

УНИВЕРЗИТЕТ “СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ - СКОПЈЕ

**ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
Институт за педагогија
Менаџмент во образованието**

**МЕНАЦИРАЊЕ НА СОСТАНОЦИТЕ НА НАСТАВНИЧКИОТ
СОВЕТ ВО ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ**

Магистерски труд

Ментор:

Проф. д-р Вера Стојановска

Студент:

Даниела Темелкова

Скопје, 2021

СОДРЖИНА

| | |
|--------------------|---|
| ВОВЕД | 4 |
|--------------------|---|

I ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

| | |
|---|----|
| 1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА СОСТАНОЦИ..... | 8 |
| 2. ВИДОВИ НА СОСТАНОЦИ..... | 11 |
| 3. ФАЗИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕТО И ВОДЕЊЕТО НА СОСТАНОКОТ. | 18 |
| 4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА УСПЕШНОСТА НА СОСТАНОКОТ | 21 |
| 4.1. Избор на содржината и определувањето на цели..... | 22 |
| 4.2. Организација на состанокот..... | 23 |
| 4.3. Атмосфера..... | 24 |
| 4.4. Улогата на водителот и влијанието на колективот..... | 25 |
| 4.5. Комуникацијата како важна улога во водењето на состаноците..... | 26 |
| 4.6. Индивидуалниот разговор како неопходен начин за комуникација..... | 27 |
| 4.7. Предности на состаноците..... | 29 |
| 5. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА УЧИЛИШТЕТО..... | 29 |
| 6. ДИРЕКТОРОТ КАКО УСПЕШЕН МЕНАѢЕР ВО ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ.... | 33 |
| 7. ТРАНСФОРМАЦИСКОТО ВОДСТВО ВО УЧИЛИШТАТА..... | 37 |
| 7.1. Фази на трансформациското водство..... | 39 |
| 7.1.1. Развивање свест за неопходни промени..... | 39 |
| 7.1.2. Создавање тим кој ќе води..... | 40 |
| 7.1.3. Обликување визија и стратегија | 42 |
| 7.1.4. Претставување на визијата | 42 |
| 7.1.5. Оспособување на вработените за значајни дејства | 43 |
| 7.1.6. Создавање краткорочни успеси | 45 |
| 7.1.7. Консолидација на остварената предност и отпочнување други промени | 46 |
| 7.1.8. Нов пристап кон организациската култура (училишната клима) | 47 |

II ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ..... | 49 |
|--------------------------------|----|

| | |
|--|----|
| 2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 49 |
| 3. ХИПОТЕЗИ..... | 50 |
| 4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 51 |
| 5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 51 |
| 6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 52 |
| 7. ОБРАБОТКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ..... | 53 |

III ДЕЛ

РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И НИВНА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

| | |
|---|-----|
| 1. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД АНКЕТИРАЊЕТО НА НАСТАВНИЦИТЕ И СТРУЧНИТЕ СОРАБОТНИЦИ..... | 54 |
| 2. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ИНТЕРВЈУТО НА УЧИЛИШНИТЕ ДИРЕКТОРИ..... | 106 |

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И КОНСТАТАЦИИ

| | |
|--|-----|
| 1. ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО..... | 110 |
| 2. ПРЕДЛОЗИ И НАСОКИ ЗА ПОКВАЛИТЕТНО МЕНАѢИРАЊЕ НА СОСТАНОЦИТЕ НА НАСТАВНИЧКИОТ СОВЕТ..... | 116 |

| | |
|----------------------------------|------------|
| КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА..... | 118 |
|----------------------------------|------------|

ПРИЛОЗИ

| | |
|---|------------|
| Прилог 1. Прашалник за наставници и стручни соработници..... | 123 |
|---|------------|

| | |
|--|------------|
| Прилог 2. Протокол за водење интервју со директори на основни училишта..... | 127 |
|--|------------|

ВОВЕД

Состаноците, седниците, конференциските, проблемските дискусии и други дискусии, консултациите, студиските и многу други ситуации се составен дел на современиот живот како и на животот и работата на секоја организација на секоја установа, на секоја институција.

На состаноците се дискутира и се прават договори за работа, се конкретизираат работните планови, задачите и проблемите, се врши запознавање со новостите во структурата, се разменуваат мислења и искуства, се ускладуваат замислите и предлозите и се одлучува во рамките на дадената надлежност. Може да разликуваме повеќе видови на состаноци како што се: состаноци за преговарање, состаноци за информирање, состаноци за решавање на проблеми, состаноци за донесување на одлуки, состаноци за собирање и размена на идеи итн. Значи, во „животот“ на секоја организација се одржуваат разновидни состаноци, па така и во основните училишта се застапени повеќе видови на состаноци, како што се: состаноци на Наставничкиот совет, состанок со совет на родители, училишни одбори и други. Во зависност од бројот на учесниците, состаноците можат да бидат големи, средни и мали. Мали состаноци се оние во кои учествуваат 5 до 10 лица, на пример на тимот за водство или управниот/училишниот одбор. Средните состаноци вклучуваат меѓу 10 и 30 учесници, како на пример наставничкиот состанок, а големи состаноци се оние кои вклучуваат повеќе од 30 учесници или сите вработени во еден сектор или институција во зависност од големината на установата.

Во суштина состаноците се средби на стручниот колегиум на кои се разгледуваат најважните прашања од стручната работа, потесни и пошироки состаноци наменети за актуелните прашања на поединечни работни единици, подрачја, програми и сл.

Водењето состаноци, јавното настапување и соработка при работа со потесни и пошироки групи на луѓе се составен дел од нашиот живот и скоро секојдневна грижа на раководните работници. Едно прашање постојано се поставува и бара одговор, а тоа е како да се процени успешноста на состанокот. Во тој контекст прво и основно е да се даде одговор на следниве прашања што се поставуваат во секојдневието: Што се случи на состанокот? Дали се добиени саканите резултати? Што е направено, кои проблеми се решени, кои одлуки групата ги донесе? Дали решенијата и одлуките се иновативни?

Втората активност се однесува на оценувањето на начинот на кој се одвивал процесот на реализацијата на состанокот: Како проблемите се решаваат? Како се донесуваат одлуките? Како луѓето се чувствуваат за време на состанокот? Дали се сретнуваат со проблемите? Дали се насочуваат кон решавање на проблемите? Дали сите имаат учество од повеќето учесниците или доминира само еден присутните?

Состаноците се една од формите на тимската работа и најчесто се свикуваат и се одржуваат во случаи кога е потребно да се донесе некаква одлука, да се разменат информации, да се решат некои проблеми, да се додадат идеи или соберат информации, предлози и мислења.

Пред секој состанок, оној кој свикува состанок, треба да се обиде да најде одговори на следниве прашања:

- ✓ Што сакаме да постигнеме со состанокот?
- ✓ Дали состанокот е најпогодна форма на комуникација за поставената цел?
- ✓ Каков вид на состанок е избран и кој ќе учествува на состанокот?
- ✓ Што да се подготви за состанокот и како да се подготви состанокот?
- ✓ Како ќе се изнесуваат содржините на состанокот?
- ✓ Каде и кога ќе се одржи состанокот?
- ✓ Како ќе се дизајнира просторот на состанокот?

Разбирливо е дека откако состанокот ќе започне, најважна улога има водачот на состанокот, или како некои уште го нарекуваат – менаџер, раководител, модератор. Тој треба да се грижи за: времетраењето на состанокот, за почитување на воспоставените правила и за текот на дискусиите. Како значајни фактори кои влијаат на успешноста на состанокот се: подготовката, содржината, учесниците, водењето и материјалните можности. Кога го водиме состанокот треба да се има предвид дека секој состанок има фази, а тоа се следните: пред состанокот, за време на состанокот и по состанокот.

Пред состанокот потребно е да се постави целта на состанокот, да се процени состанокот и каков вид на состанок би требало да се реализира, каков вид на состанок би имале, да се утврди дневниот ред, поканување на учесниците на состанокот, определување записничар. Исто така, пред состанокот неопходно е учесниците навремено да се информираат за целите на состанокот, да се формулира дневен ред, да се одлучи кои ќе бидат учесниците на состанокот, да се одлучи на кое место и кое време ќе се одржи состанокот, се определува типот на состанокот, се организира поделба на писмени материјали.

За време на состанокот важно е на време да се започне состанокот, но и на време да заврши состанокот, да се придржува кон дневниот ред, да се спречи појавата на „скриен“ дневен ред, внимателно да се слуша, запишува, да се водат забелешки, да се надгледува и да се интервенира доколку се појават проблеми. Исто така, за време на состанокот водачот на состанокот треба да обезбеди клима за непречено одвивање на состанокот, да го отвори состанокот, да го утврди дневниот ред, да ги поттикнува дискусиите, да овозможува да се донесат одлуки, да ги зацврстува и потврдува активностите и одговорностите и да го затвори состанокот.

По состанокот: се прави преглед на состанокот, се вреднуваат резултатите и постигнувањата, се придонесува за потполно разбирање на работите од сите членови што учествуваат на состанокот, се обезбедува детален записник со заклучоци, што ќе го добијат сите учесници, и се реализираат заклучоците.

На сите состаноци потребно е да се има записничар. Записничарот е лице кое заедно со оној кој го води состанокот е задолжено за подготовка на состанокот, а во негова надлежност се проверки за подробности поврзани со одржувањето состанокот, води бележник за известените членови, ги дистрибуира неопходните документи, се грижи за просторот и опремата и техниката. За време на состанокот го води записникот, ги бележи сите активности што треба да се превземат, ги бележи донсените одлуки, но и кој е одговорен за нивното споредување. По завршување на состанокот записничарот ги проверува сите суштествени и значајни факти, го усогласува записникот со оној што го водел состанокот и го дистрибуира записникот доколку има потреба од тоа.

Кога се одржуваат состаноци многу е важно секој учесник вистински да ја разбере целта на состанокот, точките на дневниот ред и улогите на другите учесници на состанокот. Она што секој од учесниците треба да го даде како свој придонес кон состанокот е да дава забелешки за деталите, времето, датумот за кој се подготвува состанок. За време на состанокот ги слуша дискусиите, предлозите и мислењата на другите, дава мислења преку конструктивни сугестии, го одржува интересот и вниманието на она што се дискутира и по состанокот ја извршува секоја задача што ќе му се додели на состанокот.

Од многубројните и разновидни состаноци што се одржуваат во нашето секојдневие, во овој случај посебно внимание посветуваме на наставничките состаноци кои се реализираат во основните училишта. Поконкретно, во трудов се презентираат практичните искуства во врска со тоа, како и колку квалитетно се планираат и

реализираат наставничките состаноци, дали се почитуваат сите фази во водењето на состаноците, во каква атмосфера се одржуваат, дали секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоците на состаноците на наставничкиот совет, согледани преку искажаните ставови и мислења на директорите како водачи и наставниците и стручните соработници како учесници на состаноците на наставничкиот совет.

I ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА СОСТАНОЦИТЕ

Во последниве неколку години во светот каде што се правени истражувања за времето поминато на работните места и времето поминато на состаноци се забележува дека се повеќе и повеќе односно пола од работното време поминува на водење или одржување на состаноци каде што се донесуваат важни одлуки кое што придонесуваат за понатамошната работа на институцијата и во која насока би се развивала. Односно многу состаноци се ефикасни, продуктивни но има и такви каде што би се потрошило време со состанок без никаква цел или одлука.

Во секојдневниот општествен живот во институции, работни организации, училишта, постојат мали, средни, големи групи на луѓе, кои на било каков начин дали преку комуникација, заедничка работа или состанок, дружење, дејствуваат заедно се со една цел постигнување и реализирање на дадените задачи, обврски, вештини, за подобрување и поефикасно живеење, учење и надградување во општеството во кое се опкружени.

Сите групи без оглед на профилот и степенот на образование имаат цел да се сподели информацијата, знаењето, идејата, планот, проблемот да се реши и надмине, да се критикува или да се пофали, да се донесуваат одлуки или да се прави ревизија на старите. Владите, компаниите, партиите, клубовите, универзитетите, училиштата, фамилиите – сите се изградени од група на луѓе. Без оглед на нивните вредности или цели, знаења и незнаења, искуства и практики, карактери и суети, индивидуални или тимски, сите членови на различни групи сепак мора да дејствуваат заеднички со цел тие групи да функционираат.

Кога тројца или повеќе луѓе работат лице в лице, често велиме дека тие работат тимски. Да, работат тимски, но некои од нив држат состаноци, средби, конференции. Кога група на луѓе се собрани и разговараат на одредена тема велиме дека тие држат состанок. Состаноците, седниците конференциите, проблемските дискусии, консултативните дискусии, студиските дискусии и многу други среќавања се всушност

и составен дел на современиот живот како и на животот и работата на секоја организација, институција, установа од најразличен вид и област.

Светот е создаден од разни групи кои дејствуваат заедно, за да споделат информации, планови, да решат проблеми, да се критикуваат или да се пофалуваат, но без оглед на вредностите на групите или нивните цели, сепак членовите на овие групи треба да дејствуваат заеднички со цел тие групи успешно функционираат. Денес ние живееме во едно општество во кое многу се држат состаноци. Постојат мислења дека состанокот ја отуѓува креативноста на поединецот и доведува до намалување на чувство на лична одговорност на учесниците, а неретко, тоа води и до појава на аверзија кон состаноците. Многу луѓе од самата помисла од одржувањето на следниот состанок знаат да направат некој не пријатен гестикулативен израз на лице. Најчести реакции кои што се јавуваат при закажување на состаноци се од типот: „Зарем пак ќе треба да се оди на состанок? Зошто па сега, зошто не е следниот ден? Мора ли состанок?“ Овие реакции најчесто се јавува кога:

- ✓ се мисли дека состаноците се губење на време;
- ✓ не се од интерес на учесниците;
- ✓ нема да помогнат за продуктивно и ефикасно работење, туку напротив може да предизвика неповолни и нездрави чувства меѓу оние кои што присуствуваат, но и за оние кои се отсутни.

