родителите, поголем број обуки, семинари, поголема и посоодветна поддршка од директорите, како и од колегите, пробудување на амбициозноста и желбата за работа и напредок, флексибилност и адаптивност на промените, континуирано барање и дополнителна стручна помош од компетентни лица (советници од БРО и др.), запознавање на туѓи искуства од др. училишта, користење и примена на нивните искуства и знаења со претходно прилагодување на домашните потреби и прилики во сопственото училиште, како и искористување на туѓи ефективни вештини кои во некои прилики дале соодветни искуства и резултати поврзани со образовните бариери, подобрување на тимската работа, актуализирање на потребата од самостојно вклучување на учениците во превземање училишни активности и одговорности и поголема поддршка од МОН и БРО и т.н.

Промени што анкетираниите субјекти би сакале да ги предизвикаат во училиштата, а за кои би требало да се вклучи и соработка со други субјекти: вработените лица во образованието имаат пред се потреба од поддршка од локалната самоуправа, БРО, МОН и од др. институции во смисла на пружање дополнителна стручна и материјална помош, набавка на прирачници и стручна литература, да се

вклучи бизнис заедницата и НВО и да се обезбедат определени денови во кои учениците би можеле да посетуваат фирми и да се запознаваат со практичниот дел на бизнисот. Во училиштата да се организираат повеќе отворени денови и нагледни отворени практични часови кои ќе иницираат размена на искуства и промени во училиштето. Да се работи повеќе на едукација за конструктивно надминување на конфликти, медијаторство и преговарање со вклучување на стручни лица компетентни за тоа, соработка и тимска работа на наставници од исти или сродни предмети. Соработка на училиштето со странски и домашни донатори и фондации и вклучување во повеќе проекти, да се поинтензивира соработката со локалната самоуправа, директни контакти со стопанството и бизнис секторот. Двонасочна комуникација со МОН и БРО, поставување на вистински способни и кретивни луѓе (квалификувани, лидери и личности за почит) на вистински функции и работни места. Постоечките кодекси да преминат од хартија на дело, да има транспарентност во поголем обем од интерес на сите, менаџерите да можат повеќе да влијат при избор на наставен кадар (од стручен педагошки аспект), да се изнајдат механизми за примена на постоечките стандарди на ученички знаења и реално оценување. За директори на образовните организации да се избираат личности според веродостојни квалитети и соодветни критериуми (а не по партиски клуч - за тоа е потребна соработка и разбирање со УО и Градоначалниците), примена на современи стратегии на поучување, спроведување на поинтензивни акциони истражувања. Наставникот да завземе улога на рефлексивен поучувач и улога во осовременување на наставата со креативни средства и реконструкции, со поголема размена на искуства и интензивирање на соработка со училишта што се соочуваат со исти или слични проблеми.

Познавајќи ја праксата на давање отпор кон промени или „кочење“, на нешто што е важно за училиштето и сите учесници во него, можат да се применат соодветни стратегии спрема одредени целни групи и истите да се придобијат со цел да се намали отпорот кон промените (класифицирано според работниот статус):

а) Ако отпорот го пружа директорот, можат да се применат следниве соодветни стратегии: да се пристапи со аргументирани предлози и кон конструктивни разговори со цел да се постигне свесност и да се согледа кочењето на промените, реално да се согледа суштината, нужноста и неминовноста од промените, да се согледаат добрите и лошите страни и што би се добило односно што би се загубило

со нивното (не)прифаќање. Да се најдат соодветни имплицитни стратегии со цел да се насочи директорот да го преиспита своето однесување, или да се делува со аргументирани факти и актуелизирање на постоечките знаења во училиштето од областа на менаџментот во образованието преку интерни едукации и обуки. Добра е праксата на јавно изнесување на сите значајни аргументи во една поширока дискусија, поткрепени со неминовните потреби за промени во училиштето и поткрепено со заклучокот донесен од дискусиите и ставовите на мнозинството од колективот преку усмен или писмен документ и (доколку е потребно) да се реагира согласно тоа до повисоките инстанци - ако и тоа не помогнува да се реагира до УО за сменување на директорот. Да се делува убедително со докази за тоа каде се грешки и во кој училиштен сегмент е предизвикан застојот и доколку не се успее да се побара поддршка од компетентни лица и институции, со сериозен разговор за значењето на промената и одговорностите во текот на спроведувањето. Преку укажување на тоа дека директорот е најзначајниот двигател на целокупните промени во училиштето, укажување на стимулусот и мотивацијата добиена од чувството на задоволство и исполнетост од постигнатите успеси и напредок на училиштето, давање поддршка и соработка и потсетување (укажување) на личните и училишни последици од ненавремено исполнување на обврските и кочење на развојот на училиштето.

Ако отпорот го пружа стручен соработник, можат да се применат следниве соодветни стратегии: може да се поведе разговор со цел потсетување на неопходните потреби од промени во образованието, да се овозможи стручна едукација или доедукација за училиштен менаџмент и други видови на обуки поврзани со компетенциите и консултативно-советодавната работа на стручната служба, да се разговара со цел да се посочат причините и последиците кои ги носи одредено (не)прифаќање на промени, што повеќе да се инволвира стручниот соработник во процесот на промени и колку што е можно подиректно, да му се даде можност практично да ги почувствува, доживее и испита промените како би можел полесно да ги прифати и интегрира во својот процес на работа. Со конструктивна комуникација и убедување со аргументи за позитивното влијание и постигнување на поголема мотивација за работа преку прифаќањето на промените кои се нудат и се неопходни, со организација на тимска работа и вклучување во работата и активностите на сите субјекти и сите училишни зацртани цели и задачи

(во зависност од потребата) во реализација на промените. Наоѓање начини за мотивирање, давање поддршка и укажување на тоа кои се придобивките за училиштето и личната сатисфакција од чувството на задоволство при манифестирање на силна воља во наоѓање креативни начини за надминување на професионалните кочници при исполнување на обврските, наоѓање стимулативни начини како стручната служба би можела да се интегрира во својата улога на носител и учесник во сите промени и проекти во самото училиште и надвор од него.

Ако отпорот го пружа наставник, можат да се применат следниве соодветни стратегии: да се превземат соодветни стимулативни мерки преку разговор, објаснувања, разменување на туѓи искуства и аргументирани убедувања за позитивното влијание од прифаќањето на промените во конструктивна насока, кое може да се доживее и почувствува како директно лично пријатно чувство на гордост со себе и како лично позитивно влијание во наставниот процес, кој го конструира и води самиот наставник, но и како чувство на личен придонес и творечко влијание во развојот и напредокот на целото училиште. Активно и подетално да се разговара со намера и во насока да се осознае „што се добива, а што се губи“ при не земање на учество во актуелните образовни новини и со цел да се согледаат причините за постоечките опструкции и кочниците кон постигнување на нешто важно и значајно за училиштето и неговиот напредок. Да се укажува на наставниот кадар на неминовноста од промените – како општо, така и во образованието („се тече - се се менува,,). Аргументирани соочувања со воочени грешки од искуства на повлекувања, резервирани однесувања, игнорирања и неземање учества во актуелни училиштни проекти и други значајни нови сеуште неактуелизирани образовни содржини. Барање соработка и поддршка од надворешни компетентни лица и институции и секако од внатрешните стручни соработници - поддршка од педагогот, директорот, активите и нивните координатори. Непосредно во реализацијата на воспитно-образовниот процес, би се настојувало преку изнаоѓање начини за поголема мотивираност од различен тип (интерни пофалби, доделување на благодарници и пофалници, избор на нај наставник и т.н.). Интензивирање на прифаќањето на што повеќе образовни новитети, проектни знаења и примена на искуства и на моќни знаења од други училишта во републиката, како и прифаќање на странски искуства и нивни докази за практичен напредок од примена на светски стручни знаења. Давање поддршка, но и укажување на личните реперкусии и

последниците по училиштето од неприфаќање на нови и актуелни работни активности и задачи.

Колку и како обуките и усвоените стручни знаења и вештини за училиштно менаџирање, овозможуваат поуспешно да се надминат образовно-организациските бариери - учесниците во истражувањето се на мислење дека обуките и усвоените стручни знаења и вештини за училишно менаџирање даваат поголема образовна моќ и сигурност во работењето, го подобруваат квалитетот на работата и училишната клима, придонесуваат за поуспешно применување на туѓите позитивни искуства и новодобиените знаења, помогнувајќи при нивно користење во секојдневната пракса. Во секој поглед дел од вработените се за постојано обучување и надградба со знаења за менаџирање со одредени образовни бариери. Се искористуваат и знаењата и искуствата презентирани од обучувачите и стручните лица кои ги организираат и спроведуваат обуките за менаџмент. Еден дел од вработените добро го чувствува благодетот на обуките во образованието (особено во делот на комуникација и разбирање и надминување на конфликти) со акцентирање на проблематично искуството со личности со кои се комуницира во обид да се реши некоја конфликтна ситуација, а при тоа истите тие не учествувале во обуки, не усвоиле вештини и не прават обид околу добро училишно менаџирање и надминување на бариерите. Преку обуките се овозможува усвојување на нови сознанија и искуства во сите сегменти (организациски прашања, законодавство, програмирање на ВОР, менаџмент во училиште, практика на новите стратегии, вештини и искуства во организацијата на училишната работа и непосредните училишни ситуации) преку доследност, принципиелност и професионализам во спроведувањето на новодобиените знаења. Некои од анкетираниите учесници пак се со искуство на многу мала вклученост и учество во обуки и едукации, со поголемо искуство на сопствени лични залагања и примена на лични стекнати искуства од самата пракса, од самостојни надградби следејќи педагошка литература и лично достигнување на повисок образовен степен. Искуствата покажуваат дека и најмалите усвоени стручни знаења и вештини од областа на образовниот менаџмент, се во функција и помогнуваат за успешно надминување на бариерите во училиштата. Обуките не се доволно застапени во училиштата колку што од нив има потреба, а од друга страна само преку теорија и обуки без запознавање со практични примени и искуствени

знаења, објективните причини за училиштен неуспех би останале сеуште ненадминати доколку знаењата не се применат практично во училиштата.

Најголем дел од испитаниците сметаат дека менаџментот во образовните организации се однесува на директорот и заменикот како раководна структура и тоа е базичната бариера во училишната пракса. Испитаниците се сложуваат дека училиштниот менаџмент е неопходна дејност во нивното училиште, а менаџерите се клучна алка во управувањето. Една третина од испитаниците изјавуваат дека во Развојниот план на училиштето има опфатено и опишано образовни бариери со кои се соочува училиштето и обработени стратегии за нивно надминување. Најголем дел од испитаниците се на мислење дека државата треба да обезбеди одржлив систем на финансирање за дообуки на наставниците, стручните соработници и директорите како еден клучен услов за нивниот стручен менаџерски развој, преку издвојување определен процент во училишните буџети. Најчесто прифатено размислување е дека врвност во менаџментот може да се оствари во образовни организации каде колегите меѓусебно комуницираат добро, соработуваат, имаат взаемна почит, доверба, синергетска врска и дека ако организацијата е силна од внатре, може да се справи со било кој надворешен и внатрешен проблем и истиот да го искористи како можност.

Искачување на менаџерите по угорна линија (по организациска хиерархиска поставеност) и потребата од нивно знаење и практикување: како што менаџерот се искачува по угорна линија (по организациска хиерархиска поставеност), потребно е да знае да практикува поголеми знаења и вештини во менаџирањето и справувањето со бариерите, континуирано да ги зголемува своите организациски и комуникациски вештини со цел да влијае во подобрување на работната атмосфера во колективот, треба да знае да предизвикува и практикува соработливост и взаемна почит, да има стручна квалитетна соработка со стручната служба, со наставниците, со советот на родители и учениците, треба да знае да практикува разни техники, вештини, методи и квалитетни начини за поуспешно менаџирање со колективот, да знае успешно и вешто да се справува со бариерите кои се актуелни во училиштето и надвор од него, треба да знае да создава средина за добро комуницирање, да умее правилно да разрешува конфликти, да знае да ги држи вработените во видно поле – но без создавање чувство на стега во вид на рамка на ограниченост и со потреба за контрола и моќ над вработените. Потребно е менаџерот да знае константно да изнаоѓа начини за зголемување на мотивацијата кај вработените со цел добро и

успешно работење и со чувство на исполнетост и задоволство, да помогнува при подобрување на меѓуколегијалните односи и целокупната училишна клима. Потребно е добро да ги разбира релациите на ниво претпоставен и вработен, знаејќи да воспоставува добри креативни односи и здрава соработка помеѓу него и вработените структури внатре и надвор од образовната организација. Потребно е да дава личен позитивен пример за сè во што се залага, да влијае при балансирање на меѓучовечките односи во организацијата, да знае да наградува, стимулира, пофалува за успешност и креативност во работењето и внимателно да применува начини на казнување за неодговорност и несоработливост. Редовно во континуитет да спроведува договорни работни средби за размена на мислења и искуства на вработените и да практикува известување за планираните и сработените задачи и активности (и незавршените обврски). Да умеат да создадат идентификација на вработените со организацијата и чувство на припадност, да знаат да развиваат тимска работа и добра клима на соработка и колективен напредок, да знаат визионерски да планираат, организираат и координираат активности, да мотивираат. Да поседуваат умешност за одржување на истовремено работна и релаксирана состојба во колективот со способност за флексибилност според моменталните организациски ситуации, да ги цени и почитува вработените во училиштето со вклучена професионалност и умешност за создавање поволна училишна клима и секако да има добри комуникациски вештини, истрајност, одговорност, соработливост.....и т.н.