Тоа се само мал дел од оние несакани и најчести асоцијации што се јавуваат кај секој човек кога ќе се спомене дека треба да се држи или да се оди на состанок. Тогаш се поставува прашање од типот: Па зошто тогаш се држат состаноци? Зошто состанчине? Дали можеме да работиме без одржување на состаноци? Дали сите состаноци се потребни и неопходни? Дали без одржување на состаноци можат да се донесат ефективни одлуки?

Но, како и да е, сите сме имале искуство од лоши состаноци, неподготвени, досадни, неефективни, состаноци на кој сме немале навремено доставен дневен ред поради тоа што не сме можеле навреме да се подготвиме, а со тоа сме пропуштиле многу работи за кои што би можеле да дискутираме на состанокот. Дури имало и такви состаноци на кои учесниците бледо се гледаат и не можат да ја пронајдат целта на состанокот, а

единствениот заклучок кој што го добиваат е сознанието кога ќе се одржи наредниот состанок.

Некои состаноци освен што се лошо подготвени, на нив присуствуваат и "погрешни" луѓе, кои не се стручни или компететни од областа за што е наменет состанокот. За одржување на некои состаноци не постои и објективна причина, односно работите може поуспешно да се завршат на друг начин. Но сепак, треба да се земе во предвид и тоа дека многу состаноци кои што биле неопходни, значајни и важни сепак не биле одржани. Оттука, треба да се напомене дека за проценување на потребата за состанок, негово одржување, определување на вистинско време дали станува збор за час, ден, недела или месец, повикување на вистинските луѓе на состанокот е вистинско мајсторство, умешност и успешност за ефективните водачи, лидери, менаџери и сл.

Затоа, потребно е да се знае колку што мотивира успешно организиран состанок, уште повеќе демотивира и создава проблеми и непријатности неуспешниот состанок. Соодветно одржан состанок ќе даде многу повеќе, отколку што секој учесник поединечно може да даде сам. На состаноците може многу повеќе да се разменат информации, отколку на било кој друг начин, дали преку писмо, меморандум, меил или телефонски разговор.

Постои едно прашање кое што постојано се јавува и е присутно, постојано се поставува и се бара одговор, а тоа е „Како да се процени успешен состанок?“ Затоа во контекст на ова прашање потребно е да се даде одговор на неколку други прашања:

- Што се случи на состанокот?
- Дали се добиени саканите резултати?
- Што е направено, кои проблеми се решени?
- Каква одлука донесе групата?
- Дали решенијата или одлуките се иновативни?

Втората активност која се однесува на состаноците е оценувањето и начинот на кој се одвивала активноста на состаноците. Затоа за да се добие одговор се поставуваат следниве прашања:

- Како се решаваа проблемите?
- Како се донесуваа одлуките?
- Како луѓето се чувствуваа за време на состанокот?

- Дали сите добија можност да учествуваат во работата на состанокот, или пак една личност беше доминантна?
- Дали на присутните состанокот им беше предизвик? (К. Петковски, П. Јанкуловска, 2006).

2. ВИДОВИ СОСТАНОЦИ

Според намената, обемот, бројот на учесниците и други критериуми состаноците може да се поделат на повеќе видови: од потесни формални и неформални состаноци и седници, преку големи работни состаноци и конференции до пошироки заседанија, говори и конгреси. Секој вид на состанок има свои правила, состав и тек, а посложените форми на состаноци дури се уредени со посебен акт на организацијата или институцијата.

Состаноците може да се поделат и според бројот на учесниците во нив, според нивната намена, според содржината што ја третираат, според овластувањето (дали учесниците имаат можност за одлучување или не), според свикувачот на состанокот, според составот на учесниците и сл.

Во зависност од бројот на учесниците, состаноците може да бидат: **мали, средни и големи**. (К, Петковски, П. Јанкуловска, 2006). Со оглед на тоа дека луѓето се основниот елемент на состанокот, при подготовка на состанокот потребно е најмногу внимание да им се посвети ним. Треба особено да се земе во предвид кои ќе бидат учесниците на состанокот и во зависност од тоа да се организира состанокот. Во спротивно ќе имаме состаноци на кои доминираат само неколкумина, а за сметка на тоа на останатите учесници ќе им биде здодевно. Во тој случај, ќе имаме само уште еден неуспешен состанок на кој учесниците ќе имаат чувство дека непотребно и бескорисно го потрошиле сопственото време.

Постојат разлики во подготовка на состаноци на кои учествуваат 5-10 учесници, од 10 до 30 учесници и состаноци со 100 и повеќе учесници.

Во зависност од видот на институцијата и работата на неа, често се практикува одржување на **мали**, потесни и пократки состаноци со мал број на учесници без посебен дневен ред и круто одреден тек. Таквите состаноци се нарекуваат неформални

состаноци. (К. Петковски, П. Јанкуловска, 2006) Таквите состаноци, одговараат на потребата во одреден потесен круг да се поразговара за работата, за актуелни прашања или задачи, заедно да се подготват предлози, да се слушнат и искористат мислењата и предлозите на другите. Свикувачот ако воопшто е одреден формално, всушност е неформален водител, се договара со другите за времето и местото на состанокот, а како помалку или повеќе видлив модератор, го насочува состанокот. На овој вид на мал, потесен или пократок состанок обично не се води записник, бидејќи за него доволна е куса белешка или порака на водителот. Ако намената на состанокот е известување, односот меѓу информацијата и дискусијата е обратен, поголемиот дел од времето се посветува на известување и образложување (пример, на некоја новина), следи пократок разговор и можеби се заклучува со конкретен договор. Најчесто на овие состаноци учесниците меѓусебе се познаваат и лесно се постигнуваат поставените цели.

Средни состаноци се оние состаноци што вклучуваат меѓу 10 и 30 учесници, какви што обично се состаноците на сите менаџери во една организација или сите вработени во еден сектор или во зависност од големината на институцијата може и да се вклучени и сите вработени.

Големи или пошироки состаноци се оние во кои бројот на учесниците е поголем од 30 учесници.

Состаноците со поголем број на учесници и со подолго време на траење обично имаат порасчленет дневен ред, па дури и поставени некои т.н протоколарни правила како на пример:

1. Во воведниот дел:

- ✓ учесниците се поздравуваат,
- ✓ се воспоставува контакт со нив,
- ✓ се предлага дневен ред и се усвојува,
- ✓ се објаснува начинот на работата и приближното траење на состанокот,
- ✓ се проверува како се реализирани претходните заклучоци.

2. Секоја точка од дневниот ред содржи:

- ✓ Воведна информација која на учесниците им дава содржински појдовни точки и рамки за дискусија, нуди решенија и предлози, а на крајот отвара и прашања за дискусија,
- ✓ Дискусија во која критички се расчленуваат расположливите информации и предлози, се искажуваат и спордуваат различните погледи и оценки, постепено се зближуваат и соединуваат решенија и дејностите што треба да следуваат, се формулираат и усвојуваат конкретни заклучоци.

3. Во заклучниот дел:

- ✓ водителот –менаџерот на состанокот накратко ја резимира и оценува извршената работа,
- ✓ им се заблагодарува на учесниците кои особено придонеле за успешност на состанокот,
- ✓ ја пофалува активната соработка на учесниците.

Понекогаш пред крајот се најавува кога приближно ќе биде следната средба (состанок, седница) и каква ќе биде нејзината содржина.

При планирањето на секој состанок, треба да се имаат предвид некои практични искуства и правила. Навиката, пред да се помине на дневниот ред, да се провери колку претходните заклучоци биле реализирани. Честопати луѓето на состанок не се спротивставуваат јавно на некое задолжение, со надеж дека подоцна тоа никој нема да го проверува, не се гледа на времето на отпочнување или траење на состанокот, со тоа учесниците го насочуваат водителот на некој начин да го води состанокот забрзано, а тие се обврзуваат на кратки и содржајни дискусии кои ќе останат во рамките на дневниот ред.

Редоследот на обработуваните теми не се одржува по желба. Се подготвува „сценариото“ на состанокот, односно се осмислува логичкиот редослед на точките и информациите кои ќе бидат вклучени во дневниот ред. Треба да се земе во предвид временската рамка на закажување на состаноците заради ефикасноста на учесниците, затоа што кога состанокот се одржува попладне после целодневната работа ефикасноста и ефикасноста на учесниците ќе биде многу намалена. По почетното загревање (воведни зборови, преглед на заклучоци, воведни информации кон првата точка на дневниот ред) на располагање остануваат околу два часа интензивна и

ефективна работа, а потоа работо-способноста на учесниците и вниманието опаѓа, а заморот се повеќе ќе пречи на активната соработка на учесниците. Тоа време набрзо ќе се потроши за разгледување на централните теми, а ќе остане малку време за завршните соопштенија и пораки. Според тоа, со развлечените состаноци не се исплаќа трудот што се вложил во нив. Со должината на времетраењето на состанокот, неможе да се надоместат недоволните подготовки, лошото планирање и водење на состанокот.

За рационално искористување на расположливото време, најдобро ќе биде ако воведната дискусија по одделните точки се освежи со соодветни разјаснувања, особено ако се работи за поделикатни теми. Долгите, повторувачки монолози, несакајќи стануваат монотони и заморни. Ако времето за состанокот мора да се продолжи, треба да се искористат дополнителните помагала како што се паузите за одмор. Меѓутоа учесниците уште повеќе се освежуваат со бурна дискусија на некоја "жешка тема". Во тој случај тие воопшто не се чувствуваат заморно и не се брзаат за дома. Секако таква воодушевеност неможе да се постигне вештачки. Таа се раѓа во одредени околности и при прашања што го засегаат интересот на учесниците на состанокот.

Според составот на учесниците состаноците можат да бидат: **хомогени или хетерогени**, односно да учествуваат луѓе само од една организација со иста структура, или да учествуваат учесници од повеќе организации и други заинтересирани страни. (К. Петковски, М. Алексова, 2004).

Во зависност од намената и содржината што ја третираат, состаноците може да имаат различен карактер, а според тоа различни типови на состаноци како на пример:

- ✓ **Состаноци за преговарање:** Тоа се состаноци што се свикуваат кога е потребно да се разрешат некои конфликти. Во нив дискусијата може да биде двострана и целта на ваквите состаноци е да се доведат двете страни на заедничка маса за да се добие заедничко прифатливо решение.
- ✓ **Состаноци за информирање:** Кај овој тип на состаноци, пренесувањето на информација е во една насока и дискусиите во овој случај се бескорисни, па дури и штетно можат да влијаат врз пренесувањето на информација.
- ✓ **Состаноци за решавање на проблем:** се свикуваат со цел да се даде креативност од групата за да се донесе добра одлука. Структурата на ваквиот состанок не може да се прецизира и вообичаено дискусијата се води на „тркалезна маса”.

- ✓ **Состаноци за донесување на одлуки.** Тие се организираат само за членовите коишто имаат овластување да донесуваат одлуки. На ваквиот состанок, којшто треба да е добро структуриран, членовите треба да бидат доволно добро информирани да можат да донесат одлука .
- ✓ **Состаноци за собирање или размена на идеи.** Овие состаноци се свикуваат со цел: да се презентира некоја идеја, да се информираат учесниците за некоја идеја или да се види реакција на присутните во врска со таа идеја. Ваквите состаноци бараат поттикнување на дискусијата и поставување на прашања. (К. Петковски, П. Јанкуловска, 2006)

Според тоа кој го свикува состанокот и на кој начин се води разликуваме два вида на состаноци: **формални и неформални состаноци.**

Неформалните состаноци се јавуваат во повеќе различни форми и тие можат да бидат одличен начин за секојдневно решавање на проблемите. Можат да се свикуваат често и во нив се вбројуваат неформалните средби во ходникот кои се случуваат меѓу колегите во текот на работното време, а кои служат за разрешување на вообичаени активности. На неформалните состаноци обично има различни тимови или учесници и на нив се планираат дневни или неделни активности. На овие состаноци може и да се врши и поделба на задачите.

Неформалните состаноци се многу важни и заради тоа што луѓето се чувствуваат многу по удобно и послободно, вербалната комуникација е секојдневна, а невербалната релаксирана. Тие не бараат строги форми за дискусии, дневни редови и затоа можат да дадат многу големи резултати. Неформалните состаноци на двајца или тројца учесници се многу ефикасни затоа што не бараат дополнително време за подготовки. На нив се практикуваат разменување на мислења.

За разлика од неформалните, **формалните состаноци** можат да се јават во најразлични видови. Во оваа смисла некои од состаноците се свикани од управувачките и раководните структури, а други од претседатели на стручни активи, синдикат, здруженија, асоцијации и слично. Овие состаноци вклучуваат поголем број луѓе и затоа нивната дискусија е контролирана, вообичаено се добива збор од водачот на состанокот.

Формалните состаноци се одвиваат по однапред подготвена, направена агенда. Формални состаноци се свикуваат за разменување на идеја, за решавање на проблем,

склучување на договори и сл. Тие се подолги или пак, може да се спомене и тоа дека се одвиваат во неколку етапи и најчесто се надоврзуваат една на друга.

Формалниот состанок за да биде успешен се прави подготовка, односно се собираат податоци кои што ќе послужат на тој кој што ќе го води состанокот. Потоа следи закажување на состанокот каде што се прави план на состанокот, дневен ред со точки, се предвидуваат прашања и се подготвуваат можни одговори.

Специфични форми на формални состаноци се телеконференцијата и видео конференцијата. Технологија денес овозможува да може да се гледаат соговорниците додека разговараат, да разменуваат документи, да држат презентации и да организираат обуки по пат на видео конференции.

Видео конференцијата може да се користи во најразлични случаи, затоа што има многу предности, како што се:

- Може редовно да се комуницира со поединци кои се од други области или во странство, што инаку би било речиси невозможно кога се имаат во вид трошоците за патување;
- Може да има состанок со многу повеќе учесници отколку што би можеле да бидат собрани во една сала за состаноци;
- Ваквите конференции се вообичаено многу пократки од класичните состаноци, затоа што за состанок од еден час, доколку треба да се патува во странство, потребни се неколку дена па дури и во најдобар случај кога би се птувало со авион сепак би се потрошил најмалку еден работен ден;
- Со ваквите конференции се заштедуваат пари, што би се потрошиле за патување дневници и слично;
- Комуницирањето преку телефон или преку електронска пошта не е секогаш најсоодветна форма за комуникација затоа што интерактивните состаноци секогаш можат да доведат до нови идеи, а воедно им се овозможува на учесниците да работат во согласност со реакциите на другите учесници;
- На иста работна задача или проект можат да работат повеќе луѓе на различни места, заради можноста за размена на документи во текот на видео конференцијата;

- Видео преносот можат да го емитуваат голем број организации во исто време заради што овозможува вклучување на многу организации одеднаш.

Со видео конференцијата поединците можат да го унапредат своето учење затоа што стапуваат во контакт со колегите од различни земји кои работат на иста проблематика, со што се воспоставува корисен дијалог и се разменува искуство. Исто така, секое време може да се конултираат разни експерти од определена област, а нивното мислење да го следат сите заинтерсирани страни во деловното комуницирање.

Но во секојдневието не се исклучува и можноста да се биде сведок и на неуспешен состанок и на тоа би се надоврзало прашањето: Зошто? Тука би напоменале неколку причини за неуспешноста на состанокот: состанокот е свикан без јасна потреба и јасна цел, состанокот е несоодветно воден, или оној кој што го води нема контрола на случувањата за време на одржување на состанокот, состаноците траат предолго и стануваат здодевни, некои од учесниците на состаноците стануваат агресивни и не ги респектираат останатите учесници, не се почитуваат одлуките и заклучоците од претходниот состанок. Затоа овде, ќе наведеме неколку типични фактори што придонесуваат за неуспешност или непотполност на состаноците:

- **Несоодветна структура или составот на состанокот:** Ова вообичаено се појавува кога постои пропуст во постапката на одржувањето на состанокот во поглед на неговата цел, или кога постојат еден или двајца „моќни“ учесници, кои доминираат со своите постапки.
- **Пренесувањето и примањето на информациите:** членовите коишто ги добиват информациите пред состанокот може да бидат погрешно разбрани како и дистрибуирањето на информациите за време на состанокот може да биде проблематично, зашто сите присутни не се во состојба брзо да читаат и да ги запомнат сите делови од информацијата.
- **Записниците:** записниците од претходниот состанок треба да се читаат на почетокот на наредниот состанок за да се избегнат сите недоразбирања и да се отфрлат сите евентуални пропусти.
- **Поставување на дневен ред:** Оваа активност е значајна од аспект на правилно планирање на состанокот. Ако дневниот ред не е добро испланиран тогаш точките ќе бидат несоодветни, може да дојде до губење на интересот на присутните за нивно партиципирање.

- **Водачот на состанокот:** Проблеми во врска со оној што го води состанокот најчесто произлегуваат во случаеви кога тој дозволува премногу долги и слободни дискусии, кога не е начисто која е целта на состанокот, или кои заклучоци треба да се донесат и кога, дозволува еден или двајца да зборуваат цело време. (К. Петковски, М. Алексова, 2004)

3. ФАЗИ ВО ОРГАНИЗИРАЊЕТО И ВОДЕЊЕТО НА СОСТАНОКОТ

Состанокот за да биде успешен, неопходно е да се почитуваат, доследно да се реализираат фазите низ кои треба да помине самиот негов процес, од планирање до реализирање, па и негово вреднување, од кои само неколку се во потполна зависност од водителот, повеќе фактори зависат само делумно од него, или на нив тој нема особено влијание.

Секој кој што го води состанокот треба да има во вид дека за секој состанок има три фази: пред состанокот, за време на состанокот и по состанокот. (К. Петковски, М. Алексова, 2004) . На секој состанок потребно е да има **водич, записничар и членови**. За успешна работа потребно е тие да делуваат координирано. Оној што го води состанокот е одговорен за: контролата на случувањето на состанокот, за разјаснување на целите и задачите, за активирањето на учесниците, за обезбедување на конкретност на дискусиите и за времетраењето на состанокот. Водачот на состанокот не смее да се инволвира во содржината на задачата, ниту да нуди готови решенија и концепти. Неговата одговорност вклучува:

Пред Состанокот: се разјаснува и информира за целите на состанокот, се формулира дневниот ред, се одлучува кои ќе бидат учесници на состанокот, се одлучува за местото и времето на одржување на состанокот, се определува типот на состанокот, се дава пишувани материјали. Односно:

- ✓ Се одбира цел на состанокот.
- ✓ Дали е потребен состанокот?
- ✓ Каков вид на состанок би имале?
- ✓ Го утврдува дневниот ред.
- ✓ Кој/кои ќе земат учество на состанокот?

За време на состанокот: се обезбедува клима за непречено одвивање на состанокот, се отвара состанокот, од оној кој што го води, го проверува дневниот ред, поттикнува дискусија, ги групира дискусиите и формулира предлог решенија, го контролира придонесот на учесниците на состанокот, дозволува да се донесат одлуки, ги зацврстува и потврдува активностите и одговорностите, го затвара состанокот. Односно:

- ✓ Навреме го започнува и завршува состанокот;
- ✓ Се придржува кон дневниот ред;
- ✓ Не се дозволува да има скриен дневен ред;
- ✓ Се слушаат, се запишуваат белешки, се надгледува;
- ✓ Не се дозволува да има точка „разно“.

По состанокот: прави преглед за состанокот, ги вреднува резултатите и постигнувањата, придонесува за потполно разбирање на работите од сите членови што учествувале на состанокот. Односно:

- ✓ Се согласуваат учесниците што понатаму ќе се работи;
- ✓ Се обезбедува детален записник со заклучоци, кој ќе го добијат сите учесници;
- ✓ Се спроведуваат заклучоците.

Записничарот е лице кое заедно со оној што го води состанокот е задолжено за подготовка на состанокот. Во негова надлежност се: пред состанокот ги проверува сите подробности поврзани со одржувањето на состанокот, го одредува датумот и времето на одржувањето на состанокот, води бележник на известните учесници на состанокот, ги дистрибуира неопходните документи или ги спроведува по електронски пат, се грижи за просторот, опремата и техниката.

За време на состанокот записничарот го води записникот, води белешка и за присутноста на учесниците, ги бележи активностите кои треба да се превземаат, ги бележи донесените одлуки, бележи кој е носител на одделни одлуки, но и кој е одговорен за нивно спроведување. По состанокот, записничарот ги проверува сите суштествени и значајни факти и илустрации во него, го усогласува записникот со оној кој што го водел состанокот и потоа се дистрибуира или се пушта по електронски пат (меил).

Покрај водачот и записничарот и секој учесник што присуствува на состанокот има одговорност и да се залага за состанокот да биде успешен. Односно секој учесник

пред состанокот потребно е да го види предметот, целта, од своја гледна точка, да ги разгледа документите што му се дадени на состанокот, да даде забелешки за времето, датумот и да се подготви за улогата што би ја имал на состанокот. Потребно е секој учесник да ги слуша дискусиите, предлозите и мислењата на другите учесници, да даде мислење, сугестија и го одржува вниманието на она што се дискутира. По состанокот секој учесник потребно е да пристапи кон извршување на дадената задача.

Според Можина (R. Mozina, 1994) постојат седум чекори во водењето на состанокот:

1. ТЕМА НА СОСТАНОКОТ:

- се задава кратко и јасно.

2. ОБРАЗЛОЖЕНИЕ НА ЦЕЛТА НА СОСТАНОКОТ:

- да се поттикне интерес;
- да се прикаже целта;
- секој учесник на состанокот да ја согледа својата улога.

3. ВОВЕДНИ НАПОМЕНИ:

- да се каже најважното;
- да се воведат присутните во проблемот што се третира;
- да не се даваат премалку, ниту премногу податоци;
- да се кажува само најважното;
- да не се наметнува свое мислење.

4. ВОВЕДНИ ПРАШАЊА:

- се задаваат кратко и јасно;
- се дава време за размислување;
- се прашуваат присутните дали постојат дополнителни прашања.

5. РАСПРАВА НА СОСТАНОКОТ:

- се овозможува дискусија;
- во дискусијата треба да земат сите активно учество;
- се поставуваат прашања;
- потребно е внимателно слушање;
- дискусијата и прашањта се во рамките на темата;
- секој слободно да го изразува своето мислење.

6. ФОРМУЛИРАЊЕ НА ПРЕДЛОЗИ:

- се формираат првични заклучоци и согледувања;

- се запишуваат на табла /лист хартија за да се достапни за гледање на сите учесници на состанокот.

7. ЗАКЛУЧОЦИ:

- конечните заклучоци произлегуваат од првичните заклучоци;
- потребно е да се постигне согласност од присутните за заклучоците;
- да не се присилуваат присутните на определено мислење;
- да се определат носителите за спроведување на заклучоците.

Она што може да се издвојат како фактори за добро водење на состанок се следниве: добра подготовка, самосвест на оној што го води состанокот, осмислен и ефектен почеток, да преминува веднаш на суштината и важното, да не ги чита „исказите“ туку да ги знае на памет, да зборува гласно, со пријатен тон, динамично, а не монотono, да биде добар говорник, да го владее литературниот јазик, состанокот да го води природно, да покажува почит кон учесниците на состанокот и да нема трема. Ваго е да се напомене оној кој го води состанокот, треба да знае дека не е во улога на предавач, туку за време на состанокот тој да води, парафразира, објаснува, а по потреба и „пресекува“. Треба правилно да го организира состанокот за време на неговото одржување да создава позитивна клима, преку соодветен стил на водење. Во текот на одржување на состанокот водичот или директотрот треба да е подготвен да поставува различни прашања, но и да одговара на директни, посредни, сугестивни и провокативни прашања. Особено значајно за водичот или директорот е да умее активно да слуша што значи соговорникот да се гледа во очи, да не се биде пристрасен, да не се зазема страна кога двајца имаат спротивставени дискусии, да не се упаѓа во збор, да се даваат предлози и совети и да се повторуваат важните факти.

4. ФАКТОРИ КОИ ВЛИЈААТ НА УСПЕШНОСТА НА СОСТАНОКОТ

Како едни од поважните фактори кои придонесуваат за водењето на успешен состанок се наведуваат следните:

- ✓ Избор на содржината и определувањето на цели;

- ✓ Организација на состанокот;
- ✓ Атмосфера;
- ✓ Улогата на водителот и влијанието на колективот;
- ✓ Комуникацијата како важна улога во водењето на состаноците;
- ✓ Индивидуалниот разговор како неопходен начин за комуникација;
- ✓ Предности на состаноците.

Во продолжение на трудот поединечно секоја од нив ќе биде презентирана.

4.1. Избор на содржина и определување на цели

Содржината и целите на состанокот се најзначајни за негова успешност. Кога содржината е актуелна и се однесува на актуелните проблеми од секојдневниот живот и работа на потребите и интересите на посетителите или учесниците, може да се надеваме на жива соработка од страна на присутните, а и на добри одлуки и заклучоци, кои ќе влијаат на заедничката работа.

Кога се планира состанок потребно е да се одговори на неколку важни прашања: која е темата, улогата, појави и проблем според својата актуелност, потребите на работата и насоченоста на колективот. Така најпрво се создаваат неколку теми да има поширок избор, а потоа се одбираат најважните, при што се зема предноста и итноста на поединечната тема.

Подготовката на состанокот, изборот и распределувањето на содржината за дневен ред е сложена интелектуална работа, при која мора да се земат предвид сите околности и реални можности. Секогаш пред состанокот се препорачува консултации и со други соработници, иако секогаш пред планирањето на било каков состанок се поаѓа пред се од работата и од нејзиние потреби. Ако состанокот со својата содржина не ги привлече учесниците и за нив тој не е интересен, ако учесниците не добијат одговор на определени прашања значајни за нив, тие ќе останат пасивни и немотивирани за активно учество. Значи при подготовката на состанокот треба да се има во предвид и мотивацијата на учесниците. Тоа значи не треба да се мисли само на работата, туку и на мотивираноста на учесниците на состанокот. Кога ќе се дефинира основната содржина на состанокот, мора да се знае што точно се сака со одделните точки што се дадени во дневниот ред.

Прецизното определување на целите не кажува само што е предмет на дискусија, туку, што треба се да направиме за учесниците да ги усвојат предлозите и да се „загреат“ за поединечни новитети.

4.2. Организација на состанокот

Досега е познато дека добрата организација на работата во било која институција и колектив значајно влијае на постигнување на саканите резултати.

Денес во современа организација на работата најчесто се вели дека добра подготовка е половина од извршената работа. Импровизирана дискусија за значајно стручно прашање на состанокот најверојатно ќе се одвива многу поинаку и поинаку ќе заврши, отколку ако потесна група однапред темелно го проучи проблемот, подготви материјал за дискусија и ја насочи дискусијата со соодветен вовед. Ефектот од претставувањето на определена иновација или тема ќе биде сосема поинаков ако за неа се зборува само општо и ако нејзиното значење се обработува чисто теоретски, отколку ако практично и разбирливо се демонстрира, така да учесниците може да ја видат со сопствени очи нејзината употребливост, па и самите да ја почувствуваат.

Ако состанокот грижливо се подготви, се заштедува и времето што е дадено на располагање односно тоа се искористува смислено и рационално. Успешната организација треба да ги обезбеди потребните надворешни услови за успешна работа: просторија во која ќе се одржи состанокот, соодветен распоред на маси за разговор, дискусија и сл. Покрај тоа потребно е учесниците на време да бидат известени, а со поканата да им се достават и стручните материјали што ќе се разгледуваат. Потребно е добро да се осмисли и текот на дискусии во сите фази започнувајќи од заедничка воведна информација и договор за работа, преку детално насочување на работата по групи, претходно скицирана порака или друг производ на групите до нивна синтеза на заклучната пленарна дискусија. Текот на вака расчленета и по групи диферинцирана работа потсетува на организирана заедничка работа, а делумно и се донесува според слични правила. Ваквиот начина на обработка на заедничките прашања и подготовка на некои заеднички документи на пример правилници, е особено прикладен за поголеми и пошироко разгранети организации. Со тоа се овозможува креативна и демократска

соработка на целокупниот колектив и подобра синтеза врз основа на темелната заедничка работа.