Планираност на интерни и екстерни едукации за училиштен менаџмент во училиштата: помалку од една четвртина од испитаниците имаат искуства од нивните училишта во кои се планирани интерни и екстерни едукации за училиштен менаџмент. Во некои училишта е присутна праксата на манифестирање себичност по однос на споделување и предавање на лично стекнатите знаења и искуства од областа на училиштен менаџмент. Но сепак, во голем број на училишта низ Република Македонија, не се планираат или не се реализираат во потребен квантитет и квалитет обуки во училиштето и надвор од него.

3.3.ЗАКЛУЧОЦИ ОД АНАЛИЗАТА НА ХИПОТЕТСКАТА РАМКА

Вработените структури во основните и средните училишта од трите нивоа, кои беа целни групи во ова истражување, имаат голем степен на усвоени знаења за училишно менаџирање. Исто така и процентот на усвоени вештини за менаџирање во училиштата е прилично голем. Усвоените знаења и вештини за образовен менаџмент се применуваат според потребите на училиштата. Процентот на стручно справување со постоечките бариери во училиштата е голем. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. Трите целни групи во истражувањето имаат усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Голем е процентот на стручно справување со постоечките бариери со кои се соочуваат колективите во училишните средини. При справување со образовните конфликти, се користат стручни знаења, стратегии и вештини. Во образовните организации се користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Трите анкетирани групи знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери. Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници. Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици. Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на

ниво на родители. Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансираны) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училиштите бариери. Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима. Анкетираната мостра во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Постои голем процент на стручно справување со постоечките бариери во училиштата. При справување со образовните конфликти, се користат стручни знаења, стратегии и вештини. Анкетираните менаџери од трите нивоа ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Трите анкетираны групи знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. Постои голем процент на спремност за справување со образовно-организациските бариери кај трите целны групи – и секако во најголем процент кај директорската структура. Вработените менаџерски структури од трите нивоа во образовните организации, имаат голем степен на усвоени знаења за училишно менаџирање. Директорите и нивните заменици ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Анкетираната мостра на менаџери на повисоко ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Анкетираны групи на менаџери на повисоко ниво знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Менаџерите на повисоко ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Со стручно менаџирање, менаџерите на повисоко ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. При справување со образовните конфликти, менаџерите на повисоко ниво ги користат стручны знаења, стратегии и вештини. Менаџерите на повисоко ниво ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Менаџерите на повисоко ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето. Менаџерите на повисоко ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. Педагозите и

психолозите ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Анкетираната мостра на менаџери на средно ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Анкетирани групи на менаџери на средно ниво знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Менаџерите на средно ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Со стручно менаџирање, менаџерите на средно ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. При справување со образовните конфликти, менаџерите на средно ниво користат стручни знаења, стратегии и вештини. Менаџерите на средно ниво ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Менаџерите на средно ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето. Менаџерите на средно ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент од страна на педагозите и психолозите, се намалува отпорот кон промените. Наставниците и професорите ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Анкетираната мостра на менаџери на пониско ниво во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Анкетирани групи на менаџери на пониско ниво знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Менаџерите на пониско ниво ги применуваат усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето. Со стручно менаџирање, менаџерите на пониско ниво придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. При справување со образовните конфликти, менаџерите на пониско ниво користат стручни знаења, стратегии и вештини. Менаџерите на пониско ниво ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Менаџерите на пониско ниво стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето. Менаџерите на пониско ниво стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент од страна на наставниците и професорите, се намалува отпорот кон промените. Кај сите целни групи се опфатени образовните бариери: комуникација, несогласувања и конфликти, отпор кон промени како најзачестено присутни, а потоа во продолжение материјално-физички бариери, политички, возрасни, мобинг, верски и полови –

манифестни во различен процент. Најчесто присутни бариери со кој се соочува педагошко - психолошката служба се комуникациските, конфликтите и отпор кон промените. Најчесто застапени образовно-организациски бариери со кој се соочува наставниот кадар, се комуникациските бариери, конфликтите и отпор кон промените. Се потврдува дека во училиштата во Р.Македонија постои често или повремено несоодветна комуникација. Констатација е дека комуникацијата помеѓу директорите и учениците, стручната служба и учениците и наставниците и учениците е во распон од одлична до добра. Констатација е дека комуницирањето во училиштето на ниво родител со вработените од трите целни групи е во категориите одлично и добро. Комуникацијата во училиштата помеѓу наставниците и учениците е одлична и добра. Просечно задоволува комуникацијата на релација наставник-наставник од аспект на трите категории на испитаници. Но и покрај тоа, добиените одговори даваат слика за постоење на комуникациски бариери во училиштата. Анкетираната мостра на менаџери од трите нивоа во добар процент има усвоено знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери. Менаџерите од трите нивоа ги користат стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери. Менаџерите од трите целни групи стручно и продуктивно менаџираат со комуникациските препреки во училиштето. Со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери. Се потврдува став дека несоодветната комуникација е, но не е секогаш предизвикувач на конфликт во работната училишна средина. Недоразбирањата и конфликтите во училишните средини најчесто се предизвикуваат поради следниве причини – одговорите можат да се класифицираат во неколку видови причини поради кои во училишните средини најчесто се предизвикуваат недоразбирања и конфликти:

- Несоодветна комуникација и некоректни меѓучовечки односи;
- Различно перцепирање на нештата и различни ставови, стереотипи, предрасуди;
- Несоодветно воспитување на учениците и незаинтересираност на родителите;
- Струења на различни политички влијанија;

- Отпор и недоволна мотивираност (заинтересираност) во сферата на училишната работа;
- Несоодветна распределба на задолженија во училиштата;
- Лични незадоволства, фрустрации, различно минато, различен степен на толеранција кон конфликти;
- Недоволна и ненавремена информираност во училиштата;
- Различна старосна возраст и различни очекувања и т.н.

Трите целни групи при справување со образовните конфликти користат стручни знаења, стратегии и вештини. Анкетирани групи на менаџери од сите три нивоа знаат и можат стручно и продуктивно да менаџираат со конфликтите како образовна бариера. Менаџерите од трите нивоа стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. Со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. Менаџерите од трите нивоа стручно и продуктивно менаџираат со конфликтите како бариери во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери. Испитувањето на ставовите поврзани со користење на стратегиите за надминување на конфликтни бариери, даде слика на сеопфатност на различни стратегии за надминување на конфликтни бариери во различен процент, од кои сепак најдоминантен е процентот на користење на стратегијата соочување. Општата мотивација во училиштата е на висок степен. Постои средно низок степен на мотивот на вработените за професионален напредок. Во училишните работни средини постои отпор кон промени. Кога мотивацијата за професионално напредување е поголема, помал е отпорот кон промените во училиштето и тоа е во корелација со тврдењето од поединечната хипотеза доколку во училиштата постои низок степен на мотивација (низок степен на мотивот за професионален напредок) тоа се манифестира како организациска бариера – отпор кон промени. Искуствата говорат дека отпорот кон промени најчесто се манифестира низ следниве форми: неконструктивна конкуренција меѓу колегите, повлекување, игнорирање, одбегнување одговорност, привилегираност поради политички влијанија, незнаење претворено во отпор и тешко прифаќање на обврските, отпор како манифестација во различни облици на несигурност, одбивање работни задачи и учество во активности,

неприфаќање и спротивставување на образовни новини, критикување, негодување и пасивност, саботирање, неприфаќање идеи и одбивање соработка, страв од новини, страв од непознато со желба да се остане во зоната на познатото, отпор кон компјутеризација, критикување, слаб интерес, незаинтересираност, одбивање нови проекти, површно работење, конфронтирање, статичност и т.н. Добиена е широка палета на практични искуства од трите целни групи во образовните институции. Со стручно менаџирање, менаџерите од трите нивоа во училиштата придонесуваат да се надминат бариерите во училиштето. Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените. Во училиштата и училниците, има креирано и воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување. Во училиштата функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување. Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери. Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба. Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници. Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици. Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители. Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели, мисијата и визијата, тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери. Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима. Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училишната клима. Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините. Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постojните мотиви на вработените. Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во

училиштето. Училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана. Не се сите образовни бариери штетни. Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност. Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти.

3.4.ЗАКЛУЧОК ЗА КОМУНИКАЦИЈАТА, НЕСОГЛАСУВАЊАТА И ОТПОРОТ КОН ПРОМЕНИ КАКО ОБРАЗОВНО - ОРГАНИЗАЦИСКИ БАРИЕРИ

*„Нема ништо потешко за извршување,
нисту посомнително да се успее,
отколку започнувањето на нешто ново...“*
(Макијавели)

Комуникацијата е клучен процес, кој лежи во основата на сите видови успеси на деловните луѓе, бидејќи современиот менаџер комуникатор најголемиот дел од своето време го поминува во некоја форма на комуникација, како што е разговор со некого, слушање на некого, пишување на некој, или читање на нечиј материјал и т.н. Тоа говори дека природата на комуникацијата на една организација или на еден деловен човек со јавноста е повеќеслојна и сложена. Таа е неминовна пропратност на работењето во сите негови димензии. Поимот комуникација претставува процес на размена на информации, идеи, мисли, чувства, оценки, како и перцепции на значењата на пораките меѓу комуникаторот (испраќачот) и примачот (реципиентот) на пораката што се реализира со примена на симболи.¹³¹ Процесот на комуникација во една образовна организација подразбира организирана професионална интеракција на членовите на институцијата училиште, кои извршуваат заеднички работни активности заради реализација на целите и на мисијата и визијата на училиштето. Процесите на комуникацијата во училиштата се мултипликативни со оглед на тоа што се одвиваат на индивидуално ниво – помеѓу индивидуи на исто и на различно хиерархиско ниво и на групно ниво помеѓу различни групи и тимови. Со процесите на комуникацијата и низ прифатениот педагошки професионален речник на образовната институција, се остварува трансакција на информациите помеѓу вработените заради работно функционирање и решавање на организациски проблематики.