4.3. Атмосфера

За успешно водење на состаноците неопходна е и добрата атмосфера во колективот добра соработка помеѓу учесниците атмосфера каде што секој учесник може слободно да ги изразува своите мисли и предлози. Треба да постои мотивирачка атмосфера со соодвена агенда за работата на состанокот, односно доста важно е и местото каде ќе се одржува состанокот. Тоа значи потребно е да се води сметка за големината на просторијата во која ќе се одржува состанокот односно дали ќе биде доволно просторно голема за да бидат присутни сите учесници на состанокот а со тоа би се олеснила и работата на учесниците. Потребно е да се внимава на условите за работа во просторијата, а тоа би значело да не е премногу топло или жешко ниту пак да е премногу студено. Опремата која што, доколку би се користела на состанокот, треба претходно да биде проверена за нејзина исправност. Состанокот да биде по успешен и продуктивен во случај на наставнички совет добро би било да се вклучени одделенските наставници, предметните наставници како и стручните соработници педагог, психолог на училиштето.

На атмосферата на состаноците влијае пред се секојдневната атмосфера во работните организации. Тоа само за себе зборува многу за меѓусебните односи во колективот, заодносите меѓу водството и колективот и за стилот за раководењето. Социјалната психологија констатира дека пријатна социјална клима ја подобрува и зголемува внатрешната поврзаност и нејзината ефективност, а непријатната клима ја намалува ефективноста. Атмосферата и расположението не се непроменливи. Под влијание на внатрешните и надворешните фактори се менува расположението на поединецот. Затоа треба да се внимава при подготовката на состаноците, а понекогаш дури и при изборот на времето за нив.

Ведра атмосфера и опуштено расположение на состанокот, денес се основен услов за остварување на креативност во колективот. Атмосфера која произлегува од авторитарско водење е многу понепроодуктивна затоа што новите идеи не се раѓаат со крута наредба.

4.4. Улогата на водителот и влијанието на колективот

Водителот на состанокот треба да е отворен, чесен, достапен и со луѓето да се однесува демократски и хумано, да се грижи за своите луѓе и да се зазема за нив, ако им се случи неправда или некој неосновано ги напаѓа. Тој треба да биде реалист но истовремено и оптимист, треба да умее да го расположи колективот и да го подигне моралот кога за тоа ќе има потреба. Добрите водители сигурно не се раѓаат, туку стануваат, созреваат при работа, стекнуваат искуства преку работа и организација. Улогата на водител на состанокот може постојано да се надградува, да се подобрува стилот на водењето, да се развиваат потребните вештини, да се отстрани повлеченоста и тремата.

Добриот водител кој знае што сака и знае тоа да го постигне со демократски средства, придонесува за успешноста на состанокот. Во демократскиот систем на водење, водителот е прв меѓу еднаквите. Тој не се потпира толку на својот авторитет, колку на својата стручност, на стручните аргументи и професионалните искуства, па и на позитивните мотивациски средства - поттик, убедување, признание и сл. Демократскиот водител се потпира на колективот, а особено на нејзиното позрело и посовесно јадро и на сите им дава можност за успешно самопотврдување.

Демократскиот водител на состанокот намерно се поистоветува со заедницата, станува нејзин составен дел, прв меѓу еднаквите, за да се поистовети и колективот со неговите намери и цели. Во сите дискусии на состаноците таквиот директор ја зацврстува заедничката свест, припадноста кон заеднички цели и заедничка одговорност за нивно достигнување. Тоа го постигнува со нагласување на заедничкото: ние, нашиот колектив, нашите колеги, нашата заедничка одговорност, нашата заедничка заслуга и сл. Водителот за да биде успешен и прифатен потребно е да биде праведен и непристрасен. Тоа значи подеднакво да бара од сите учесници, да нема привилегии кон никого, да не покажува посебна привлечност или одбивност, да не се вклучува во расправи и сл. При воспоставени демократски односи во работниот колектив водителот не ја презема во целост одговорноста за колективот, туку ја дели со колегите. Затоа потребно е водителот на состанокот понекогаш и да ја слабее својата положба со цел да се зајакне единството на колегите во колективот.

Од секојдневната практика на раководењето се знае колку составот на колективот, мотивираноста и работливоста на работниците влијаат на успешноста на работата и на постигнатите резултати. Големи разлики во способноста, подготвеноста и мотивираноста за работа, приемчивост за новости и друго, може да се најдат помеѓу одделни работни колективи. Социјалната психологија констатирала дека секоја зедница и секој поцврсто поврзан колектив имаат свој развоен пат чија конечна цел е внатрешната поврзаност, усогласеност и општа зрелост.

Во еден колектив потребно е воспоставувањето на вистински демократски односи меѓу учесниците во заедничката работа. Но, тоа не значи додека трае состанокот, дискусијата треба да се води во правец да секој сам одговара на своите прашања, да се подржува неактивноста на состаноците. Ако се држи дијалог и заедничка дискусија, при заедничко барање и оформување на одлуките, постепено се повеќе учесници активно ќе се вклучат во заеднички размислувања. На тој начин во колективот, постепено ќе се вклучат се повеќе учесници во заедничките размислувања и идеи. На тој начин колективот постепено ќе се доближува до партнерското водење и демократска соработка со учесниците на состанокот.

4.5. Комуникацијата како важна улога во одржувањето на состаноците

Комуникацијата е составна компонента на животот на човекот затоа што човекот е социјално суштество кое се реализира во постојана интеракција со други луѓе. Со комуникацијата се споделуваат искуства, човекот размислува, спознава, пренесува, разменува информации, превзема активности. Комуникацијата има големо значење во внатрешното функционирање на организацијата, на колективот. Комуникацијата е секојдневна и вообичаена работа. Без комуникација нема да опстанат ниту колективите, организациите, установите. Со комуникацијата се поврзуваат сите понатамошни функции на определување на целите на институцијата, одржување и комуницирање на состаноците, правење на планови за понатамошно нивно реализирање, организирање на човечки ресурси за ефикасно делување и спроведување на задачите, со комуникација се мотивира и создава клима во која вработените ќе сакаат да придонесат во остварувањето

на целите на организацијата. Ефективноста на организацијата, во најголем дел е резултат на успешна комуникација. Сите промени што се јавуваат во организациите, во училиштата, наметнуваат потреба на менаџерите, директорите, да поседуваат големи комуникациски вештини за да бидат нивните излагања и состаноци ефективни и продуктивни. Суштината на успехот на квалитетна комуникација на состаноците е почитувањето, односно никој не сака да биде омаловажен на сред состанок, потценет или игнориран. За таа цел потребно е водачот на состанокот, менаџерот, директорот, внимателно да го слуша соговорникот, да се гледа право во очи додека разговара. Додека се разговара со учесник на состанокот, водителот на состанокот не треба да гледа во часовникот, во мобилниот или компјутерот затоа што се остава впечаток на занемарување на излагањето на соговорникот, да не им се упаѓа во збор. Пожелно е да се даваат и комплименти на соговорниците на состанокот, да се условуваат со нивното име и звање по професија и секогаш да постои ведрина насмеаност кај водителот на состанокот. Водителот на состанокот потребно е да има воспоставено добри меѓучовечки односи, односно да може правилно да ги разбере учесниците, колегите, нивната природа, бидејќи секој има свој карактер, лична особина, став, мислење. Секогаш кога водителот би се сложил со ставовите, мислењето и однесувањето на учесниците на состанокот добро е да се употребат фразите "апсолутно сте во право", "целосно се сложувам", "ве подржувам", "да така е", но и со климање на глава, додека тие зборуваат. Но и кога мислиме дека ние сме во право а не соговорникот сепак добро би било да ги користиме фразите "можеби сте во право", "ако велите дека е така, тогаш....", и сл. Но и кога соговорникот навистина би погрешил, голема умешност е да се избегне конфликтна ситуација со учесниците на состанокот, да се одбегнат било какви провокации .

4.6. Индивидуалниот разговор како неопходен начин за комуникација

Како еден од позначајните фактори за успешна работа со луѓе е и индивидуалниот разговор, односно луѓето понекогаш бараат и надвор од состанокот да одговорат на некои прашања кои што сметаат дека се раздразливи и би можело да се

наруши концептот на водење на состанокот или едноставно состанокот да не ја постигне целта или да биде неуспешен.

Затоа личниот разговор во доверлива атмосфера и околина, по правило им дава на соговорниците можност за рамноправна соработка и размена на информации. Дури и ако се работи за спорни прашања, грешки, престапи, непримерно однесување на соговорникот му се дава полна можност да го образложи своето однесување, да ги наведе околностите кои му влијаеле, своите вистински намери и својот поглед на сопственото однесување. Така се добива целосна слика за делото или случајот, се соживува со соговорникот и се добива целосна слика и подобро се доаѓа до разбирање.

Сосема е поинаку ако некој работник јавно се прекорува пред повеќе колеги или пред целиот колектив. Тогаш засегнатиот е загрозен и во основните социјални потреби, угледот, почитувањето, па така од екстравертност преминува во интровертна личност или станува нападен. Ако поединецот подолго време се обвинува или критикува долго време нема да се создаде мирна атмосфера за разменување на податоци информации, мислења, оценки кои би придонесувале и за самокритичност. Јавната расправа на спорните прашања кои не спаѓаат во јавност, знае да ја расипе атмосферата на состанокот и да оневозможи понатамошна отворена дискусија, особено ако другите учесници на состанокот се тивко или гласно солидаризирани со "жртвата". Во таков случај, меѓу менаџерот и колективот настанува јаз што долго време ќе треба да помине за да се врати во нормален тек. Затоа за добро водење на состанокот секој водич, менаџер, директор треба да има добра подготвеност, самосвест, осмислен и ефектен почеток, говорење доволно гласно, со пријатен тон, динамично и не монотono, да биде добар говорник кој го владее литературниот јазик, состанокот да го води природно. Важно е да се напомене дека оној што го води состанокот треба да знае дека не е во улога на предавач, туку за време на состанокот тој води, парафразира, објаснува а по потреба и пресекува. Тој треба да ги мотивира, да ги поттикне да ги заинтеригира сите учесници на состанокот. За таа цел, тој треба да одбере соодветна содржина и да постави јасна цел за состанокот. Во текот на одржувањето на состанокот тој треба да е подготвен да поставува различни прашања, да одговара на директни, посредни, сугестивни и провокативни прашања. Со поединците треба и често да се разговара за да се запознаат подобро, да се откријат нивните размислувања, ставови, сомнежи и предлози.

4.7. Предности на состаноците

Добро подготвени и водени состаноци овозможуваат пред се:

- Меѓусебно информирање за новостите и другите актуелни прашања од животот и работата на установата; двонасочна комуникација меѓу водителот и учесниците дава и повратна информација за тоа како другите ги восприемаат и прифаќаат нашите проекти; токму во ова, непосредно известување има големи предности во однос на посредното (писмени пораки и сл.);
- Продлабочено информирање за новостите во соодветната теорија и практика, освежување и дополнување на знаењата од одредени подрачја и актуелни општествени прашања;
- Усогласување на ставови и однесувања е значајно заради постигнување приближно единство во работниот режим на установата. На тој начин се зајакнуваат и се дополнуваат најважните правила на заедничкиот живот и правила.

При сите расположливи можности за работа со луѓе, за нивно насочување и вклучување во соодлучување што ги нудат сите состаноци, треба да се имаат во вид и нивните ограничености. Затоа наместо состанок, понекогаш треба да се практикуваат и други форми за да се дојде до поставената цел. Водечка улога притоа има индивидуалната работа, но и контактите со вработените. Без аналитичко проучување на работата, планско следење на работниот процес и работата на организацијата неможат да се видат појавите и проблемите што треба да се расправаат на состаноците, не може да се знае како се остваруваат прифатените договори и заклучоци.

5. ОРГАНИЗАЦИСКА СТРУКТУРА НА УЧИЛИШТЕТО

Согласно Законот за основно образование во Р. Македонија, основното образование е задолжително кое што трае девет години, а е организирано во три воспитно-образовни периоди и тоа од прво до трето одделение, четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение. Концепцијата за воспитание и образование

се утврдува од старана на Министерството за образование односно од министерот и потоа врз таа основа се донесуваат план и програми за основно образование, односно воспитно образовната работа се организира и остварува според наставен план и програма кои пак на предлог на Бирото за развој на образование министерот само ги потврдува. Со наставниот план и програма се определува годишниот и неделниот број на часови на наставата одделно по задолжителните и изборните предмети, нивниот редослед по одделенија, бројот на неделните часови за дополнителна настава, часовите за додатна настава и часот за одделенска заедница. Со наставните програми се определуваат наставните цели, содржините, основните поими, активностите и методите во настава, оценувањето на постигањата на учениците, условите за реализирање на наставната програма и нормативот за наставниот кадар.

Согласно Законот за основно образование (Службен весник на РСМ 2019) **орган на раководење во основното училиште е директорот.**

Директорот е одговорен за законитоста во работата како и за материјално-финансиското работење на училиштето. Директорот во основното училиште треба да поседува професионални компетенции кои се однесуваат на знаењата, вештините и професионалните вредности што се неопходни за квалитетно раководење на училиштето. Професионалните компетенции опфаќаат знаења, вештини и професионални вредности во следните подрачја:

1. Водство;
2. Раководење со човечки ресурси;
3. Педагошко раководење на училиштето;
4. Финансиско раководење;
5. Законско и административно работење на училиштето.

Директорите во текот на својата работа се должни континуирано професионално да се усовршуваат согласно Законот за обука и испит за директор на основно училиште, средно училиште, ученички дом и отворен граѓански универзитет за доживотно учење.