„Организација е ентитет структуриран од одреден број луѓе кои заземаат одредени позиции во организациската хиерархија и извршуваат одредени улоги

¹³¹ Саркоска, Е, (2009): „Психологија на организацијата“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Филозофски Факултет, Скопје, стр.159

заради постигнување на заеднички дефинирани цели на таков начин што работат индивидуално и во групи, се придржуваат кон пропишаните норми за работа и однесување, стапуваат во директна или во индиректна интеракција меѓу себе и манифестираат меѓусебни влијанија.¹³² Службените работни односи овозможуваат реализација на основните егзистенцијални потреби на луѓето, при едновремено постигнување на организациските цели, додека неслужбените меѓучовечки односи ги задоволуваат потребите на луѓето за социјални контакти, дружење и пријателство. Вработените во образовните организации се секојдневно насочени кон професионалните цели и кон реализирање на своите планирани работни задачи. Комуникацијата и конфликтите како образовни бариери се дел од нив и тие свесно или несвесно ги чувствуваат секојдневно, живеат со нив и на различен начин и со различен приод се справуваат со нив. Често пати се сведоци на меѓусебна затвореност и страв од погрешно меѓусебно разбирање и создавање на непријателство. Но ако владеењето на неефективна организациска меѓуколегијална клима, создава почва за низа организациски конфликти (притаени – прикриени или јавни) кои се една од најголемите причини за слаба меѓусебна комуникација, отпори кон промени, недоволна мотивираност и информираност за можни компромисни и колаборативни правилни решенија, владеењето со ефективна организациска меѓуколегијална клима создава терен за пофункционално координирање со организацијата и менаџирање со различните видови на образовно организациски бариери. За конструктивно разрешување на постоечките препреки, потребна е пред се желба за тоа и почитување на туѓата личност, почитување на туѓите потреби, толеранција, чувство дека конфликтите се заеднички проблем на конфронтираните страни и секако стекнување знаења и вежбање вештини за правилна комуникација и разрешување и справување со конфликти. Потребна е добра комуникација, соработливост, самосвест, зрелост, колаборативност, меѓусебна доверба, желба да се побара решението или алтернативните компромисни можности, утврдување на целите, а пред се правилно согледување на потребите (интересите) што се кријат зад „сакањата.“

Според Адигес¹³³ менаџментот е процес за решавање на проблемите. Но за добар менаџмент, а во контекст на тоа и добар менаџмент со организациските

¹³² Саркоска, Е. (2009): „Психологија на организацијата“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Филозофски Факултет, Скопје, стр.54

¹³³ Адигес, И. (1994): „Овладување со промените“ Детра Центар, Скопје, стр.230

бариери, потребни се взаемна почит и доверба - што значи дека добри менаџери се оние кои влеваат доверба и почит кај вработените. Менаџерските активности се комплексни, интегративни, креативни, одговорни структури на мрежно дејствување, кои создаваат системи од влијанија кон највлијателниот ресурс на една организација – луѓето. Секако дека со цел да се зголеми организациската ефективност, потребно е менаџерот да биде ориентиран меѓу другото и кон континуирана комуникација со човековиот ресурс од образовната организација, респект, самодисциплина, одговорност, со потреба за континуирано лично доусовршување. Според Francesko, M.¹³⁴ менаџерите и другите вработени работат заедно на заедничка задача и нејзиното успешно извршување претставува задоволување на потребите на сите структури во организацијата. Менаџмент со цел надминување на образовни бариери се применува и при воведување одредени промени за развој на училишната организација, кога настанува судир помеѓу силите на организацијата, од кои едни се за промени и ги поддржуваат истите, а други сили се против организациски промени, па така многу лесно доаѓа до организациски интерни конфликти.

Менаџирањето со конфликтите како образовни бариери од страна на директорот на училиштето како вклучена внатрешна трета страна – во вид на медијатор или арбитратор, за да може успешно да се реализира, неопходни се некои предуслови. Пред сè неопходно е и едната и другата конфронтирана страна да имаат интерес и желба да го разрешат конфликтот и да има воспоставен однос и релации на поеднаква моќ. Потребно е да се развие клима на отвореност и на взаемно разбирање низ одржување на ефикасна комуникација и да се направи избор на вистинско време за меѓусебно конфронтирање на страните. Секоја од страните потребно е да има соодветно време на располагање за да ги изнесе своите гледишта и да ги разреши разликите во мислењето и потребите, пред да се помине на истражување на заедничка основа. Важно е да се одржи и контрола на стресот и тензијата во судирот на умерено ниво Walton, според McKenna.¹³⁵

Многу важен сегмент од организациската комуникација, на кој не треба ни случајно да заборава директорот како менаџер, е потребата од feed-back од работењето, кој после завршувањето на работните задачи треба да им ги соопшти на

¹³⁴ Францеско, М, (2003): „Како унапредити менаџмент у предузету - психологија и менаџмент“ Прометеј, Нови Сад, стр.178

¹³⁵ McKenna, E, (2000), Business Psychology and Organizational Behavior. A Student' s Handbook. Third edition. Psychology Press.

вработените сите потребни информации и постигнатите резултати од заедничкото работење и така на тој начин да овозможи создавање и одржување на чувството на заедништво, припадност и гордост поради заеднички остварените цели. Успешниот менаџер е неконзистентен, приспособлив, мисли во соодветен временски распон и гледа на далеку, визионерски и секако, вклучен е во континуиран процес на учење и професионален напредок. Кога се вели континуирано учење, не се мисли само на процес на добивање повеќе информации, туку пред сè на учење кое е продуктивно, трае доживотно и овозможува зголемување на способноста на создавање на резултати во работењето. Индикатор за образовната организација каква е и каков е квалитетот на однесувањето во неа, најчесто е природата на меѓучовечките односи на сите постоечки субјекти во организацијата, според тоа каква е природата на меѓучовечките односи на хоризонтално и вертикално ниво, а овие релации пак се одредуваат според интеракцијата меѓу целите и достигнувањата, менаџерското управување со конфликтите, отпорите и другите постоечки бариери во образовната организација, со формалната структура, со стилот на раководење и со начинот на однесување на различната менаџерска структура. Директорот преку создавање на систем од квалитетни соодноси во образовната организација, го истакнува менаџерското влијание преку компонентите на организациска комуникација, организациска координација и организациска формализација, а токму овие сегменти водат и овозможуваат директна врска со создавање на услови за успешно менаџирање со бариерите во образовната организација. Луѓето се поврзани заедно во образовната организација за да остварат свои лични, заеднички и општо образовни цели. Секој вработен како личност има свои цели и со вклученоста во образовната организација има очекувања истите да ги оствари, а преку тоа ќе се овозможи да се реализираат и заедничките цели - целите на образовната организација, како и општествените цели. Секој поединец може да ги оствари своите цели и визии делумно самостојно, но, организациските цели секако во соработка и креативни односи со другите вработени. При распределувањето на работата и реализирањето на организациските цели, огромно влијание има директорот менаџер кој може и треба на ефективен начин да создава добра работна клима, а тоа влијание практично ја вклучува секоја интерперсонална, интергрупна и интрагрупна трансакција на вработените поттикната од менаџерот. Училишните менаџери треба умно, осмислено, тактично и мудро да ги користат своите менаџерски овластувања, права и должности и да наоѓаат креативни начини за справување и менаџирање со

бариерите во образовната организација. Менаџерските влијанија се поткрепени со правила, но правила што поткрепуваат и поттикнуваат доверба и почит. Почитта е прифаќање на сувереноста на другата страна, а сувереноста пак значи потполна слобода да се биде она што навистина си, она што се сака во однос на активности поврзани со индивидуата, кои пак индиректно се поврзани и со работата. Адигес¹³⁶ истакнува дека взаемната доверба се сведува на правилото : „Прави им го на другите она што сакаш тебе да ти го прават.“ Потребни се здружени разлики, хармонија – не наспроти, туку заради разликите, или како што вели Адигес „ако правилата не се следат како што треба, може да се добие единство што ги убива разликите или разлики кои што го убиваат единството.“

Организациската комуникација е основа на меѓучовечките односи во образовната организација и е процес на спогодување, пренесување на точни, навремени и сеопфатни информации со цел да се постигне заеднички договор. Кога испраќачот и примачот на информацијата во потполност еднакво ја разбираат испратената информација, се остварува ефективна комуникација. Комуникацијата во образовните организации потребно е без препреки да протекува и хоризонтално и вертикално – според организациската пирамида. Секој менаџер преку својата влијателност и авторитет, како и со својот личен позитивен пример, потребно е да се стреми кон состојба на ефективна организација во која постои ефективна комуникација, а тоа пак се одразува во процесот на менаџирање со образовните бариери во организацијата. Вербалните пораки упатени во било кој правец од организациската пирамида, за да бидат дел од ефективната комуникација на една ефективна образовна организација и за да може психолошки да се разберат меѓучовечките односи во неа, важно е да бидат јасни, концизни, без двосмислености, проследени со соодветни невербални пораки и со нивни трансакциски, добро развиени, аналитички знаења и внимателно сослушани. Информациите и пораките испратени од директорот на училиштето до вработените или во обратен правец, се пренесуваат преку комуникација. Често пати се случува да се создадат ситуации кога нема доволно време и простор за да се проверат информациите и на тој начин да се создаде простор за можна манипулација. Затоа, за да се подобри комуникациската мрежа меѓу вработените во организацијата, потребно е информациите и испратените пораки да бидат јасни, комплетни, точни,

¹³⁶ Адигес, И, (1994): „Овладување со промените“ ДЕТРА Центар, Скопје, стр.221

навремени и целосни, а со тоа пак се овозможува создавање на добра организациска клима, зголемена почит и доверба, како добар дијалог со повратна врска. На тој начин во исто време се зголемува квалитетот на взаемното комуницирање и се создаваат услови за избегнување на конфликтите или услови за функционално, креативно разрешување на конфликтите во ситуација кога тие веќе настанале.

Во образовните организации работат голем број вработени луѓе и меѓу нив владеат различни меѓусебни односи и комуникација, различни нивоа и степени на недоразбирања и отпори, кои е потребно секојдневно да се координираат. Сите овие различности, се добар терен за создавање на меѓучовечки и организациски бариери. Авторитетен и вешт менаџер, добар координатор, на кого луѓето му веруваат и го следат како водач, умешно ја пренасочува или помогнува во пренасочување на деструктивната енергија кон продуктивност. Тој не дозволува организациските бариери да станат закана за успешното функционирање на образовната организација. За да се реализира успешно, ефикасно управување и координација од страна на менаџерот, нужно е тоа да се имплементира уште во раната фаза на планирање и одлучување, кога се остваруваат директни контакти и интерперсонални односи помеѓу вработените. Како и во секоја организација, така и во образовната, потребни се адекватни начини на однесување, кои се пропишани со прописи и правила, со кои се овозможува логичко чувство за ориентираност во работењето и јасни меѓусебни очекувања. Преку пишаните, како и преку напишаните организациски правила, преку јасно дефинираните улоги во организацијата, појасен е приказот на организациските цели, се минимизира двосмисленоста, се добива појасен приказ на процедурите и улогите кои се потребни за да се изгради ефикасен организациски тим, се држат под контрола организациските бариери или се намалуваат, се воспоставуваат стандардизирани начини на меѓусебна интеракција.

Во образовни организации, каде формализацијата преку пропишани правила и прописи е ниска, можностите за поттикнување и активирање на бариери околу комуникацијата, надлежностите, очекувањата, одговорностите и т.н. се зголемува. Факт е дека и во високо формализираните образовни институции се појавуваат разновидни бариери и конфликтни ситуации, но секако дека тие се со по мал размер и кај нив е помала веројатноста да дејствуваат деструктивно со разурнувачко дејство. Значи, потребата од воведување на прописи, правила, критериуми за извршување на работните задачи и стандарди во образовните организации е

неопходно потребна. Истовремено, преку нив менаџерите без посебно да вложуваат дополнителна енергија во следење на чинот на извршување на работните должности, добиваат сигнали колку, како тие се реализираат и како функционира образовната организација. При тоа, според креираните стандарди можат ефикасно да се измерат резултатите и да се корегираат отстапувањата од поставените прописи, правила и организациски стандарди. На тој начин, знаејќи ја секој својата обврска, работна дејност, цел и задача, се намалуваат можностите за мешање во работата на другиот вработен, а со самото тоа се дава придонес во креирање ефективна работна клима и ефикасен работен процес, се редуцираат можностите за конфликти и други видови бариери, а во исто време се зголемуваат можностите за позитивно образовно организациско делување и поголема продуктивност.

Како што можевме да забележиме од досега кажаното, бариерите во образовните организации се дел од меѓусебното организациско однесување, кое пак е збир од индивидуално и групно поведение во организацијата. Централна улога при менаџирањето со бариерите во образовните организации има директорот, кој во исто време е и водач, управувач, иноватор и менаџер со организациските бариери. За да може да ги реализира сите свои функции и со успех да ја игра својата поприлично сложена улога, тој пред сè треба да знае квалитетно да комуницира со човечките ресурси од училиштето, со партиципантите на услугите на училиштето, како и со надворешните соработници. Директорот на училиштето за да може со успех да ја одигра својата менаџерска улога треба да научи синхронизирано да ги координира работните обврски преку воведување на стандардизирани постапки, прописи и правила – кои секако треба да ги следи дали се почитувани во образовната организација. Исто така, сето ова претставува еден важен сегмент и услов за успешно координирање со бариерите со кои треба да се менаџира. Тоа вклучува и давање поголема лична слобода на вработените при менаџирање и координирање со бариерите – во смисла на нивно инволвирање и партиципирање во проблематиката, нивно овластување, заедничко договарање (тимски), барање заеднички конструктивни соодветни решенија и континуирана едукација, евалуација и размена на искуства во тој контекст, а се со цел да се формираат нови идеи и замисли во правец на менаџирање со бариерите.