Согласно законот за основно образование (Службен весник на РСМ, 2019) директорот ги врши следниве надлежности:

- го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законито работење,
- ја организира, планира и ја води работата на основното училиште,
- ја следи и унапредува воспитно-образовната работа во училиштето,
- подготвува програма за развој на училиштето,
- подготвува предлог на годишната програма за работа и извештај на училиштето,
- е одговорен за реализација на годишната програма за работа,
- е одговорен за остварување на правата и обврските на учениците,
- врши избор на наставници, стручни соработници, и друг административно технички кадар,
- врши расоредување на наставници, стручни соработници, и друг административно технички кадар,
- одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни соработници, и друг административно технички кадар согласно со закон а колективен договор,
- врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја на наставниците и стручните соработници,
- поттикнува, следи и организира стручно оспособување и усовршување на наставниците и стручните соработници,
- организира менторство за наставниците –приправници, стручните соработници- приправници, присуствува на часови во наставата согласно со планот за посета на часови од годишната програма за работа на училиштето, за што составува препораки и забелешки од остварената посета кои се приложуваат кон професионалното досие на наставникот и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и ги советува,
- ја следи работата на училишниот педагог, психолог и др. стручни соработници,
- се грижи за соработка со родителите,
- ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците,
- одлучува за воспитни мерки,

- ја организира и ја следи работата на училишниот инклузивен тим и други тимови во училиштето,
- ја поттикнува и следи работата на заедницата на учениците,
- обезбедува и вршување на одлуките на училишниот одбор,
- ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето,
- одлучува за склучување на договори за работни односи,
- покренува постапка за дисциплинска одговорност на наставниците, стручните соработници и воспитувачи,
- се грижи за соработка на училиштето со здравствената установа во општината и врши други работи согласно со закон и статутот на училиштето.

Освен работите од став (1) на овој член, директорот на основното училиште со ресурсен центар ги врши и следниве работи:

- врши избор на образовани и лични асистенти кои им даваат поддршка на основните училишта во работа со ученици со попреченост,
- врши распоредување на образовани и лични асистенти кои им даваат поддршка на основните училишта во работа со ученици со попреченост,
- поттикнува, следи и организира стручно оспособување и усовршување на основните училишта во работа со ученици со попреченост.

Според (член 121, 2019) од Законот на основно образование, стручни органи на училиштето се наставничкиот совет на основното училиште, советот на одделенските наставници, советот на предметните наставници и стручните активи на наставниците.

Според (член 122, 2019) од Законот на основно образование, Наставничкиот совет на основното училиште го сочинуваат одделенските и предметните наставници и стручните соработници на училиштето. Наставничкиот совет го свикува и со него претседава директорот. Наставничкиот совет на основното училиште:

- дава мислење по предлогот на програма за развој и на годишната програма за работа и го следи нејзиното усовршување,
- предлага членови за училишен инклузивен тим и други тимови во училиштето,

- го разгледува и утврдува успехот на учениците и работата на другите стручни органи,
- им одобрува на учениците побрзо напредување во основното училиште,
- го разгледува остварувањето на наставниот план и програма и презема мерки за нивно извршување,
- дава мислење за распределба на часовите меѓу наставниците,
- донесува одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки,
- го разгледува извештајот од реализацијата на годишната програма за работа, од самоевалуација, од извршената интегрална евалуација и предлага соодветни мерки,
- расправа и одлучува за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа,
- дава мислење за годишниот финансиски план на училиштето,
- избира претставници во училишен одбор,
- дава мислење за палнирањето, реализацијата и вреднувањето на постигањата во наставата и учењето,
- го разгледува годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и предлага соодветни мерки,
- учествува во оценувањето на исполнетоста на стандардите за наставниците и и стручните соработници за напредување во звањата ментор и советник,
- одлучува за воспитни мерки и
- врши други работи утврдени со статутот на училиштето.

6. ДИРЕКТОРОТ КАКО УСПЕШЕН МЕНАџЕР ВО ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определената водствена функција, на некое од по високите менаџерски нивоа. (К. Петковски, М. Алексова, 2004)

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

Во современото училиште како организациски систем, улогата на менаџер ја има директорот на училиштето. Самата положба на директорот на современото училиште го обврзува и му дава можност да управува со човечките ресурси и да игра повеќе улоги кои треба да ги исполнува со цел да се подобри работата на училиштето. Денес се смета дека директорот (менаџерот) треба да извршува повеќе улоги како што се: лидер, координатор, модератор, информатор, супервизор и одлучувач. И како посебни улоги на менаџерот во организацијата би биле: водач, воспитувач, ментор, мотиватор, визионер, организатор, мисионер, планер, посредник, претставник, иницијатор, креатор, комуникатор, другар, примач и давател на информации, надгледувач, контролор, алокатор на ресурсите и преговарач. Во сите овие улоги директорот на училиштето се пронаоѓа и поистоветува.

Најдобри резултати се постигнуваат кога една работна организација, вклучувајќи го и училиштето, ги користи своите луѓе како составен дел на една добро композирана работна целина. Директорот прави свесни напори во смисла на искористување на способностите на секој поединец во групата или тимот, како и на целата група. Секој поединец се идентификува со целите на организацијата како со свои лични цели.

Во современите организации улогите на менаџерот во управувањето со човечките ресурси би биле: стратешки партнер, партнер за развивање на инструментите, партнер за спроведување, контролор на законитоста и административен или операциски менаџер на вработените. Според литературата, способностите на менаџерите се групирани во неколку групи и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност (Т. Гоцевски, 2008).

Менаџерите не само што треба, туку и мораат да мислат за етиката. Тие мораат да ги проценуваат и јасно да ги презентираат погледите и принципите врз кои е заснована нивната работа. Многу реално, отворено и непристрасно треба да ги стават под прашање своите мотивации за нивната професија, мотивациите на вработените, методите врз кои ќе ја темелат нивната менаџерска функција и свесно да ги установаат

оние верувања до кои тие ќе се држат. Зашто лице без јасна, без свесна етичка положба, е исто како брод без едра и без сидро.

Директорот (менаџерот) на училиштето, меѓу другото, мора да ги има во предвид следниве етички погледи:

а) Неговата улога во училиштето и границите на неговото делување, однесување и одговорност кон работата.

б) Начинот на носење на одлуките и вклученоста во носењето на одлуките. Денес сè повеќе носењето на поважни одлуки во училиштето се базира врз учество на повеќе субјекти.

в) Начинот на настапување во училиштето и надвор од него (врз принципите на објективност, реалност и избегнување на секаква доза на манипулација со луѓето.

г) Градењето на ставови спрема поединците и училиштето. Преку својата политика и практика, менаџерот треба да им покаже на луѓето дека тие се основата на успехот во училиштето.

д) Грижата за оспособување на вработените да станат интегрален дел на процесот на поставувањето на целите, така што да не постои тајност или не етичко однесување. Водичот за етичко однесување на менаџерите ги содржи следниве правила:

- Почитувај го законот;
- Кажувај ја вистината;
- Покажи респект кон луѓето;
- Пред сè не повредувај;
- Секогаш дејствувај кога имаш одговорност;
- Придржувај се на златното правило „Не прави им го на другите она што не сакаш тебе да ти го направат“ (Б. Шуклев, 2008).

Директорот треба да ја зајакнува мотивацијата на вработените, да се подобруваат во својата работа, со тоа што ќе добијат повратна информација и конструктивна критика. Успешната работа треба да создава основа за награди, пофалници, благодарници.

Описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во современото училиште се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето, управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата во тие институции. Сепак, ако се направи напор за систематизација на активностите на еден менаџер, ќе се заклучи дека тој, во основа, ги извршува следните работи:

- зборува и се консултира со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (настава, наука, истражување, вежби, практична настава, образовна технологија, наградување, контрола и сл.);
- дава насоки и упатства на соработниците и на вработените;
- врши контрола на работата;
- превзема конкретни акции по разни проблеми;
- ги формулира целите кои треба да се реализираат;
- чита извештаи, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата;
- изработува планови за остварување на целите;
- определува награди и признанија за извршената работа;
- ја стимулира инвентивноста и креативноста во работата;
- донесува одлуки за нови проекти и нова дејност;
- донесува одлуки за унапредување и за разместување на вработените;
- присуствува на состаноци;
- комуницира со јавноста и со други институции;
- склучува разни договори;
- ја претставува институцијата во земјата и надвор од неа.

Менаџерите употребуваат инструменти кои треба да влијаат врз индивидуалната надградба на вработените, а тие се одржување на состаноци дадени согласно законот но и под иницијатива на директорот или вработените, состаноци за одржување на обуки, состаноци за индивидуалните планови за развој и системите за наградување.

7. ТРАНСФОРМАЦИСКО ВОДСТВО ВО УЧИЛИШТАТА

Водството во образованието денес е приоритет во образовните политики во земјите низ целиот свет. Зголемената автономија на училиштата и зголеменото внимание што се посветува на училиштето и училишните резултати на преден план ја истакнуваат потребата од преиспитување на улогата на училишните лидери. Голем е просторот за подобрувања на професионализацијата на училишното водство, поддршката на постојните училишни директори и заложбите водството во образованието да стане привлечна професија. (B. Pont, D. Nushe, H. Moorman, 2008).

Водството е уметност да се поттикнат другите да сакаат да се стремат кон остварување на заедничките цели. Водството е развивање на јасен и целосен систем на очекувања со цел да се идентификуваат и искористат предностите на сите ресурси во организацијата, меѓу кои најважни се луѓето. Водството е процес врз кој поединецот влијае врз група поединци заради остварување на заедничката цел, односно водството е се она што се однесува на насочување и влијание. (K. Leithwood, 2007).

Во најголем дел од определбите на водството можат да се идентификуваат четири елементи на негова основа:

- ✓ Водството е процес,
- ✓ подразбира влијание,
- ✓ се случува во група,
- ✓ се однесува на остварување на заедничките цели. (С. Миовска – Спасевска, Д. Андоновска-Трајковска, Н. Селими, 2013)

На водството силно влијаат персоналните и организациските фактори, како и факторите на опкружувањето. Тоа мора да се занова на конкретна и практична активност. Водството започнува и завршува со луѓето: со нивните аспирации, чувства, мотивации. (К. Петковски, М. Алексова, 2004).

Во основа, суштината на водството се сведува на способноста на водачот да може да изгради идеја, а потоа да ги инспирира и поттикнува соработниците за нејзина реализација. Луѓето не можат да се водат со правење планови и анализи на постојаната

состојба. Она што ги тера да го следат својот водач е јасно поставената заедничка цел, за што е потребно единство од овие три елементи: **идејата, инспирацијата и поттикот.**

Идејата е позитивна слика на она во што треба да се трансформира организацијата, но и на патот што треба да се помине за да се постигне посакуваната цел. Успешните водачи секогаш имаат јасна идеја и стратегија за постигнување на саканите резултати и остварување на целта. Инспирирањето на следбениците, е впрочем онаа сила која ги тера луѓето кон акција. Водачот треба да умее да ја користи својата вештина за природно и ненаметливо комуницирање за да ги поттикнува и разбранува учесниците за да можат тие да ја согледаат ползата од достигнувањето на поставената цел. Поттикот односно мотивацијата е онаа што ја движи организацијата кон крајната цел. Како што ја искористува својата енергија и знаење за реализација на поставените задачи, успешниот водич веднаш поставува нови и по големи задачи. Успешните водичи затоа треба се потпираат на сите три елементи. Водичот создава претстави и дава идеи, не е добар ако водичот не умее да инспирира, ниту пак е добар водичот кој постојано поттикнува, а не умее да создаде идеја споделена и прифатена од соработниците. (К. Петковски, М. Алексова, 2004) .

Трансформациското водство се фокусира на ефикасна и ефективна интеракција со променливата реалност. На тој начин трансформациското водство е насочено кон „високото ниво“ и принципите, за разлика од трансакционото водство, кое е фокусирано кон „ниското водство“ и настаните.

Трансформациското водство во центарот на вниманието го става наставникот како активен чинител, преокупирано е со цели, вредности и етички норми. Акцентот не го става на дневните настани, туку е насочено кон долгорочни цели, водејќи грижа да не ги компромитира наставничките вредности и принципи. Прави јасна динстикција помеѓу причините и симптомите и дејствува превентивно. Манифестира проактивност, ги забрзува процесите и се карактеризира со истрајност. Се фокусира на визијата, мисијата и стратегиите за нивно достигнување. Комплетно ги користи наставничките ресурси, дозволува да се развива талентот на секој наставник, открива и развива нови таленти. Умее да ги препознае значајните придонеси на наставникот и соодветно да ги награди. Ги дизајнира и редизајнира работите за да ги направи позначајни и попредизвикувачки. Го ослободува наставничкиот потенцијал, води кон нови насоки и ги обединува

внатрешните структури и системи за да го поттикне достигнувањето на вредностите и целите.

7.1. Фази на трансформациското водство

Светот се менува сè побрзо и побрзо во сите сфери на животот. Луѓето постојано зборуваат дека и образованието треба да се менува за да одговори на промените на 21-век. Се поставува прашањето: Што се подразбира под промени? Промените ги опфаќаат сите и многу е тешко да се најдат соодветни одговори. Светот во којшто моментално живееме е свет кој бара многу одговори и нуди бескрајни можности. Тој изгледа „хаотично“ и од суштинска важност е да бараме најдобри начини за да дојдеме до посакуваната цел. Но, мора да научиме како да живееме во тој свет за да бидеме успешни.

Трансформациското водство е прикажано преку 8-те фази на промени кои ги сугерира John Kotter (Преземено од: <https://adviseredu.com/2017/05/08/>), адаптирани на воспитно-образовниот процес, односно на училишното работење. Од тие причини поимите: менаџер, работник, клиенти, работна организација, организациска култура ќе бидат заменети со поимите директор, наставници, училиште, ученици, родители, училишна клима итн. John Kotter е познат професор од Хардвард, еден од најпрестижните универзитети во светот.

Kotter сугерира дека која било успешна промена без разлика на нејзиниот обем треба да се одвива по логички редослед кој се состои од 8 фази. Првите 4 фази во суштина претставуваат одмрзнување на организациското статус кво. Фазите од 5 до 7 нè запознаваат со нова пракса, а последната 8-ма фаза е вградување на промена во организациската култура на организацијата.