Често пати поединците се плашат и стравуваат од нешто што не им е доволно познато и за што немаат доволно познавања. Така е и со појавата на

образовните бариери со кои вработените живеат во своето и лично и работно секојдневие, а за кои истите тие најчесто немаат доволно познавања или пак поседуваат минимални знаења. Тоа е и најчестата причина што истите тие се плашат од бариерите, се плашат од директното соочување со нив, па честа е појавата на примена на несоодветни стратегии и други некомпетентни реакции. Многу е значајно дали разбирањето и надминувањето на актуелните бариери во училиштето ќе се остави стихийно, без да им се дава големо значење, дали ќе се игнорираат како да не постојат и немаат значење за организацијата или пак проблематиката ќе биде сериозно сфатена и активно третирана – пред сè од типот на интерни и екстерни едукации и работилници, со кои вработените во континуитет ќе се запознаваат со природата на различните видови бариери, со нивното значење и со можностите за нивно справување, со начините на успешно менаџирање во образовната организација. Соработката помеѓу менаџерските структури треба да е континуирана и секојдневна со цел да не се остави простор за можни манипулации. Кога целите се усогласени и остварени без потенцијален или отворен отпор, со заедничко или тимско одлучување, образовната организација многу побрзо и поуспешно ќе ги оствари зацртаните воспитно – образовни и организациски цели, а степенот на усогласеност во голем процент е показател на законитоста и конструктивноста на однесувањето во организацијата. Важен сегмент за да се спречи предизвикување на бариери во поширок обем во образовната организација е совладување на доминантната видлива моќ на директорите менаџери и трансформирање во мудра, невидлива, потребна присутност на моќта врз другите вработени. Ова би можело да се постигне на еден префинет начин, дозволувајќи им на вработените учество во решавањето на работните задачи и проблемски ситуации со свои предлози и ангажмани, со тимско работење, преку што ќе можат целосно да бидат инволвирани во сите пори на работата во образовната организација. На тој начин вработените ќе можат да го реализираат своето право и можност да ги изразуваат своите погледи, размислувања, ставови и можност да бидат слушани и во исто време да бидат активни слушатели на другите.

Заедничкото одлучување во образовната организација, како и секојдневното соработување, го води училиштето кон побрзо остварување на зацртаните цели и визија, бидејќи не постои потенцијален отпор или постои во незначителна форма, со карактеристика на усогласеност во планирањето и реализирањето на целите. Токму

тој степен на усогласеност определува каква ќе биде законитоста на однесувањето и комуникацијата во училиштето. Како и да е, личноста на директорот менаџер има огромно влијание во образовната организација, неговиот позитивен пример, како и неговата воља за позитивни промени, мотивирачко однесување, позитивни вредносни системи, начин на комуницирање, координирање, организирање, начин на справување и интервенирање при конфликтни ситуации и т.н. Всушност, целокупниот процес на менаџирање, кога ќе се постават лични категорични цели за градење на позитивни вредности на чесност, почит, разумност, работливост, интерес за напредок, работливост, сето ова ќе овозможи формирање на систем на квалитетни организациски соодноси. На тој начин ќе се постигне ефективност и ефикасност во работењето, ќе се намалат проблемите и ќе се постигне контролирано оптимално ниво на бариери со кои ќе може да се менаџира.

Од многу важно значење е да се создаде баланс во организацијата помеѓу интересите и потребите на менаџерските структури од различни нивоа, бидејќи организациската енергија на вработените е голем и битен организациски потенцијал кој е синтеза на индивидуалните енергии на сите учесници во процесот на работењето во училиштето. Исто така битно е директорот на училиштето постојано да се грижи за подигнување на ентузијазмот кај реализаторите на планот и воспитно-образовната програма на училиштето. Се укажува на уште една потреба – за флексибилност и соодветна трансформација на однесувањето на директорите менаџери според специфичните тековни ситуации. Исто така видлива е и потребата за флексибилност во однесувањето и на другите вработени во училиштето, како и потребата од менување на начинот на размислување, однесување, реагирање, одлучување, со активен фокус во сите образовно организациски активности. На овој начин се создаваат поволни можности за менаџирање со постоечките и ново создадените образовни бариери, како и можност за нивна контролираност.

Секако дека еден од најважните сегменти за да се овозможи избегнување на бариерните ситуации, е пред се да се согледа организациската меѓузависност на сите вработени, да се согледа потребноста од ефикасно комуницирање со непосреден контакт и континуиран проток на информации. Преку континуумот на личните контакти се реализира и повратна врска преку која се добиваат одговори. Не треба да се занемари ниту значајноста и потребата за поставување и почитување на прописите и правилата за организациско однесување, преку што се намалуваат

можностите за недоразбирања и двосмислености, а се зголемува можноста и за стимулирање на конструктивни конфликти. Стандардните начини за меѓусебна соработка од страна на вработените потребно е да се почитуваат, преку што тие ќе знаат што треба да очекуваат едни од други, а на тој начин и причините за разединување ќе се елиминираат или редуцираат. Исто така, значајно е и потребно е организациските активности да бидат синхронизирани, бидејќи тие се меѓусебно поврзани и насочени кон организациските цели. Така на тој начин се креираат можности за разрешување и надминување на бариерите пред тие да станат закана за образовната организација. Координацијата во работните задачи дозволува предвидлива етапност во создавањето на образовните бариери, а добрите работни односи ја насочуваат енергијата кон продуктивност. Преку секојдневната пракса на менаџирање со организациските бариери, соочувајќи се со најразлични и нови ситуации, во исто време менаџерите се справуваат и учат како да бидат градители на взаемно корисни релации и односи и како ефективно да ги разрешуваат создадените препреки. Заедничка цел на образовната организација и вработените во неа е преку заедничко работење во континуитет да се работи и на подобрување на односите во училишната организација, на надминување на создадените отпори и конфликти, како и на што поуспешно менаџерско справување со различностите на потребите, желбите, сакањата, а тоа би требало да води кон заедништво, реализација на поставените цели и задоволување на потребите на целината.

Карактеристики или активности на директорот на училиштето, кои би биле во функција на намалување на отпорот кон промени кај стручната служба и наставниците, кон воведување на развојни промени во училиштето – отпорот ќе биде во помал обем или димензии доколку директорот обезбеди значајна, вредна и корисна програма за обука на вработените соодветна на планираните развојни промени, доколку директорот промовира и одржува организациско учење во училиштето како дел од професионалниот развој на наставниот кадар, доколку обезбеди значајни и вредни печатени материјали соодветни на планираните развојни промени, доколку им овозможи на наставниците чувство на сопственост врз промените, доколку ги вклучи наставниците уште во фаза на иницијатива за воведување на развојни промени, доколку ги вклучи наставниците уште во раната фаза на планирање на промената, доколку секој вклучен во некаква развојна промена е награден во согласност со можностите на училиштето за добро

завршената работа, секој кој применува иновации е интерно пофален на состаноците, на наставничките совети, на заедничките прослави, на патронат и сл., доколку директорот го почитува мислењето на наставниците и е отворен за предлози и сугестии за поуспешно прифаќање на промените, доколку директорот овозможува постојано отворени канали на комуникација со наставниците и стручната служба, поттикнувајќи прашања, коментари, критики и проток на информации за процесот на воведување на развојните промени, ако директорот и наставниците градат блиски интерперсонални односи во спроведување на промените. Развојните промени успешно ќе бидат испланирани и интегрирани во секојдневното работење доколку директорот на училиштето има претходно искуство за менаџирање со организациски промени, доколку посетувал обуки за менаџирање со промените, учествувал во реализирање на проекти, редовно прати литература која се однесува на управување со организациски промени и редовно прати стручна педагошка литература која се однесува на иновациите во воспитно-образовниот процес.

Во ситуација кога од постоечка бариера можат да се извлечат и искористат позитивните вредности, тогаш таа ја подобрува целината на врската и тогаш таа е корисна за сите. Така менаџерите во образованието можат да изградат партнерски однос и да воспостават негувани, здрави меѓучовечки организациски односи и да управуваат со препреките. На тој начин се овозможува фокусирање на целите, потребите, перцепциите, потенцијално споделените сили и можните заеднички аспекти во воспитно-образовниот процес, а не фокусирање кон воинствени, нефункционално натпреварувачки препреки и често пати нереални барања и тенденции. Вака поставени работите, овозможуваат секоја менаџерска структура да учи за себе и за другата страна и сè повеќе да станува свесна за сопствените и туѓите потреби, како и за потенцијално позитивните сили кои се развиваат преку прифаќање, разбирање, менаџирање и надминување на образовните бариери.

4. ПРЕДЛОЗИ И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО НА ПРОБЛЕМОТ

Предлозите и препораките за понатамошно истражување на проблемот поврзан со образовно-организациски бариери, произлегоа во текот и после реализирањето на емпирискиот дел од истражувањето, поврзани и во зависност од потврдувањето или отфрлувањето на поставените хипотези од конструираната хипотетска рамка. Факт е дека проблемот на ова истражување е многу интересен феномен, до сега ретко истражуван како интегративен процес на кочниците, препреките, блокадите со кој се соочуваат сите образовни партиципенти и консументи на воспитните и образовните процеси. Концепциски и методолошки, истражувањето е насочено кон остварување на научен придонес во теоретски и апликативен смисол, во развој на научната мисла и знаења за ефективно и ефикасно менаџирање според работното место и позицијата во образованието, во утврдување на елементи и стратегии кои ќе бидат во функција на надминување на препреките со кој се соочува нашиот образовен систем парцијално и во целина, а се со цел да „профитира“ образованието со сите негови компоненти. Резултатите од научното истражување ќе можат да најдат своја широка примена во понатамошни истражувања од областа на училиштниот менаџмент.

Истражувањето беше започнато и во понатамошните негови чекори дореализирано со цел да ја поддржи идејата и намерата да им се помогне на оние што менаџираат со образовните организации и со образовните и воспитни процеси во нив. Да им помогне и конструктивно да ги насочи оние што менаџираат, координираат, одлучуваат и сите други што се засегнати да спроведат конзистентна политика за зголемување на свесноста за егзистирањето на образовните бариери, кои се секој за себе специфичен вид на кочници и спречувачи да се дојде до зацртаните и посакуваните цели, идеи и визии во образованието. Да им се помогне на менаџерите како образовно-воспитни фактори и професионалци, да постанат по свесни и да прифатат дека постојат бариери насекаде околу нив, но дека постојат и конструктивни и креативни начини за нивно надминување. Истражувачкиот труд и сознанијата до кои се дојде во него, се наменети за сите професионалци од областа на образованието, преставници од пошироката училиштна заедница и на сите оние што сакаат да ги поддржат децата и нивното правилно воспитување и образување –

бидејќи факт е дека самото постоење и присуство на образовните бариери влијае и се одразува повеќестрано и на учениците, на директен или индиректен начин. Истражувачкиот труд и резултатите добиени од него, може да послужат и да им помогнат на сите оние што сакаат да го подобрат функционирањето на училиштата и да обезбедат училиштата да бидат грижливи безбедни заедници во кои децата непречено ќе учат. Прифаќањето и реализирањето на овој труд, е обид за постанување дел од креаторите на позитивно афирмираните училишта и училиштна иднина, дел од креаторите на македонскиот образовен систем кои се носат со идеја училиштата да станат острови на креативен соживот во стимулативна училиштна иднина која ветува. Вообичаено е училиштата да се доживуваат како двигатели на општествената промена и да се бара од нив да поставуваат повисоки стандарди и идеали од тие што владеат во заедницата во која функционираат. Следејќи го овој факт, за да се подобри училиштното функционирање, менаџирање и училиштниот соживот, пожелно е училиштата да користат пристапи насочени кон наоѓање на конструктивни решенија во сите сфери каде што е потребно, а посебно во сферата на образовните бариери. Во истражувачкиот труд имплицитно се согледуваат можни решенија, смерници за надминување бариери, креативни пристапи и идеи, а избор на училиштата – како соработници на ова истражување, е да прифатат таков пристап кон надминување на проблемските бариери, каков што е најсоодветен на нивниот начин на функционирање и на нивниот капацитет за спроведување решенија и стратегии. Истражувањето нуди процес за фокусирање на напорите врз дејствија за надминување на бариерите, со потенцијал да бидат најефикасни во контекст на корисникот, преку споделување на идеи и практични искуства што се покажале успешни на други места, во различни училиштни средини. Понудени се споделувања и компарирања на различни практики, искусвени нешта потврдени преку изјавите за училиштните искуства од одредени случаи, како и известувања од сведоштва за туѓи искуства.

Факт е дека никаде, во ниту една образовна институција не постои инстант решение за надминување на образовно-организациските бариери. Искуства покажуваат дека за ефикасно намалување на бариерите, од суштинско значење е да се осмисли сеопфатен училиштен пристап, базиран врз заеднички верувања и принципи, да се направи ревизија за степенот на организираноста на училиштата, степенот на заедничкиот соживот во него и за степенот на постоечките бариери. За

ефикасно намалување и контролирање на образовните бариери потребно е континуирано да се предложуваат и планираат низа начини за подобрување на состојбите во контекст на бариерните кочници (бидејќи скоро секогаш постои повеќе од една можност, повеќе од едно единствено решение), доследно и одговорно да се спроведува и да се следи планот за подобрување и надминување на непосакуваните бариерни и други состојби, континуирано да се реагира правовремено и ефикасно со интенција за надминување на образовно-организациските бариери. Ефикасните училишта се грижат за вработените, кој служат како модел на однесување пред се на учениците, поставувајќи стандарди во училиштата како преку своите зборови, уште повеќе преку своите дела. Карактеристики или активности на директорите менаџери во училиштата кои би биле во функција на идентификување на потребите за воведување на развојни промени во училиштето, истите ќе бидат идентификувани, доколку директорот умее да се снаоѓа во различни проблемски ситуации, доколку има способности да ги почувствува проблемите уште пред да се јават или на самиот почеток од нивното манифестирање, доколку директорот е креативна и флексибилна личност која умее да наоѓа оригинални решенија за проблемите, ако поседува капацитет за обемна и напорна работа, ако е оптимист, визионер, ако е проактивен и е личност подготвена во секое време да превзема ризик за својата активност, ако ги прифаќа проблемите како можност и предизвик за постигнување нови решенија и успеси, доколку поседува моќ да гледа подалеку од другите и доколку е личност свртена кон остварување резултати, успеси и постигнувања.

IV ЛИТЕРАТУРА

1. Адамческа, С, (1996): „Активна настава“ Легис, Скопје
2. Адамческа, С, (2002): „Проектните процеси во основното образование на Република Македонија“ Годишен зборник на Филозофски факултет, Скопје,
3. Адигес, И, (1994): „Овладување со промените“ Детра Центар, Скопје
4. Алексова, М, Петковски, К, (2004): „Водење на динамично училиште“ „Св. Климент Охридски“ Скопје
5. Арсовска, Т, (1995): „Како до успешни деловни разговори“ Скопје: Феникс Ц,
6. Armstrong, Michael, (2001): „Комплетна менаџерска знања – управљања људима и собом“ Загреб, МЕР consult
7. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, Huber, *Managerialdecision Making*, J.E.Russo and P.J.Schoemaker *Decision Traps*, (1989): New York: Simon & Schuster
8. Bedeian, G, A, (1993): *Mangement – thirt edition*, Lousiana state university
9. Bennis, W. (1994): „Вештине управљања“ Scientific Group International, Београд
10. Bitel, L, (1997): „Стилови и техники управљања“ Clío
11. Bovee, (1993): „Management“
12. Buble M. (2000): „Management“ Економски факултет, Сплит
13. Bush, Tony John, West-Burnham, (1994): *The Principles of Educational Management* Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester, p.267
14. Close, A, (1996): „*Poduzetnicka etika*,, Skolska kniga, Zagreb
15. Combs, J.G. and Skill, M.S. (2003): „Managerialist and Human Capital Explanations for Key Executive Pay Premium: A Contingensy Perspektive“ *Academy of Management Journal* 46
16. Детра центар, (2007): „Школа за училишни директори“ ДЕТРА Институт за менаџмент, Скопје
17. Диздаревик, И, (1995): „Психолошките погледи на менаџментот“ Феникс, Скопје

18. Димитровски, Р, (2007): „Менаџмент на човечките ресурси,, Бигла Папир, Скопје
19. Дракулевски, Љ, (1999): „Лидерство – основа за ефективен стратешки менаџмент“ Економски факултет, Скопје
20. Дадли, Викс, (1998): „Разрешување конфликти- зачувување на односите на работа, дома и во заедницата“ Балкански центар за мир, Филозофски факултет, Скопје,
21. Дамјановиќ, М, (1990): „Менаџерска револуција и перспектива теорије организације и теорије управљања“ Завод за учебници и наставна средства, Београд
22. Drucker P, (1994): „Економски преглед“ бр.267
23. Фалмер, Р, (1995): „Новиот менаџмент 2“ Скопје, Скај Агенција
24. Францеско, М, (2003): „Како унапредити менаџмент у предузечу - психологија и менаџмент“ Прометеј, Нови Сад,
25. Falmer, M. R, (1994): The new management, Open society institute, Macedonia,I,II, Skopje,
26. Fullan, M, & Hargreaves, A, (1995): What `s Worth Fighting for in Your Shool, Buckingham,England,Open University Press
27. Гоцевски, Т, (1994): „Пазарната економија и економското образование на педагошките кадри“Годишен зборник на Филозофски факултет, Скопје
28. Гоцевски, Т, (1994): „Новите тенденции на пазарот на трудот и идните занимања“ Зборник на трудови, Струга
29. Гоцевски, Т, (1996): „Економика во образованието“ Македонска ризница, Куманово
30. Гоцевски, Т, (2002): „Политички и економски систем“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј,, Скопје
31. Гоцевски, Т, (2007): „Образовен менаџмент“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј,, Филозофски факултет, Скопје
32. Група автори, (1969): „Педагогија 1“ - Изванредно издање, Матица Хрватска, Загреб
33. Група автори, (1969): „Педагогија 2“ - Изванредно издање, Матица Хрватска, Загреб
34. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, (2008): „Современ менаџмент“ Глобал Комуникации, Скопје

35. Glasser, W, (1995): „Контролна теорија за менаџерје“, Радовљица
36. Greenberg, Jerald, Barol, A, Robert, (1989): Behavior in organization, Pentice Hall
37. Griffin, W, Ricky, (2010): „Principles of Management“ JOY Библиотека Искра, Кочани
38. Јанковиќ, П, (2001): „Управљање људима“ Марго - арт, Београд
39. Јовиќ Б, (2005): „Современо училиште избор или потреба“ Просветен работник, Скопје
40. Jelavich, F, (1993): „Didaktichke osnove nastave“, Naklada Slap, Zagreb
41. Hopkins, D, Anikov, N, West, N, (1994): „School improvement in area of change“ London
42. Керамичиева, Р, (1996): „Психологија во образованието и воспитуанието“ Просветно дело, Скопје
43. Ковеј, Р. С, (2011): „Дта навика од успех до моќ“ Наша култура, Скопје
44. Кралев,Т, (2001): „Основи на менаџментот - трето издание“ Центар за интернационален менаџмент, Скопје,
45. Kahneman D. „Maps of Bounded Rationality: A Perspective on Intuitive Judgment and Choice,“ Prize Lecture, December&, 2002; E. Jaffe, „What Was I Thinking? Kahneman Explains How Intuition Leads Us Astrau,“ *American Psychological Society 17, no.5 (May 2004)*
46. Katz, L, Robert, (1974): The Skills of an Effective Administrator” *Harvard Business Review*
47. Kemp, Richard, Nathan, Marilyn: (1992): *Middle Managmenet in Schools*, Simon & Schuster Education, Hemel Hempstead
48. Klarin, M, V, (1995): „Педагошка технологија во наставниот процес“ Педагошки завод на Македонија, Скопје
49. Кови, S, (1998): „Седам навика успешних људи“ – Обнова етике карактераБеоград (прев.Бојчич,М)
50. Krech, D, Krachfild,R, (1980): „Елементи психологије“ Научна књига, Београд
51. Лендсберг М. (2002): „Основи на лидерството“ Издателство Класика и стил, Софија
52. Ludlow, R.& Panton, F. (1992): The Essence of Effective Communication, Prentice Hall, Europe
53. Luthans, F, (1988): „Successful vs. Effective Real Managers” *Academy of Management Executive*

54. Мандиќ, Т, (2003): „*Комуникологија – психологија комуникације*“, Београд: Слио
55. Мандиќ, Т, (2003): „*Комуникологија*“ – психологија комуникације, четврто прерачено издање, Издавачко предузече КЛИО, Београд
56. Марковиќ, М, (2003): „*Пословна комуникација*“ Београд: ИП Клио
57. Мицковиќ, Н, (1998): „*Промените во наставата*“ Просветен работник, Скопје
58. McKenna, E, (2000): *Business Psychology and Organizational Behavior. A Student 's Handbook. Third edition. Psychology Press*
59. Moorhead, Gregory, Griffin, W. Ricky, (1995): *Организационо однесување: „Управување со луѓето и организациите“* IV издание
60. Moris, D, (1997): „*Откривање човека кроз говор и понашање*“ Београд, Нолит
61. Mullins, J. Laurie, (1999): „*Management and organizational behavior*“ Fifth edition, Financial Times
62. Петковски К, (2000): „*Водството и ефективната комуникација*“ Битола, Киро Дандаро
63. Петковски, К, Трајковска, И, (2004): „*Прирачник за развојно планирање на училиштето*“ – Како училиштето да направи добра Годишна програма за работа, Херакли-Комерц, Битола
64. Петковски, К, (1998): *Менаџмент во училиште* , НИРО Просветен работник, Скопје
65. Петковски, К, Алексова, М, (2004): *Водење на динамично училиште* , - 2.изменето изд., Биро за развој на образованието, Скопје,
66. Петковски, К, Јанкуловска, П, (2006): „*Деловно комуницирање - Умешност во комуницирањето*“ ИРИС, Струга,
67. Петковски, К, Пеливанова, Г, (2009): „*Предизвиците на современото лидерство во образованието*“ Херакли Комерц, Битола
68. Петковски, К, Мајсторова Иванова, А, (2009): „*Мајсторство во комуницирањето*“ Херакли комерц, Битола
69. Петроска, В, - Бешка, (1995): „*Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат*“ Филозофски факултет, Скопје,
70. Постолов, К, (2006): „*Организационо структурирање и негова примена во претпријатијата на стопанството на Република Македонија*“ Економски факултет, Скопје,

71. Прангоска, Л, (1999): „Деловно однесување“ Охрид
72. Peck, M. Scott, MD (1994): „DIFFERENT DRUM“ Стварање заедница мира, Народна књига, Алфа
73. Ратковиќ, М, (1994): „Наша основна школа и неопходне промене у њој“ Учитель, Београд
74. Рот, Никола, (1981): „Опита психологија“ Завод за учебнике и наставна средства, Београд
75. Robbins, P. Stephan, (1990): Organization theory-Strukture Design and Applikations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey,
76. Rolheiser Carol and Quinn Joanne: (1997): Managing the Process of Change, Soros Conference, Budapest, May
77. Rothman, Jay, Howard, Ross, Marc (1999): „Theory and practice in ethnic konflikt management – theorizing success and failure“ Palgrave
78. Сарџоска, Елисавета, (2009): „Психологија на организацијата“ Универзитет „Св.Кирил и Методиј“ Филозофски Факултет, Скопје
79. Симонческа, Лидија, (2008): „Менаџмент“ Факултет за туризам и угостителство – Св. Климент Охридски- Битола, Охрид
80. Смилевски, Ц, (2000): „Предизвикот и мајсторството на организациските промени“ Детра, Скопје
81. Смилевски, Ц, (1998): „Надзорништво I“ Скопје, Детра
82. Смилевски, Ц, (2007): „Школа за училишни директори“ Детра-Центар, Скопје
83. Софијанова, Е, (2005): „Неконтролирана конфликтност во организациското однесување“ БИГОСС, Скопје,
84. Софијанова, Е, (2005): „Управување на организациски конфликти“ БИГОСС, Скопје
85. Sergiovanni, T, J, (1996): „Leadership for the Schoolhouse“ San Francisco, Californija, Jossey – Bas
86. Simon, H.A. (1977): „The New Science of Management“ (Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall),
87. Soros Foundation Workshop: (1996): „Managing programs for building educational leadership and improving schools“ Budapest, April
88. Sundstrom De Meuse and Futrell, (1990): „Developing Svccessful Teams in Organisations“

89. Шуклев, Б, (1993): „Менаџмент лексикон“ Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија, Скопје
90. Шуклев, Б, (1998): „Менаџмент“ Универзитет Св.Кирил и Методиј, Економски факултет, Скопје
91. Темелковски, Стево, (2004): „Момент за менаџмент – теми од менаџментот на човечки ресурси“ Бигосс, Скопје
92. Тип за школско развојно планирање: (2002): „Школско развојно планирање – пут ка школи какву желимо“ Министерство просвете и спорта републике Србије
93. Годорова, И (1994): „Разбуди го својот критичен ум“ Догер, Скопје
94. TEMPUS HANDBOOK, (1998): „Objective oriented project design and management“ ITAD, European Training Foundation
95. Ubben, G, & Hughes, (1991): „The Principal, Creative Leadership for Effective Schools“ USA: Allyn and Bacon
96. Вилотијевик, М, (1993): „Организација и руководење школом“ Београд, Научна књига,
97. Вујаклија, Милан, (1980): „Лексикон страних речи и изрази“ III издание, Просвета, Београд
98. Veirait, G, (2001): „Govor tela - Prakticni praktikum“, Београд: Алвари& Пуна куча
99. Weihrich, Н, и Koontz, Н, (1994): „Менаџмент“ превод, Загреб
100. Џежговска, И, (2004): „Ефикасно управување и раководење со училиштата“ LGRP/DAI/USAID, Скопје
101. Џиниќ, Ф, (1978): „Наука о комуницирању“ Савремена администрација, Београд

V ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ БРОЈ 1:

Инструмент – Анкетен лист за испитување на ставовите во врска со „СТРАТЕГИИ ЗА НАДМИНУВАЊЕ НА КОНФЛИКТНИ БАРИЕРИ“

Ве молам заокружете: Испитаникот е на работно место а) директор б) педагог в) психолог г) наставник

Училиште: а) во град б) во село Работен стаж на испитаникот: _____

Пол: (машки) (женски) Степен на образование _____

Знаење: Ова е листа на изреки што опишуваат различни стратегии за справување со бариери. Знимателно прочитајте ја секоја изрека и користете ги оценките од 1 до 5, означувајќи колку често се однесувате во склад со дадените изреки.