7.1.1. Развивање свест за неопходни промени

Развивањето на свеста за неопходни промени претставува прва фаза во процесот и е многу значајна за воспоставување на потребна кооперативност. Успех во оваа фаза е кога поголем број од наставниците, најмалку 75% како и цел раководен тим (директор, заменик директор, училишен одбор) веруваат дека промените се неопходни и за нив има голема потреба. За жал во однос на оваа проблематика многу малку се работи што значи

и доколку се сака да се воспостават одредени промени, се тргнува без доволно да се развие свеста кај наставниците за чекорите кои ќе се преземат. Без да се создаде свест за неопходни промени тешко е да се натераат наставниците да вложат дополнителни напори. За да се поттикне свеста за неопходните промени потребно е:

- ✓ Креирање криза со што свесно ќе се дозволи да се создаде мобилна состојба во училиштето;
- ✓ Елиминирање на очигледни елементи на претходен успех;
- ✓ Поставување цели на високо ниво при што истите нема да може да се исполнат со вообичаен начин на работа;
- ✓ Одвојување на поголем број наставници од функционални перформанси и нивно вклучување во работни перформанси;
- ✓ Давање што е можно поголем број информации во врска со незадоволството на учениците и нивни родители, посебно на оние наставници кои не покажуваат добри резултати во својата работа;
- ✓ Да се инсистира наставниците да зборуваат воздржано и смирено со незадоволните ученици, родители, претставници од општината, невладини организации итн;
- ✓ Повикување на претставници од Бирото за развој на образование и Државниот просветен инспекторат кои ќе дадат релевантни и многубројни информации поврзани со работењето на училиштето;
- ✓ Изнесување во јавност поголем број информации поврзани со проблемите на училиштето;
- ✓ „Нападно“ информирање на наставниците со шансите и позитивните исходи кои претстојат доколку се воведат планираните промени.

7.1.2. Создавање тим кој ќе води

Директорот на училиштето треба да даде личен пример преку тимска работа со наставниците. Тој во своето работење има потреба од интеграција во која наставниците

ќе чувствуваат внатрешна зависност поради заедничките интереси и вредности. За да се случат трансформациските промени во училиштето, не е доволна само активна поддршка од првиот човек на училиштето. Осамениите училишни директори без ралика на тоа колку се способни и харизматични, никогаш не располагаат со сите потенцијални средства со кои ќе се надмине традиционалното однесување, исклучок може да биде доколку се работи за многу мало училиште кое има мал број вработени. Значи, потребно е да се создаде доволно моќен тим, каде што директорот ќе има поддршка од училишниот одбор, локалната самоуправа и други релевантни фактори, а пред сè од наставниците, учениците и нивните родители. Тимот формиран од директорот треба да биде доволно силен. Ваквиот тим треба да поседува моќ, од гледна точка на: поседување формално знаење, информации, стручност, углед во микро и макро средината, како и водечки потенцијали. Од претходно кажаното произлегува дека, директорот колку и да поседува лидерски способности и вештини, тој нема да може да ги спроведе саканите промени доколку нема создадено супериорен тим од секоја гледна точка, кој тим ќе биде подготвен да се справи со сите предизвици.

Вистинскиот тим мора да поседува:

- **Моќ од гледна точка на позиција:** тоа подразбира во тимот да има влијателни луѓе, односно лица со голема моќ.
- **Експертиза:** луѓе кои имаат одлични познавања (од повеќе области).
- **Кредителитет:** луѓе кои имаат голем углед во училиштето и пошироко во непосредното и посредното опкружување.
- **Водство:** доволно докажани лица со лидерски способности кои успешно ќе можат да го водат целиот процес.

Водечкиот тим мора да биде заснован на ефективна тимска работа, членовите помеѓу себе треба да имаат голема доверба и заеднички цели. Довербата се гради преку интензивна меѓусебна комуникација и најразлични активности, како и преку внимателно планирање на случувањата кои не се директно поврзани со работата. Што се однесува до целта, таа мора да биде милозвучна за ушите и мелем за душата.

7.1.3. Обликување визија и стратегија

Свеста за неопходни промени и создавање силен водечки тим претставува неопходен двигател, но со тоа не е завршена целата работа за големи радикални промени во училиштето. Успешните трансформациски промени во училиштето бараат постојано разбирање на визијата која игра клучна улога во креирањето на промените на тој начин што претставува основа за наведување, синхронизација и инспирација на постапките на голем дел од вработените во училиштето.

Kotter (2009) дал една корисна, практична мисла, која вели: „кога не сте во состојба да ја опишете визијата за 5 минути или пократко, а која визија треба да ги покрене промените и притоа треба да добиете реакција која искажува разбирање и интерес од оние кои слушаат, тогаш вие сте во незавидна ситуација“.

Пристапот заснован на визија е суштинска компонента на големото водство. Училишниот директор треба да креира ефективна визија, примамлива слика за иднината на училиштето, добра стратегија и логични правци за остварување на визијата. Наставниците пак, врз основа на креираното од страна на директорот креираат планови, специфични чекори за остварување и имплементација на планираните цели.

Добрата визија има за цел:

- креирање на чувствителните патишта на движење,
- мотивирање на наставниците за преземање акција во саканиот правец,
- помагање во координирањето на акциите на различни чинители вклучени во остварувањето на визијата, како последица од тоа понекогаш поголемиот дел од наставниците одредена работа завршуваат брзо и ефикасно.

7.1.4. Претставување на визијата

Наставниците нема да се жртвуваат доколку сметаат дека трансформацијата не е остварлива и дека исходот од трансформациските промени нема да биде во нивна корист. Без успешна презентација на визијата никогаш нема да може да биде привлечено

вниманието и посветеноста на наставниците кои треба да бидат вклучени во спроведувањето на визијата. Презентацијата се состои од искази, но и конкретна акција. Вербалното комуницирање не е доволно, конкретните дела целата работа ја прават посилна.

Неуспешното реализирање на промените во првите три фази секогаш создава проблеми во четвртата фаза. Доколку не се привлече вниманието на наставниците, тие не можат успешно да ја спроведат визијата и воопшто нема да се заинтересираат за истата. Доколку училишниот тим кој ги води промените не е составен од компетентни лица, тие ќе имаат големи потешкотии при креирањето и испраќањето на пораките. Доколку визијата не е поттикнувачка, ако е преопшта или преопширна, таа нема да може лесно да стигне до наставниците кои треба да ја слушнат, а со самото тоа да ја прифатат и спроведат. Презентирањето на визијата е многу сериозна и одговорна работа. Клучните елементи на ефективната комуникација при презентација на визијата се:

- ✓ Едноставен и јасен говор;
- ✓ Користење примери, метафори, споредби во кои ќе доминира образованието;
- ✓ Користење на различни форми за/на презентација: одделенски состаноци, наставнички совети, родителски состаноци, формални и неформални средби;
- ✓ Примерно водство, однесувањето на водечките луѓе во училиштето треба да биде конзистентно со новосоздадената визија;
- ✓ Објаснување на видливите недостатоци;
- ✓ Двонасочна комуникација;
- ✓ Повторување, повторување, повторување... и само повторување.

7.1.5. Оспособување на вработените за значајни дејства

Имплементирањето на било кој вид трансформациски промени, подразбира акција на голем број лица вклучени во директното и индиректното работење на училиштето. Може да се случи наставниците да ја прифатат визијата, но да се чувствуваат неспособни, неподготвени за нејзино остварување бидејќи пред нив има

најразлични пречки кои не дозволуваат спроведување на конкретна акција, како на пример: несоодветна училишна клима, недоволно стручно усовршување на наставниот кадар, лош систем за вреднување на учиноците на наставниците во училиштето, несоодветно однесување на директорот кој само вербално го поддржува спроведувањето на училишната трансформација, а притоа поставува барања кои го „кочат“ вистинското спроведувањето на истата.

При воведувањето промени и иновации наставниците често прават грешки. Но, тука е многу важно како на нив реагира директорот на училиштето. Доколку тој ги прифаќа ненамерните грешки како цена на иновацијата, тогаш наставниците нема да се плашат да продолжат да бараат подобри начини за работа. Во ваква средина, фокусот секогаш е на тоа што може да се научи од неуспехот, така што грешките стануваат составни чекори од успехот. Оние училишни директори кои веруваат во способноста на своите наставници создаваат клима за успех.

Бариери кои го онеспособуваат делувањето на наставниците за спроведување на процесот поврзан со реализација на визијата се:

- ✓ Структура – формалните структури во училиштето често го спречуваат нивното дејствување;
- ✓ Вештини – недостатокот на потребни вештини носи спроведување на несоодветна акција;
- ✓ Системи – информационите системи и системите на работните односи често го оневозможуваат процесот на промени;
- ✓ Супервизија – се случува директорите да ги обесхрабрат наставниците во остварувањето на акциите кои се насочени кон конкретна имплементација.

Во сите претходно истакнати случаи, наставниците ја разбираат визијата и сакаат истата да стане реалност, но се наоѓаат во ситуација на мал маневарски простор за спроведување на акција преку која ќе се оствари визијата. За да не се случи такво нешто училишните директори треба да:

- ✓ презентираат сензибилна визија за наставниците;
- ✓ создадат структура компатибилна со визијата;

- ✓ овозможат семинари, обуки, работилници, тренинзи за кои имаат потреба наставниците;
- ✓ го усогласат информациониот и персоналниот систем со визијата;
- ✓ поттикнуваат дебати со наставниците поврзани со спроведувањето промени.

7.1.6. Создавање краткорочни успеси

Крупните, драматични и радикални трансформациски промени во едно училиште бараат време. Според Kotter поголемиот број наставници нема да се одлучат на „долг марш“ доколку не им се понудат убедливи докази дека во период од 6 до 18 месеци таквиот пат нема да почне да вродува со позитивни резултати. Без да се бележат успеси, реализирани во краток период, преголем ќе биде бројот на наставници кои ќе почнат да се откажуваат или ќе почнат да даваат одреден вид на отпор. Успех на спроведената училишна трансформација подразбира менаџерски напори во рамки на годишната програма да се забележат видливи подобрувања, наставниците да добијат одредени признанија и награди за вложениот труд.

Влијанието на краткорочните цели и остварена победа врз нивна основа, во голема мерка влијае на спроведувањето на училишната трансформација. Трансформацијата не е процес кој исклучиво се темели само на училишниот одбор како тим, туку и добриот училишен директор има битна улога. Дobar баланс на овие две влијателни позиции е повеќе од неопходен, остварувањето на краткорочни цели е мерило за успех на добриот училишен директор. Краткорочните цели им даваат неопходна сигурност на наставниците дека резултатите од спроведената промена доаѓаат. Улогата на краткорочните цели би била:

- ✓ Обезбедување докази и факти дека жртвувањето и посветеноста ќе вродат со резултат;
- ✓ Наградување на носителите на промените со доплонителен кредибилитет;
- ✓ Добро усогласување на визијата и стратегијата;
- ✓ Маргинализација на оние кои се спротивставуваат и се опираат на промените;

- ✓ Уште поголема сплотеност на училишниот трансформациски тим врз база на евидентни докази дека трансформацијата е на добар пат;
- ✓ Создавање на атмосфера каде, неутралните наставници се приклучуваат, а оние кои веќе се приклучени стануваат активни носители на промените.

7.1.7. Консолидација на остварената предност и отпочнување други промени

Често се случува после неколку години напорно работење да се објави победа врз основа на спроведената трансформација, а притоа промените да не се длабоко всадени во училишната клима на училиштето. Новите пристапи се чувствителни и подлежни на уназадување, повлекување, отстапување.

Во пракса многупати е докажано дека ирационалните и политичките отпори на промените никогаш не престануваат. Кога би се случило работата да биде прекината/откажана пред истата да биде во целост спроведена, критичниот момент би бил загубен и би дошло до регресија. Тоа е директно поврзано со сите делови на училиштето кое креира динамични промени на опкружувањето. Ваквите меѓузависности создаваат ситуација во која е тешко да се смени било што, ако не се смени сè. Тоа е и вистината, спроведувањето промени во еден меѓузависен систем е екстремно тешко, затоа што тие бараат да се смени сè. Ефектите во праксата се дека ќе се случат промени кои на почетокот не биле ни замислени. Оваа фаза ќе биде успешна и големи промени ќе се случат доколку се повлечат следните потези:

- ✓ Поголем број промени, не помалку: трансформацискиот училишен тим, врз основа на постигнатиот кредибилитет преку постигнати краткорочни успеси, ќе преземе дополнителни и покрупни промени;
- ✓ Повеќе помош: промоција на активните носители (наставници) на промените, вклучување дополнителен број наставници и други чинители поврзани со воспитно-образовниот процес доклку се потребни дополнителни експертски знаења;
- ✓ Водство на водечко ниво: училишното водство е насочено на визијата, ја презентира и појаснува визијата, одржува константно висока атмосфера од неопходност на промените;

- ✓ Проектно управување и водство на пониски нивоа: наставниците раководат проекти и управуваат со нив;
- ✓ Редукција на непотребната меѓузависност: за да бидат промените полесни, директорите ги откриваат непотребните меѓузависности и истите ги елиминираат.

7.1.8. Нов пристап кон организациската култура (училишната клима)

Трансформациската промена може да опстои само доколку е силно врежана во училишната клима. Новите заеднички вредности, облици на однесување и ставови, потребно е да се потенцираат во функција на подобрување на перформансите. Исто така, потребно е да се вложи доволно време како би биле сигурни дека следните директори ќе бидат персонификација на новиот пристап. Преку процесот на наведените 8 фази може да се поттисне деструктивноста и да се обезбеди успех на трансформацискиот потфат.