5 4 3 2 1
СЕКОГАШ НАЈЧЕСТО ЧЕСТО РЕТКО НИКОГАШ

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Кога колегите околу мене се во активно несогласување со вербални префрлувања, бегам од таа ситуација. |
| 2. Кога двајца колеги во колективот се караат, третиот може да биде во корист. |
| 3. Напаѓам и бегам и така опстојувам со цел да можам повторно да нападнам. |
| 4. Се држам понастрана од вработените што не се сложуваат со мене. |
| 5. Ги избегнувам колегите што се расправаат, бидејќи тие можат само да ми го загорчат животот. |
| 6. Најдобар начин да се справам со некој проблем е да го избегнам. |
| 7. Нема ништо толку вредно за да морам да се борам за него. |
| 8. При караница со мој колега, полесно ми е да се воздржам, отколку да се повлечам. |
| 9. Кога колегата не можам да го натерам да мисли како мене, го принудувам да прави како што мислам јас. |
| 10. Кога заржувам, сите ги замолчувам. |
| 11. Се чувствувам победник кога го принудувам непријателот да побегне. |
| 12. Битките ги добиваат оние што веруваат во победа. |
| 13. Кога не се повлекувам, ги принудувам другите да се повлечат. |
| 14. Таму каде што мислам да заставам – цврсто стапувам. |
| 15. На мислење сум дека на светот постојат два вида на луѓе: победници и губитници. |
| 16. Мојот став е дека нема правда таму каде што има сила. |
| 17. Ако во некоја конфликтна ситуација истрпам, потоа господски ќе си поминам. |
| 18. Ја прифаќам поговорката дека тивка вода брег рони. |

- | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19. Мислам дека е подобро да се „убие“ непријателот со добрина. |
| 20. Љубезните зборови ништо не чинат, а многу вредат. |
| 21. Вистинита е поговорката дека кроткото јагне од две мајки цица. |
| 22. Мојата лугина ја истерувам со кроткост. |
| 23. Кога некој „ме удира со камен“ јас „го удирам со леб.“ |
| 24. Со убав збор и железна врата се отвара. |
| 25. Ако некој ме „чепне“ мене и јас него ќе го „чепнам.“ |
| 26. Прифаќам дека е подобро да имаш врапче во рака, отколку гулаб на гранка. |
| 27. За да фатиш крапче – прво треба да си фрлиш рипче. |
| 28. Не е грешно да се работи според принципот „врати мило за драго“ |
| 29. Мораш да дадеш ако сакаш да добиеш. |
| 30. Подобро е да добијам барем дел од она што го сакам, отколку да не добијам ништо. |
| 31. Ако секоја од конфронтираните страни се откаже од нешто, лесно ќе се постигне договор. |
| 32. Доколку поделбата е правилна, нема да има несогласувања. |
| 33. Кога сме заедно – посилни сме. |
| 34. Во знаењето лежи вистината, а не во мислењето на мнозинството. |
| 35. Никој нема конечно решение, секој има само дел од него. |
| 36. Ја прифаќам поговорката дека две очи подобро гледаат од едно. |
| 37. Кога сакам најдобро да го решам проблемот, отворено се соочувам со него. |
| 38. Чесноста, искреноста и довербата можат и „планини да поместат.“ |
| 39. Вистината ја откривам когајќи се подлабоко. |
| 40. Прифаќам дека никој не ја знае целата вистина – ако сака да ја дознае треба да ги праша другите. |

Ви благодарам на соработката, објективноста и посветеното време!

Пресметување на поените

Се препишуваат оценките, а потоа се пресметува збирот на оценките за секоја колона посебно.

Збир ПВ		Збир ПР		Збир ПП		Збир ПЗ		Збир СЧ	
1		9		17		25		33	
2		10		18		26		34	
3		11		19		27		35	
4		12		20		28		36	
5		13		21		29		37	
6		14		22		30		38	
7		15		23		31		39	
8		16		24		32		40	
$\Sigma=$		$\Sigma=$		$\Sigma=$		$\Sigma=$		$\Sigma=$	

Ознаките на зборовите на колоните ги означуваат следните стратегии на справување со бариерите:

ПВ = ПОВЛЕКУВАЊЕ

ПР = ПРИНУДУВАЊЕ

ПП = ПОПУШТАЊЕ

ПЗ = ПАЗАРЕЊЕ

СЧ = СООЧУВАЊЕ

Повисокиот добиен збир за дадената стратегија укажува на тоа дека кај анкетираната личност постои тенденција кон доминантна стратегија, која почесто се користи како начин за справување со бариери. Оние стратегии на кои се добило најмногу поени би требало да се доминантен начин на реагирање во секојдневниот живот и во работното функционирање.

ДОМИНАНТНА СТРАТЕГИЈА: _____

ОПИС НА СТРАТЕГИИТЕ¹³⁷

Повлекување: откажување од сопствените цели и од односите со другата страна – се одбегнува и другиот и спорното прашање. Повлекувањето е корисно: кога целта не е многу важна и нема потреба да се одржуваат односите со другата страна, кога несогласување избива со непријателски настроено непознато лице или кога лицата кои се во меѓусебен судир се многу лути еден на друг.

Принудување: настојување да се постигнат сопствените цели по секоја цена – од другата страна во судирот „се бара дозвола“ да биде по наше, без оглед колку тоа може да им наштети на нашите меѓусебни односи. Принудувањето е оправдано: само тогаш кога целта ни е многу важна, но односите со другата страна ни се крајно неважни.

Попуштање: откажување од сопствените цели за да се одржи врската со другата страна на највисоко ниво – на другата страна во судирот и се дозволува да биде по нејзино за да не ги расипеме меѓусебните односи. Оправдано е кога односите со другата страна ни се исклучително важни и кога на спротивната конфронтирана страна повеќе и значи остварување на целта отколку што нам ни значи. Попуштањето е најбезбедно ако се прави со доза на хумор или ако одвреме навреме се извиниме, што не значи дека на тој начин признаваме дека не сме во право, туку само дека ни е жал што се создало недоразбирање.

Пазарење: откажување на дел од сопствените цели и задоволување на дел од односите за да се постигне согласност - пазарењето е соодветно кога и целите и односите со другата страна ни се делумно важни, а ситуацијата изгледа како никој да не може да го добие тоа што го сака. При пазарење секој добива по половина – нешто се губи, за нешто да се добие.

Соочување: давање иницијатива за преговори, за да се создадат услови и двете страни во потполност да ги задоволат своите цели и да ја одржат врската на највисоко ниво – заеднички со другата страна се бара решение што ќе ги задоволи заедничките потреби и ќе ги намали тензиите и негативните чувства предизвикани од недоразбирањето. Соочувањето со ситуацијата на судир на интереси и потреби е неопходно кога и целите и односите со другата страна ни се исклучително значајни.

¹³⁷ Петроска, В, Б, (1995): „Конфликти - што претставуваат и како се разрешуваат“ Филозофски факултет, Скопје,

ПРИЛОГ БРОЈ 2:

Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ДИРЕКТОРИТЕ КАКО МЕНАѢРИ НА УЧИЛИШТАТА И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ

на тема:

ВЛИЈАНИЕ НА МЕНАѢРОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАѢРАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ

Ве молам заокружете: Пол: М) Ж) Училиште во: а)град б)село а)основно б)средно
Работно искуство како директор _____ вкупен стаж _____ степен на образование _____

Р	ТВРДЕЊЕ	ОДГОВОР 1	ОДГОВОР 2	ОДГОВОР 3	ОДГОВОР 4
.	Имам усвоено знаења за училишно менаѢрање!	да	делумно	не	не сум сигурен
.	Моите познавања од областа на училишното менаѢрање ги оценувам како: _____	одлични	солидно добри	добри	недоволни
.	Учествувам на едукации за училиштен менаѢмент:	често	повремено	мн.ретко	никогаш
.	Имам усвоено вештини за менаѢрање во училиштето:	да	делумно	не	не сум сигурен
.	Во мојата работна средина се соочувам со препреки:	често	повремено	мн. ретко	никогаш
.	Најчесто застапени препреки во мојата работна средина се: (допиши и рангирај според приоритет) _____	комуникација	недоразбирања	отпор кон промени	материјални, физички
.		политички	верски	полови	возрасни
.	Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаѢрање во училиштето:	секогаш	повремено	мн.ретко	никогаш
.	Во моето училиште постои несоодветна комуникација	често	повремено	мн.ретко	никогаш
.	Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!	одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки
0.	Комуникацијата во училиш. на ниво директор-ученик е	одлична	добра	задоволува	незадоволува
1.	Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочува колективот во училишната средина	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
2.	Несоодветната комуникација предизвикува конфликт во мојата работна средина:	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
3.	Комуницирањето во учил. на ниво директор-родител е:	одлично	добро	задоволува	незадоволува
4.	Со стручно менаѢрање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето: _____	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
5.	Недоразбирањата во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини: (Ве молам набројте неколку поважни причини)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____

5.	Соработувам со стручната служба, наставниот кадар, родителите и учениците при менаџирањето со образовните бариери	секогаш	понекогаш	ретко	никогаш, (знам сам/а да се справам)	
7.	Комуникацијата на ниво директор-наставник е:	одлична	добра	задоволува	незадоволува	
8.	При справување со образовните недоразбирања, користам стручни знаења, стратегии и вештини:	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко	
9.	Општата мотивација во моето училиште е на: (заокружете)	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
1.	Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери:	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко	
2.	Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со недоразбирањата како образовна бариера:	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко	
3.	Најчесто при справување со ситуации на недоразбирање ја користам стратегијата: (заокружете или допишете)	повлекување	принудување	попуштање	пазарсње	
		соочување				
4.	Во училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е: _____	одлична	добра	задоволува	незадоволува	
5.	Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на:	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
6.	Во мојата работната средина постои отпор кон промени	мн.често	често	понекогаш	ретко	
7.	Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето: _____	одлично	добро	задоволително	незадоволително	
8.	Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации:	одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки	
9.	На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам	
0.	Стручно и продуктивно менаџирам со образовните недоразбирања како бариери во училиштето:	одлично	добро	задоволително	незадоволително	
1.	Помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери:	често	понекогаш	ретко	мн.ретко	
2.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам	
3.	Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми: (Ве молам накратко во празните полиња забележете ги вашите воочувања по приоритет)	1.	2.	3.	4.	
		5.	6.	7.	8.	
4.	Како директор во училиштето, имам воспоставено интерни правила за работење и кодекси на однесување (заокружете или допишете според вашето искуство)	да	делумно парцијално	не	_____	

5.	Од аспект на директор на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____	

	соочува педагошко - психолошката служба: (Ве молам наведете според приоритет)	_____	_____	_____	_____
4.	Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување	да	делумно парцијално	не	_____
5.	Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
6.	Од аспект на директор на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар: (Ве молам на кратко - наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
7.	Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
8.	Од аспект на директор на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици: (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
1.	Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
2.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
3.	Од аспект на директор на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители: (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
4.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
5.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
6.	Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
7.	Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање позитивна поттикнувачка училишна клима: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
8.	Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам

	вештините:				
1.	Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
1.	Од каде имате добисно знаења и едукации за проблематиката на училиштно менаџирање? (заокружете)	лична надградба	учество на семинари, едукации	школа за директори	друго _____
1.	Комуницирам со сите субјекти во училиштето! (заокружете или допишете!)	ДА секогаш подеднакво со сите	скоро секогаш подеднакво со сите	НЕ различно - во зависност од личноста	различно-во зависност од мосто расположение
1.	Најмногу недоразбирања и ситуации на судир на интереси и потреби имам со _____	педагошко-психолошката служба	наставниот кадар	учениците	родителите
1.	Создавам заштитни бариери околу мене, поради тоа што кај мене постои страв дека: (Ве молам опишете неколку ситуации поради кои изградувате лични заштитни бариери!)	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
1.	Ве молам забележете неколку ваши лични бариери со кои се самозаштитувате!	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
1.	Успехот во наставниот процес е тесно поврзан со со квалитетот на меѓучовечките односи во училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
1.	На мислење сум дека после воспоставувањето на правилата во училишните и училиштето: (заокружи)	1.се подобри редовноста и квалитетот на наставата и учењето	2.се подобри мотивацијата за учење	3.се воспостави подобар систем на вредности	4.се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес
		5.се зголеми работната атмосфера	6.се хуманизираа односите и меѓусебните релации	7.се подобри меѓусебната комуникација	8.рамноправни односи помеѓу наставниците, родителите, учениците
7.	Јас имам потенцијали и стручноста за да се справам со образовно-организациските бариери:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
3.	Во моето училиште се прави SWOT анализа: _____	редовно се практикува	повремено се практикува	не се практикува	_____
2.	Создадените бариери се заеднички проблем на сите вработени: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
1.	Донесените кодекси на однесување и работње се почитувани од: (Ве молам заокружете од кои фокус групи)	директор педагог психолог	наставен кадар	ученици	родители
1.	Резултатите од добисните SWOT анализи ги искористувам во функција на надминување на препреките и заканиите - интерни и екстерни:	секогаш	понекогаш	ретко	никогаш
2.	Креирам и реализирам анкети и прашалници, преку кои ја осознавам присутноста на препреките со кои се соочуваат вработените и корисниците на услугите на _____	континуирано	повремено - според потребите	ретко	никогаш

	училиштето: _____				
3.	Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училиш. клима:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
4.	Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
5.	Според Вас, кои се најчестите причини за настанување и опстојување на образовните бариери? _____ _____ _____	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
6.	Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана! (заокружете)	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
7.	Не се сите образовни бариери штетни! _____ _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
8.	Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти! _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
9.	Менаџирањето и барањето решение кое води кон решенија за надминување на бариерите, води кон активирање на внатрешните сили на училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
10.	Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам
11.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делимично се сложувам	не се сложувам

Ви благодарам на соработката, објективноста и посветеното време!

ПРИЛОГ БРОЈ 3:

Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА ПЕДАГОЗИТЕ И ПСИХОЛОЗИТЕ КОИ МЕНАѢРААТ СО УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ

на тема:

ВЛИЈАНИЕ НА ПЕДАГОГОТ И ПСИХОЛОГОТ ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАѢРАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ

Ве молам заокружете: Пол: М) Ж) Училиште во: а)град б)село а)основно б)средно
 Раб. искуство како педагог-психолог _____ вк. стаж _____ степен на образование _____

	ТВРДЕЊЕ	ОДГОВОР 1	ОДГОВОР 2	ОДГОВОР 3	ОДГОВОР 4
	Имам усвоено знаења за училишно менаѢрање!	да	делумно	не	не сум сигурен
	Моите познавања од областа на училишното менаѢрање ги оценувам како: _____	одлични	солидно добри	добри	недоволни
	Учествувам на едукации за училиштен менаѢмент:	често	повремено	мн.ретко	никогаш
	Имам усвоено вештини за менаѢрање во училиштето:	да	делумно	не	не сум сигурен
	Во мојата работна средина се соочувам со препреки:	често	повремено	мн. ретко	никогаш
	Најчесто застапени препреки во мојата работна средина се: (допиши и рангирај според приоритет)	комуникација _____	несогласувања _____	отпор кон промени	материјални, физички
		политички	верски	полови	возрасни
	Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаѢрање во училиштето: _____	секогаш	повремено	мн.ретко	никогаш
	Во моето училиште постои несоодветна комуникација	често	повремено	мн.ретко	Никогаш
	Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!	одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки
1.	Комуникацијата во уч. на ниво стручна служ.-ученик е	одлична	добра	задоволува	незадоволува
1.	Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочувам јас и колективот во училишната средина	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
2.	Несоодветната комуникација предизвикува конфликт во мојата работна средина: _____	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
3.	Комуницирањето во уч. на ниво стручна сл.-родител е:	одлично	добро	задоволува	незадоволува
4.	Со стручно менаѢрање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето: _____	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко

5.	Недоразбирањата во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини: (Ве молам набројте неколку поважни причини)		1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
6.	Соработувам со наставниот кадар, родителите и учениците при менаџирањето со образовните бариери		секогаш	понекогаш	ретко	никогаш, (знам сам/а да се справам)
7.	Комуникацијата на ниво: педагог-психолог е _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
	стручна служба - наставник е: _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
8.	При справување со недоразбирањата, користам стручни знаења, стратегии и вештини:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
9.	Општата мотивација во моето училиште е на: (заокружете)	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
10.	Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
11.	Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со недоразбирањата како образовна бариера:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
12.	Најчесто при справување со ситуациите на недоразбирање ја користам стратегијата: (заокружете или допишете)		повлекување	принудување	попуштање	пазарчење
			соочување			
13.	Во училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е: _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
14.	Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на:	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
15.	Во мојата работната средина постои отпор кон промени		мн.често	често	понекогаш	Ретко
16.	Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациските препреки во училиштето: _____		одлично	добро	задоволително	незадоволително
17.	Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации:		одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки
18.	На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето:		потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
19.	Стручно и продуктивно менаџирам со недоразбирањата како бариери во училиштето:		одлично	добро	задоволително	незадоволително
20.	Помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери:		често	понекогаш	ретко	мн.ретко
21.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените:		потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
22.	Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми: (Ве молам накратко во празните полиња забележете ги вашите воочувања по приоритет)		1.	2.	3.	4.
			5.	6.	7.	8.
23.	Како стручна служба во училиштето, имам креирано		да	делумно	не	_____

	интерни правила за работење и кодекси на однесување (заокружете или допишете според вашето искуство)		парцијално		
5.	Од аспект на стручна служба на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува педагогот - психологот: (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
6.	Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување	да	делумно парцијално	не	
7.	Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
8.	Од аспект на стручна служба на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар: (Ве молам на кратко - наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
9.	Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
10.	Од аспект на стручна служба на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици: (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
1.	Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
2.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
3.	Од аспект на стручна служба на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители: (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
4.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
5.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
6.	Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
7.	Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам

	позитивна поттикнувачка училиштна клима: _____				
3.	Стручното надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
3.	Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
3.	Од каде имате доблесно знаења и едукации за проблематиката на училиштно менаџирање? (заокружете) _____	лична надградба	учество на семинари, едукации	школа за директори	друго _____
1.	Комуницирам со сите субјекти во училиштето! (заокружете или допишете друга опција!) _____	ДА секогаш подеднакво со сите	скоро секогаш подеднакво со сите	НЕ различно - во зависност од личноста	различно-во зависност од моето расположение
2.	Најмногу недоразбирања и судир на интереси и потреби имам со _____	директорот педагогот психологот	наставниот кадар	учениците	родителите
3.	Создавам заштитни бариери околу мене, поради тоа што кај мене постои страв дека: (Ве молам опишете неколку ситуации поради кои изградувате лични заштитни бариери!) _____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
4.	Ве молам забележете неколку ваши лични бариери со кои се самозаштитувате! _____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
5.	Успехот во наставниот процес е тесно поврзан со квалитетот на меѓучовечките односи во училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
6.	На мислење сум дека после воспоставувањето на правилата во училишните и училиштето: (заокружи) _____ _____ _____ _____ придобивки:	1.се подобри редовноста и квалитетот на наставата и учењето	2.се подобри мотивацијата за учење	3.се воспостави подобар систем на вредности	4.се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес
		5.се зголеми работната атмосфера	6.се хуманизираа односите и меѓусебните релации	7.се подобри меѓусебната комуникација	8.рамноправни односи помеѓу наставниците, родителите, учениците
7.	Јас имам потенцијали и стручност за да се справам со образовно-организациските бариери: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
8.	Во моето училиште се прави SWOT анализа: _____	редовно се практикува	повремено се практикува	не се практикува	_____
9.	Создадените бариери се заеднички проблем на сите вработени: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
0.	Донесените кодекси на однесување и работење се почитувани од: (Ве молам заокружете од кои фокус групи) _____	директор педагог - психолог	наставен кадар	ученици	родители

4.	Резултатите од добиените SWOT анализи ги искористувам во функција на надминување на препреките и заканите - интерни и екстерни:	секогаш	понескогаш	ретко	никогаш
5.	Кренрам и реализирам анкети и прашалници, преку кои ја осознавам присутноста на препреките со кои се соочуваат вработените и корисниците на услугите на училиштето: _____	континуирано	повремено - според потребите	ретко	никогаш
6.	Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училиш. клима:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
7.	Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
8.	Според Вас, кои се најчестите причини за настанување и опстојување на образовните бариери? _____ _____ _____	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
9.	Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирана и недоволно мотивирана! (заокружете)	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
10.	Не се сите образовни бариери штетни! _____ _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
11.	Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти! _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
12.	Менаџирањето и барањето решение кое води кон решенија за надминување на бариерите, води кон активирање на внатрешните сили на училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
13.	Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
14.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам

Ви благодарам на соработката, објективноста и посветеното време!

ПРИЛОГ БРОЈ 4:

Инструмент – СКАЛА НА ПРОЦЕНКА ЗА ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИ И МИСЛЕЊА НА НАСТАВЕН КАДАР КОЈ МЕНАџЕРА СО НАСТАВНИТЕ И УЧИЛИШТНИТЕ ПРОЦЕСИ

на тема:

ВЛИЈАНИЕ НА НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ПРОЦЕСОТ НА МЕНАџИРАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ БАРИЕРИ

Ве молам заокружете: Пол: М) Ж) Училиште во: а)град б)село а)основно б)средно
 Раб. искуство како наставник - професор _____ вкупен стаж _____ степен на образование _____

	ТВРДЕЊЕ	ОДГОВОР 1	ОДГОВОР 2	ОДГОВОР 3	ОДГОВОР 4
	Имам усвоено знаења за училишно менаџирање!	да	делумно	не	не сум сигурен
	Моите познавања од областа на училишното менаџирање ги оценувам како: _____	одлични	солидно добри	добри	недоволни
	Учествувам на едукации за училиштен менаџмент:	често	повремено	мн.ретко	никогаш
	Имам усвоено вештини за менаџирање во училиштето:	да	делумно	не	не сум сигурен
	Во мојата работна средина се соочувам со препреки:	често	повремено	мн. ретко	никогаш
	Најчесто застапени препреки (бариери) во мојата работна средина се: (допиши и рангирај според приоритет) _____	комуникација _____	конфликти _____	отпор кон промени	материјални, физички
	_____	политички	верски	полови	возрасни
	Ги применувам усвоените знаења и вештини за менаџирање во училиштето и училницата:	секогаш	повремено	мн.ретко	никогаш
	Во моето училиште постои несоодветна комуникација	често	повремено	мн.ретко	никогаш
	Имам усвоено стручни знаења и вештини за справување и надминување на комуникациските бариери!	одлични	добри	задоволува- чки	незадоволу- вачки
0.	Комуникацијата во уч. на ниво наставник-ученик е	одлична	добра	задоволува	незадоволува
1.	Стручно се справувам со постоечките бариери со кои се соочувам јас и колективот во училишната средина	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
2.	Несоодветната комуникација предизвикува недоразбирања во мојата работна средина: _____	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
3.	Комуницирањето во уч. на ниво наставник-родител е:	одлично	добро	задоволува	незадоволува
4.	Со стручно менаџирање придонесувам да се надминат бариерите во училиштето: _____	секогаш	често	понекогаш	мн.ретко