Училишната клима како појава го опфаќа однесувањето и заедничките вредности на наставниците во училиштето. Нормите на однесување се вообичаен начин на делување кои се усвоени од страна на наставниците и тие се резистентни бидејќи наставниците тежнеат да се однесуваат на начин на кој навикнале и тежнеат нововработените наставници да ги научат на тие норми, наградувајќи ги оние кои ги прифаќаат тие норми и казнувајќи ги оние кои не ги прифаќаат тие норми. Заедничките вредности се важен интерес и цел за поголемиот број наставници во училиштето пришто тие имаат тенденција да бидат постојани дури и да дојде до промена (по разни основи) на наставниот кадар во училиштето. Културните промени доаѓаат последни, а зацврстувањето на промените во однос на училишната клима имаат силен ефект, бидејќи училишната клима е силна од следните причини:

- ✓ Индивидуите се селектираат и индоктринираат лесно, а ефективно;
- ✓ Училишната клима се одвива преку акција на поголем број наставници;
- ✓ Бидејќи тоа се случува без привлекување на големо внимание што во суштина се случува, и затоа е тешко да се даде отпор на таквите случувања, понекогаш дури и да се дискутира;
- ✓ Промените ќе бидат дел од училишната клима доколку;

- ✓ Доаѓаат последни, а не први– тоа е крај на трансформациониот процес;
- ✓ Зависат од резултатот– новиот пристап ќе биде дел од училишната клима доколку е кристално јасно дека резултатите ќе бидат супериорни во однос на старите методи;
- ✓ Бараат многу разговор– без вербални инструкции и поддршка, наставниците често одбиваат да ги прифатат новите практики;
- ✓ Може да бараат пресврт– некогаш единствен начин на промена на училишната клима во суштина е промена на клучните луѓе;
- ✓ Постојано носење нови одлуки– ако процесот на промоција во училиштето не е сменет да би бил компатибилен со новата училишна клима, старата училишна клима и понатаму ќе опстои;

Доприносот на Kotter (2009) во трансформацијата на организацијата, во нашиов случај училиштето, според голем број на еминентни менаџери е од големо значење за теоријата и праксата на водството. Врз основа на консултантски и истражувачки активности Kotter дошол до теориски модел на трансформација на организацијата (училиштето). За да биде успешен и функционален водичот, најдобро е навреме да почне со разбирање и прифаќање на промените развивајќи го лидерскиот потенцијал со цел да се даде допринос на училиштето. Училишните директори кои сакаат да се надоградуваат, развиваат и учат, треба да бидат и носители на промените. За да едно училиште успешно функционира и да биде во тек со сите случувања кои неминовно ги наметнува иднината и новиот начин на живеење потребни се и наставници кои се подготвени на промени.

II ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување е менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште од страна на директорот како орган на раководење.

Предметот на истражувањето е разгледуван во врска со квалитетот на водењето на наставничкиот совет од страна на директорот, фреквентноста на одржувањето на состаноците во текот на учебната година, условите и атмосферата во кои се одржуваат состаноците на наставничкиот совет, информираноста на учесниците на состаноците на наставничкиот совет, донесувањето на одлуки и заклучоци и нивното спроведување. Предметот на ова истражување е разгледуван и од аспект на тоа, дали состаноците на наставничките совети се менаџираат согласно законот за основно образование и други нормативни акти со кои се регулира дејноста на основните училишта.

2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на истражувањето е да се опише и прикаже како се менаџираат состаноците на наставничкиот совет во основните училишта на територијата на Градот Скопје.

Во врска со оваа цел на истражувањето се поставени следните задачи:

- ✓ Да се констатира дали состаноците на наставничкиот совет се одржуваат согласно дневниот ред подготвен од страна на директорот;
- ✓ Да се согледа дали има поставено јасна цел на секој состанок на наставничкиот совет;
- ✓ Да се испита во кои услови се одржуваат состаноците на наставничкиот совет;
- ✓ Да се констатира дали учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот;

- ✓ Да се констатира дали на состаноците на наставничките совети се реализираат сите работни задачи предвидени со законските одредби за основното образование;
- ✓ Да се испита дали на состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози;
- ✓ Да се утврди дали состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во пријатна и конструктивна атмосфера;
- ✓ Да се констатира дали се води евиденција за одржаните состаноци на наставничкиот совет;
- ✓ Да се испита дали секогаш се реализираат донсените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет.

3. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во врска со проблемот на ова истражување се формулирани следниве хипотези:

Генерална хипотеза

Менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште од страна на директорот се реализира согласно со нормативните акти за основното образование и правилата за успешно менаџирање на состаноците.

Посебни хипотези

1. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат согласно дневниот ред подготвен од страна на директорот.
2. Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневниот ред.
3. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот.
4. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови.
5. Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот.
6. На состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози.

7. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во пријатна и конструктивна атмосфера.
8. За одржаните состаноци на наставничкиот совет редовно се води евиденција.
9. Секогаш се реализираат донсените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет.

4. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Зависна варијабла во ова истражување се: ставовите и мислењата на вработените одделенски и предметни наставници, стручните соработници, како и директорите во основните училишта, во врска со менаџирањето на состаноците на наставничките совети.

Независна варијабла во ова истражување се одделните категории на испитаници: одделенски и предметни наставници, стручните соработници, како и директорите во основните училишта.

5. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како основен метод соодветен за ова истражување на поставениот проблем е дескриптивно-аналитичкиот метод.

Додека од техниките за прибирање на емпириските податоци се користени:

- ✓ Техниката на анализа на содржина (нормативни акти, програми за работа на основни училишта и стручна литература);
- ✓ Техниката на анкетање, која се користи за осознавање на ставовите и мислењата на наставниците и стручните соработници во врска со одделни аспекти на менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет;
- ✓ Техника на интервјуирање, која се користи за осознавање на ставовите и мислењата на директорите во врска со одделни аспекти на менаџирањето на наставничките состаноци.

При анкетањето како инструмент за прибирање на податоци е применет:

- Прашалник – скалер за наставници и за стручни соработници.

Прашалникот-скалер конструиран за потребите на ова истражување е поделен на два дела. Првиот дел, е составен од 18 тврдења, кои се однесува на ставовите и мислењата на наставниците и стучните соработници во врска со одделни различни аспекти на менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште. За секое одделно тврдење дадена е можност да се искаже мислењето со избирање на една од четири предложени категории (четири степен скала), и тоа: 1- потполно се согласувам; 2 – се согласувам; 3 – не се согласувам и 4-воопшто не се согласувам.

Вториот дел од прашалникот е составен од 14 прашања, кои се однесуваат на задачите кои треба да се реализираат на состаноците на наставничкиот совет, на кои е дадена можност да се избере една од две предложени алтернативи “да“ или “не“. Освен тоа, во овој дел од прашалникот е поставено и едно прашање од отворен тип со цел да се добие податок во врска со тоа, што би требало да се превземе за да се подобри квалитетот на одржувањето на состаноците на наставничкиот совет.

При интервјуирањето, како инструмент за водење на интервјутото со директорите и евидентирање на добиените податоци е применет: протокол за водење на интервјутото.

Протоколот за водење на интервјутото се состои од 16 точно утврдени прашања, преку кои се осознани ставовите и мислењата на директорите во врска со одделни, различни аспекти на менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште.

6. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Популација на истражувањето се основните училишта од подрачјето на Градот Скопје. Согласно со потребите на ова истражување, примерокот е пригоден, како најевтин и најбрз начин за прибирање на податоци, бидејќи беа избрани испитаници кои можат да ги дадат потребните информации и кои во моментот беа достапни.

Примерокот на ова истражување го сочинуваат 210 испитаници, според следната структура: стручни соработници, одделенски и предметни наставници од 6 основни училишта на територијата на Град Скопје. Од нив 16 се стручни соработници, 112 се

одделенски наставници и 82 се предметни наставници. Истражувањето беше спроведено во следните основни училишта од подрачјето на Градот Скопје:

- О.О.У “Кочо Рацин“
- О.О.У "Блаже Коневски"
- О.О.У „Љубен Лапе“
- О.О.У „Ѓорѓија Пулевски“
- О.О.У „Партение Зографски “
- О.О.У „Браќа Миладиновци “

Примерокот за истражувањето го сочинуваа и 11 директори од основни училишта од подрачјето на Градот Скопје, од кои беше добиена ѝ согласност за спроведување на истражувањето.

7. ОБРАБОТКА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Со оглед на целите кои се поставени со ова истражување и видот на податоците што се прибрани, обработката на добиените податоци е направена со примена на постапки на квантитативна и квалитативна анализа.

За обработка и анализа на податоците се применети:

- Постапки на дескриптивна статистика: пресметување на фреквенции и проценти и нивно табеларно и графичко претставување. Овие постапки се користени во сите случаи каде што целта на истражувањето се состои во опишување и прикажување на добиените резултати.

III ДЕЛ

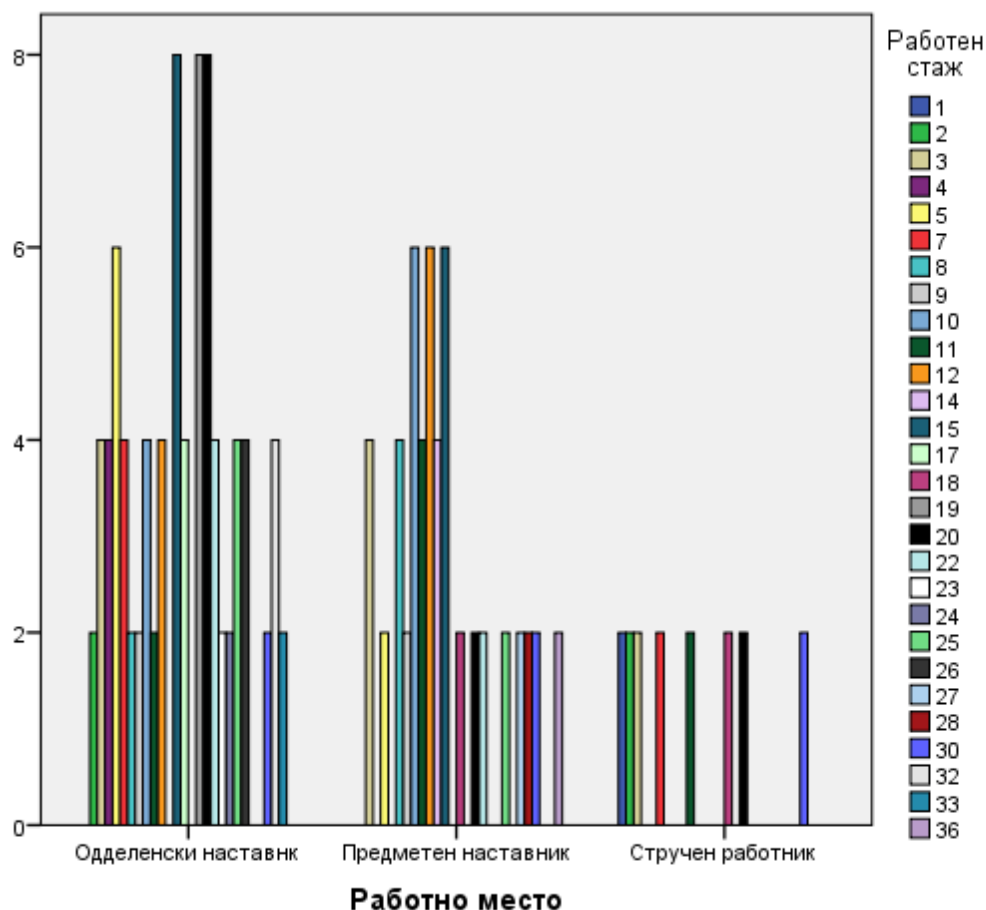
РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО И НИВНА ИНТЕРПРЕТАЦИЈА

1. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД АНКЕТИРАЊЕТО НА НАСТАВНИЦИТЕ И СТРУЧНИТЕ СОРАБОТНИЦИ

Примерокот во ова истражување опфаќа 210 испитаници – наставници и стручни соработници од основни училишта во Скопје. Од нив 112 се одделенски наставници, 82 се предметни наставници и 16 се стручни соработници. Во наредните страници табеларно и графички ја презентираме структурата на примерокот според: работниот стаж, возраста и степенот на образованието на испитаниците.

Табела 1. Структура на испитаниците според работното место и работниот стаж

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | Предметни наставници | Стручни соработници | Вкупно |
|---------------------------------|-----------------------|----------------------|---------------------|--------|
| N (број на испитаници) | 112 | 82 | 16 | 210 |
| Средна вредност на работен стаж | 15,98 | 14,93 | 11,50 | 15,15 |
| Минимум години работен стаж | 2 | 3 | 1 | 1 |
| Максимум години работен стаж | 33 | 36 | 30 | 36 |



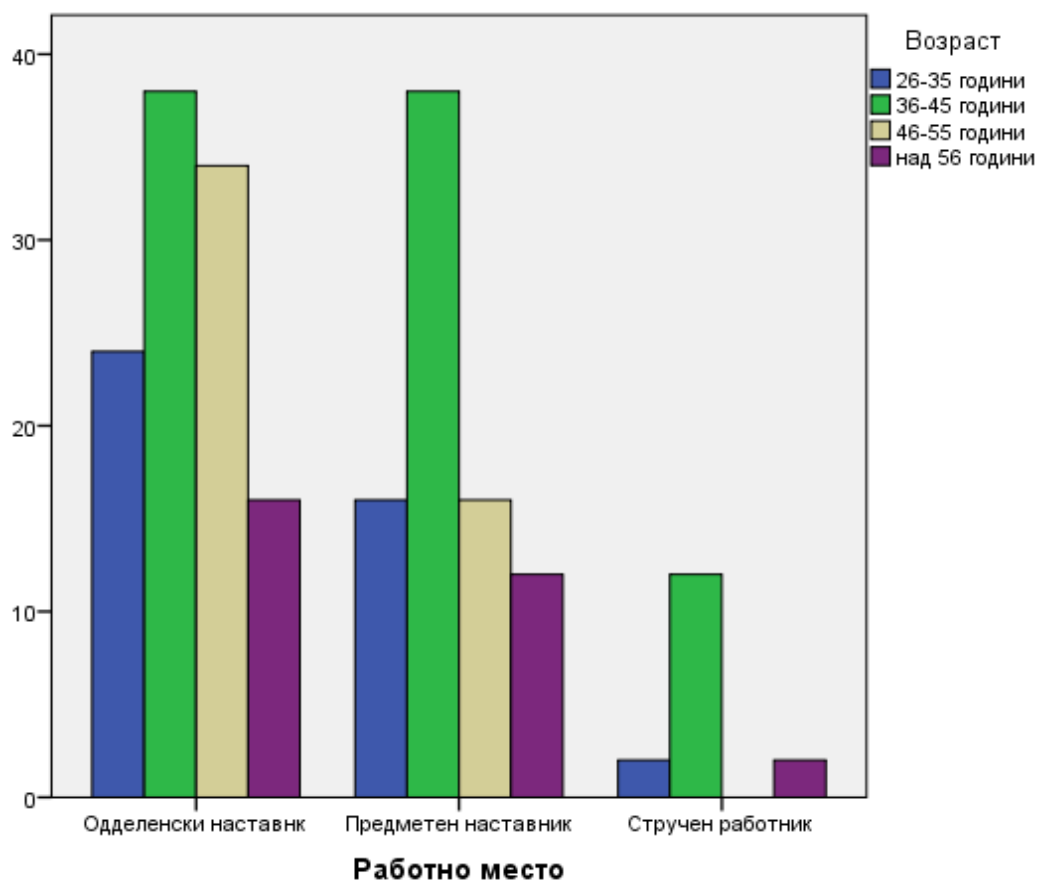
Графикон 1. Работен стаж на испитаниците

Работниот стаж на испитаниците се движи од една до максимум 36 години. Просечната вредност на работниот стаж на одделенските наставници е 15,98 години, на предметните наставници е 14,93 години, а на стручните соработници 11,5 години. Од податоците изнесени во табелата и графиконот се гледа дека со најголем работен стаж се одделенските наставници, а пак, со најмал работен стаж се стручните соработници.