Недоразбирањата во мојата училишна средина најчесто се предизвикуваат поради следниве причини: (Ве молам набројте неколку поважни причини)		1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
Соработувам со директорот, стручната служба, наставниот кадар, родителите и учениците при менаџирањето со образовните барисри:		секогаш	понекогаш	ретко	никогаш, (знам сам/а да се справам)
Комуникацијата на ниво: наставник-наставник е _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
стручна служба - наставник е: _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
При справување со недоразбирањата, користам стручни знаења, стратегии и вештини:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
Општата мотивација во моето училиште е на: (заокружете)	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
Ги користам стручните знаења и вештини за надминување на комуникациските бариери:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
Знам и можам стручно и продуктивно да менаџирам со недоразбирањата како образовна бариера:		секогаш	често	понекогаш	мн.ретко
Најчесто при справување со ситуација на организациски недоразбирања ја користам стратегијата: (заокружете или допишете)		повлекување соочување	принудување	попуштање	пазареење
Во училиштето комуникацијата помеѓу наставниците и учениците е: _____		одлична	добра	задоволува	незадоволува
Во моето училиште мотивот на вработените за професионален напредок е на:	мн.висок степен	висок степен	среден степен	низок степен	мн.низок степен
Во мојата работната средина постои отпор кон промени		мн.често	често	понекогаш	ретко
Стручно и продуктивно менаџирам со комуникациски препреки во училиницата и училиштето: _____		одлично	добро	задоволително	незадоволително
Наставниот кадар помеѓу себе е во комуникациски релации:		одлични	добри	задоволувачки	незадоволувачки
На мислење сум дека колку е поголема мотивацијата за професионално напредување, толку е помал отпорот кон промените во училиштето:		потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
Стручно и продуктивно менаџирам со конфликтите како бариери во училиницата-училиштето:		одлично	добро	задоволително	незадоволително
Помеѓу учениците се случуваат комуникациски бариери:		често	понекогаш	ретко	мн.ретко
Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент, се намалува отпорот кон промените:		потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
Отпорот кон промени најчесто се манифестира во следниве форми: (Ве молам накратко во празните полиња забележете ги вашите воочувања по приоритет)		1. 5.	2. 6.	3. 7.	4. 8.
Како наставен кадар во училиштето, имам креирано		да	делимично	не	_____

	интерни правила за работење и кодекси на однесување (заокружете или допишете според вашето искуство)		парцијално		
1.	Од аспект на наставен кадар на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочуваа стручната служба: _____ (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
2.	Во училиштето функционираат воспоставените интерни правила за работење и кодекси на однесување	да	делумно парцијално	не	_____
3.	Функционирањето на интерните правила и кодекс на однесување наменет за педагошко-психолошката служба, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери на ниво на стручна служба:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
4.	Од аспект на наставен кадар на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува наставниот кадар: _____ (Ве молам на кратко - наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
5.	Применувањето на интерните правила и кодекси на однесување во училишната средина, позитивно влијаат врз надминување на училишните бариери:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
6.	Од аспект на наставен кадар на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на ученици: _____ (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
7.	Функционирањето на училиштен кодекс на однесување наменет за наставен кадар, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на наставници: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
8.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за ученици, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на ученици: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
9.	Од аспект на наставен кадар на училиштето, наведете ги најчесто присутните бариери со кој се соочува училиштето на ниво на родители: _____ (Ве молам наведете според приоритет)	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
10.	Функционирањето на училнички и училиштен кодекс на однесување наменет за родители, позитивно влијае врз надминување на училишните бариери на ниво на родители: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
11.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со комуникацијата, се доведува до надминување на комуникациските бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
12.	Доколку во образовните организации се воспоставени хармонизирани (избалансиран) јасни задолженија, одговорности и активности на вработените насочени кон организациските цели (мисија и визија), тоа позитивно влијае врз справување и надминување на училишните бариери: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
13.	Доколку менаџерите во училиштата успешно се справуваат и ги надминуваат образовно-организациските бариери, тоа доведува до создавање	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам

	позитивна поттикнувачка училиштна клима: _____				
3.	Стручниот надминување на бариерите во образованието има тежиште во пресекот на трите димензии: знаењето, однесувањето (примената) и вештините: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
4.	Бариерите сами по себе не се фрустративни се додека не ги блокираат постојните мотиви на вработените	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
5.	Од каде имате добиено знаења и едукации за проблематиката на училиштно менаџирање? (заокружете) _____	лична надградба	учество на семинари, едукации	школа за директори	друго _____
1.	Комуницирам со сите субјекти во училиштето! (заокружете или допишете друга опција!) _____	ДА секогаш подеднакво со сите	скоро секогаш подеднакво со сите	НЕ различно - во зависност од личноста	различно-во зависност од моето расположение
2.	Најмногу недоразбирања и конфликт ситуации имам со _____	директорот педагогот психологот	наставниот кадар	учениците	родителите
3.	Создавам заштитни бариери околу мене, поради тоа што кај мене постои страв дека: (Ве молам опишете неколку ситуации поради кои изградувате лични заштитни бариери!) _____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
4.	Ве молам забележете неколку ваши лични бариери со кои се самозаштитувате! _____	1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
5.	Успехот во наставниот процес е тесно поврзан со квалитетот на меѓучовечките односи во училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
5.	На мислење сум дека после воспоставувањето на правилата во училишните и училиштето: (заокружи) _____ придобивки: _____	1.се подобри редовноста и квалитетот на наставата и учењето	2.се подобри мотивацијата за учење	3.се воспостави подобар систем на вредности	4.се воспостави подобра контрола на воспитно-образовниот процес
		5.се зголеми работната атмосфера	6.се хуманизираа односите и меѓусебните релации	7.се подобри меѓусебната комуникација	8.рамноправни односи помеѓу наставниците, родителите, учениците
7.	Јас имам потенцијали и стручност за да се справам со образовно-организациските бариери: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
3.	Во моето училиште се прави SWOT анализа: _____	редовно се практикува	повремено се практикува	не се практикува	_____
2.	Создадените бариери се засаднички проблем на сите вработени: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
2.	Донесените кодекси на однесување и работење се почитувани од: (Ве молам заокружете од кои фокус групи) _____	директор педагог - психолог	наставен кадар	ученици	родители
1.	Резултатите од добиените SWOT анализи ги искористувам во функција на надминување на _____	секогаш	понекогаш	ретко	никогаш

	препреките и заканите - интерни и екстерни:				
2.	Креирам и реализирам анкети и прашалници, преку кои ја осознавам присутноста на препреките со кои се соочуваат учениците, колегите или корисниците на услугите на училиштето: _____	континуирано	повремено - според потребите	ретко	никогаш
3.	Надминувањето на постоечките бариери во училиштето позитивно влијае на поттикнување на училиш. клима:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
4.	Оптимален број на постоечки бариери (ни премалку-ни премногу), создава најпродуктивни услови за работа во училиштето: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
5.	Според Вас, кои се најчестите причини за настанување и опстојување на образовните бариери? _____ _____ _____	1. _____ _____ _____	2. _____ _____ _____	3. _____ _____ _____	4. _____ _____ _____
5.	Од Ваше искуство, училишна средина во која нема бариери или ги има во многу мал број, е апатична, неенергизирани и недоволно мотивирани! (заокружете)	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
7.	Не се сите образовни бариери штетни! _____ _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
8.	Бариерите можат да се „впрегнат“ и со нив да се управува, за да се трансформираат во конструктивни и да дадат функционални ефекти! _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
9.	Менаџирањето и барањето решение кое води кон решенија за надминување на бариерите, води кон активирање на внатрешните сили на училиштето:	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
10.	Доколку постои умерено ниво на образовни бариери, тоа може да биде корисно за организациската ефективност: _____	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам
1.	Со правилно применување на усвоените знаења и вештини од образовен менаџмент поврзани со организациските несогласувања и конфликти, се доведува до надминување на конфликтите како бариери!	потполно се сложувам	се сложувам	делумно се сложувам	не се сложувам

Ви благодарам на соработката, објективноста и посветеното време!

ПРИЛОГ БРОЈ 5:

Инструмент: АНКЕТА ЗА ОБРАЗОВНИ БАРИЕРИ ВО УЧИЛИШТНИТЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Име на училишната организација: _____ град: _____
Испитаникот е на работно место(заокружете) а)директор б)струч. соработник в)наставник
Пол: М) Ж) работен стаж) _____ Образование: _____

Ве молам сетете се на промените од различен карактер што сте ги доживеале во вашето училиште во последните пет години. Идентификувајте го и истражувајте го процесот на промени и попречување на истите и поврзете го со личното искуство во врска со тоа. Идентификувајте ги факторите кои го помогнуваат и попречуваат менаџирањето со бариерите во училиштето!

1.Што за Вас преставува поимот БАРИЕРА? (рангирајте според прифаќање на смислата) отпор, преграда, пречка, ограда, заграда, спротивставување на промени, препрека, подвојување, стагнација, сид, непремостливост, спречување, брана, браник, граница, склониште, одбрана, _____ (дополнете)

2.Во кој дел од вашето работно функционирање најчесто чувствувате БАРИЕРА? (рангирајте) ()комуникација ()прифаќање промени ()судири - професионални, ()лични интереси ()организациски прашања ()допишете _____

3.Ве молам идентификувајте ги сите околности, проблеми, настани и личности кои можат да го попречат Вашето функционирање и прогрес! (рангирајте)

4.Што и кој (кои структури) најчесто Ви попречува да поминете низ процесот на промени? _____

5.Што и кој (кои структури) најчесто Ви помогнува да поминете низ процесот на промени? _____

6.Како Вие сами си помогнувате или попречувате да поминете низ процесот на промени (да владеете со процесот на промени)?

	помогнат од	попречен (блокиран) од
Вие лично		
Други структури (во и надвор од училиштето)		
Организацијата, други институции МОН, БРО, системот		

7.Ве молам размислете за видот на промените што мислите дека реално можете да ги постигнете – реализирате, во обидот да го промените своето училиште, со цел тоа да допринесе кон унапредување во функција на образованието!

8.Идентификувајте ги вештините и поддршката што ви се потребни за да владеете со промените и опасностите што можете да ги доживеете!

9.Смислете промени што би сакале да ги предизвикате во училиштето, а за кои би требало да се вклучи соработка со други субјекти:

10.Некои луѓе (соработници) даваат отпор на промени или „кочат,, нешто што е важно за нив и училиштето. Што најчесто во Вашата училиштна средина „попречуваат,, колегите и како тие би можело најлесно да се придобијат со цел да се намали отпорот кон промените?

а)Ако отпорот го пружа директорот _____

б)Ако отпорот го пружа стручен соработник _____

в)Ако отпорот го пружа наставник _____

11.Со кои аргументи и како би можеле да звучите поубедливо со цел да ги надминете бариерите во училиштето? _____

12.Колку и како обуките и усвоените стручни знаења и вештини за училиштно менаџирање, Ви овозможуваат поуспешно да ги надминете образовно-организациските бариери? _____

13.Колку можете стручно да ги контролирате ситуациите на пречки и отпор во училиштето? _____

14.Менаџментот во образовните организации се однесува на директорот и заменикот како раководна структура! Да) Не) _____

15. Училиштниот менаџмент е неопходна дејност во моето училиште, а менаџерите се клучна алка во управувањето Да) Не) _____

16. Во Развојниот план на училиштето има опфатено и опишано образовни бариери со кои се соочува училиштето и стратегии за нивно надминување: Да) Не) _____

17. Државата треба да обезбеди одржлив систем на финансирање на дообуки на наставниците, стручните соработници и директорите како еден клучен услов за нивниот стручен менаџерски развој, преку издвојување определен процент во училишните буџети: Да) Не) _____

18. Врвност во менаџментот може да се оствари во образовни организации каде колегите меѓусебно комуницираат добро, соработуваат, имаат взаемна почит, доверба, синергетска врска: Да) Не) _____

19. Ако организацијата е силна од внатре, може да се справи со било кој надворешен и внатрешен проблем и да го искористи како можност: Да) Не) _____

20. Како што менаџерот се искачува по угорна линија (по организациска хиерархиска поставеност), треба да знае да практикува _____

21. Во нашето училиште планирани се интерни-екстерни едукации за училиштен менаџмент Да) Не) _____

Ви благодарам на соработката и посветеното време!