Според возраста испитаниците се поделени во четири групи и тоа: од 26 до 35 години, од 36 до 45 години, од 46 до 55 години и над 56 години и според тоа е направена дистрибуцијата на испитаниците на следната табела 2 и графиконот 2.

Табела 2. Структура на испитаниците според возраста

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 26-35 години | 24 | 21,4 | 16 | 19,5 | 2 | 12,5 | 42 | 20,0 |
| 36-45 години | 38 | 33,9 | 38 | 46,3 | 12 | 75,0 | 88 | 41,9 |
| 46-55 години | 34 | 30,4 | 16 | 19,5 | 0 | 0 | 50 | 23,8 |
| Над 56 години | 16 | 14,3 | 12 | 14,6 | 2 | 12,5 | 30 | 14,3 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



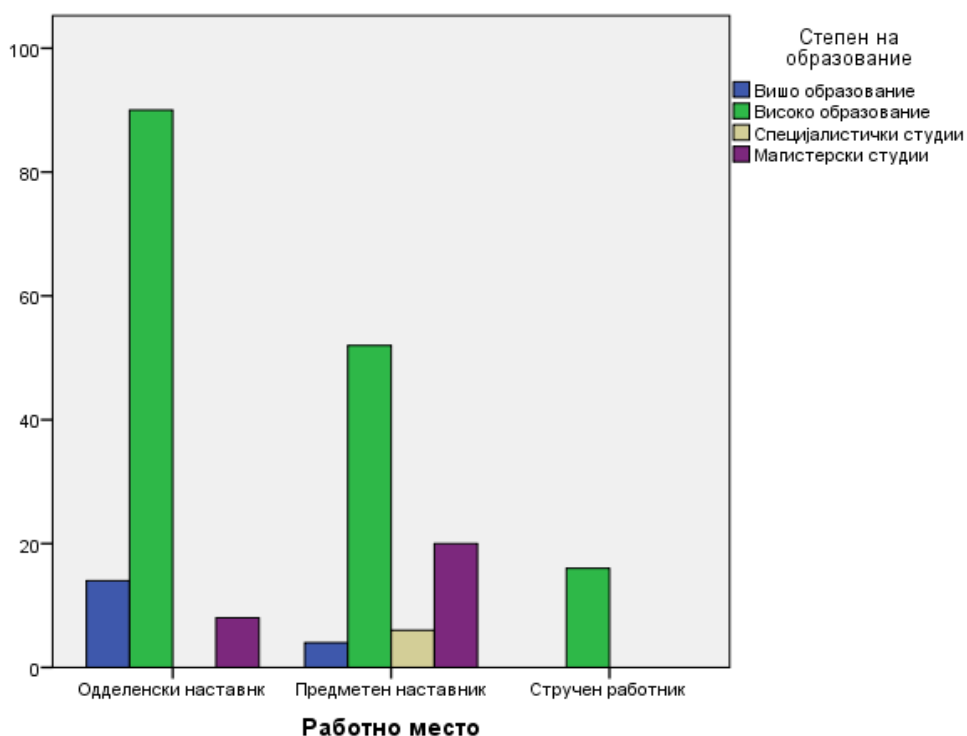
Графикон 2. Структура на испитаниците според возраста

Од наведените податоци очигледно е дека најголем процент од испитаниците спаѓаат во возрастната група од 36 до 45 години (41,9%), а најмал процент од нив во групата над 56 години (14,3%).

Поделбата на испитаниците од примерокот во ова истражување според степенот на образование е поделена во пет групи и тоа: вишо образование, високо образование, специјалистички студии, магистерски студии и докторски студии. Структурата на испитаниците според степенот на образование е прикажана во Табела 3 и Графикон 3.

Табела 3. Структура на испитаниците според степенот на образование

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Вишо образование | 14 | 12,5 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 18 | 8,6 |
| Високо образование | 90 | 80,4 | 52 | 63,4 | 16 | 100 | 158 | 75,2 |
| Специјалистички студии | 0 | 0 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 6 | 2,9 |
| Магистерски студии | 8 | 7,1 | 20 | 24,4 | 0 | 0 | 28 | 13,3 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



Табела 3. Структура на испитаниците според степенот на образование

Согласно презентираниите податоци се гледа дека најголем број од наставниците, од сите три групи, имаат високо образование 158 (75,2%), 28 (13,3%) имаат завршено магистерски студии, а мал дел од одделенските и предметните наставници 18 (8,6%) имаат вишо образование или специјалистички студии 6 (2,9%).

Емпириските податоци што се добиени со анкетирањето на испитаниците (наставниците и стручните соработници) ги презентираме и ги анализираме според редоследот на прашањата што се опфатени во првиот дел од прашалникот, а потоа и оние од вториот дел од прашалникот.

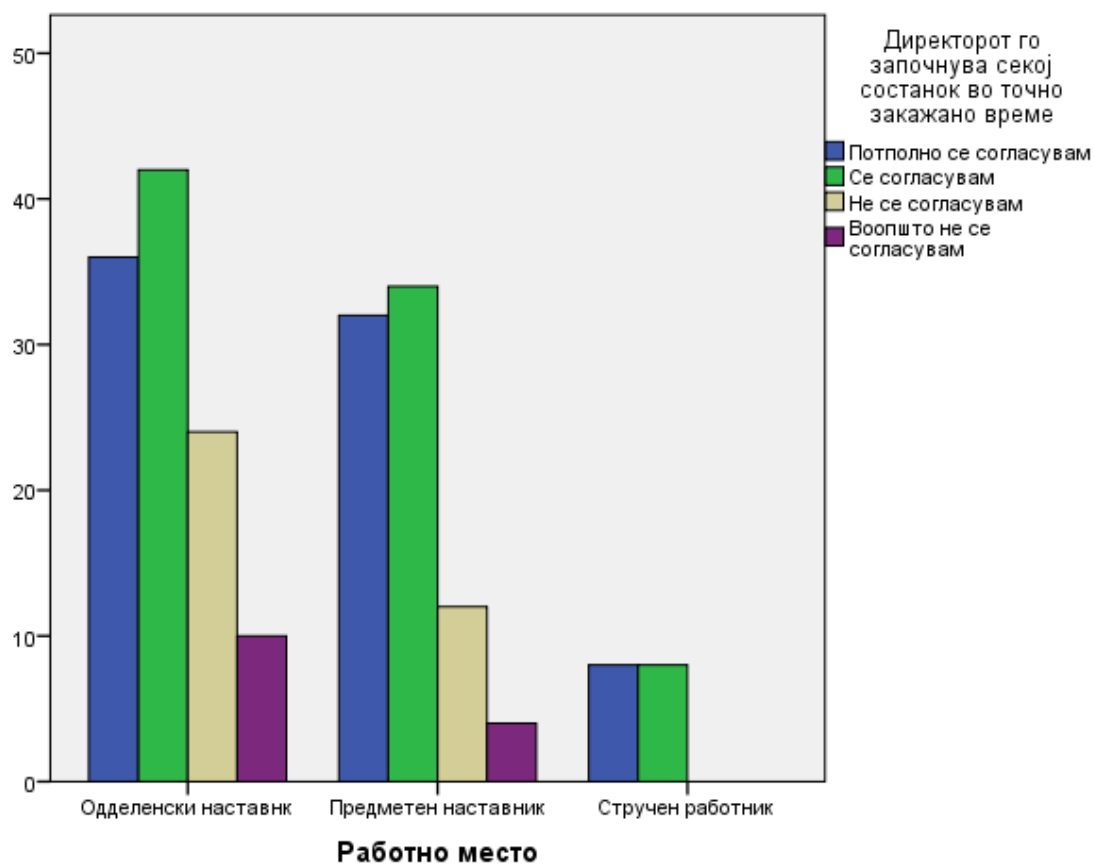
Одговори на испитаниците на прашањата од првиот дел од прашалникот

Во врска со првото тврдење кое гласеше: Директорот го започнува секој состанок во точно закажано време, добиените одговори се дадени во Табела 4 и Графикон 4.

Табела 4. Одговори за тврдењето: Директорот го започнува секој состанок во точно закажано време

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 36 | 32,1 | 32 | 39,0 | 8 | 50,0 | 76 | 36,2 |
| Се согласувам | 42 | 37,5 | 34 | 41,5 | 8 | 50,0 | 84 | 40,0 |
| Не се согласувам | 24 | 21,4 | 12 | 14,6 | 0 | 0 | 36 | 17,1 |
| Воопшто не се согласувам | 10 | 8,9 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 14 | 6,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |

Графикон 4. Одговори за тврдењето: *Директорот го започнува секој состанок во точно закажано време*



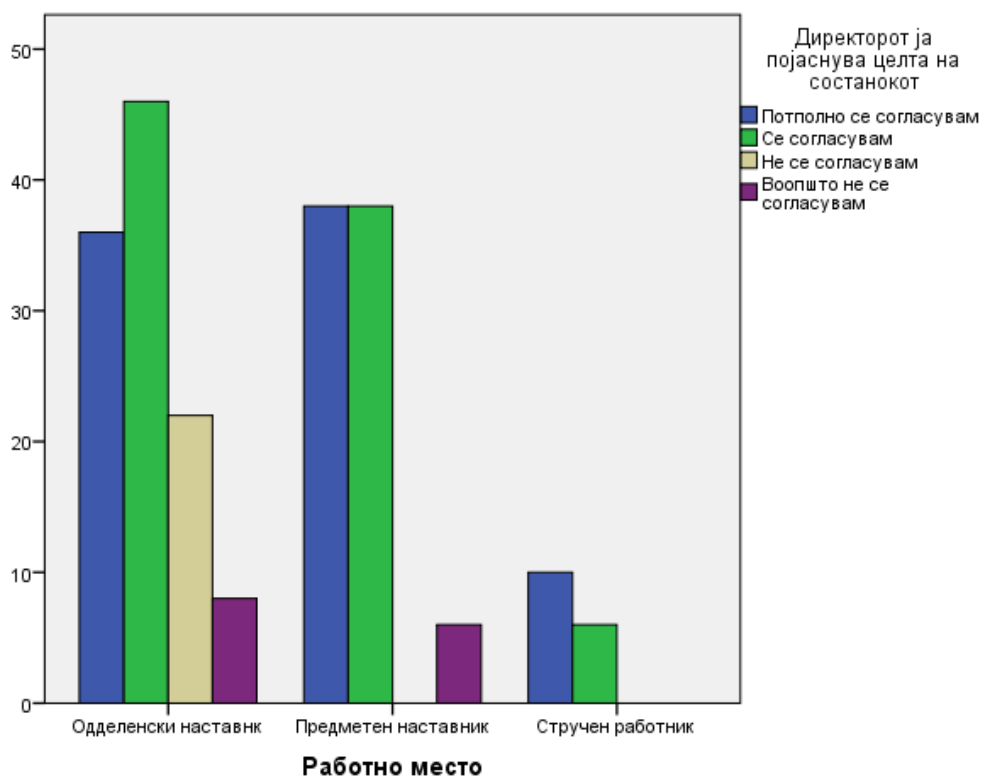
Графикон 4. Одговори за тврдењето: *Директорот го започнува секој состанок во точно закажано време*

Од презентираниите резултати може да се забележи дека најголем дел од испитаниците, во сите три групи, сметаат дека директорот го започнува состанокот во точно закажано време, односно дури 76,2%, од кои 36,2% потполно се согласуваат со наведеното тврдење, а 40,0% се согласуваат. Помал е процентот на одделенски и предметни наставници (23,8%) кои сметаат дека директорот не ги започнува состаноците во точно закажаното време. Освен тоа, може да се забележи дека постои разлика меѓу стручните соработници и наставниците во искажаното мислење во врска со наведеното тврдење. Додека сите стручни соработници се изјасниле само позитивно, кај наставниците постои определен процент кои дале негативно мислење. Меѓутоа, општо земено може да се констатира дека кај сите испитаници доминира ставот дека директорот го започнува секој состанок во точно закажаното време.

Второто тврдење гласеше: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот. Добиените одговори се дадени во Табела 5 и Графикон 5.

Табела 5. Одговори на тврдењето: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 36 | 32,1 | 38 | 46,3 | 10 | 62,5 | 84 | 40,0 |
| Се согласувам | 46 | 41,1 | 38 | 46,3 | 6 | 37,5 | 90 | 42,8 |
| Не се согласувам | 22 | 19,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 22 | 10,5 |
| Воопшто не се согласувам | 8 | 7,1 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 14 | 6,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 14 | 100,0 | 210 | 100,0 |



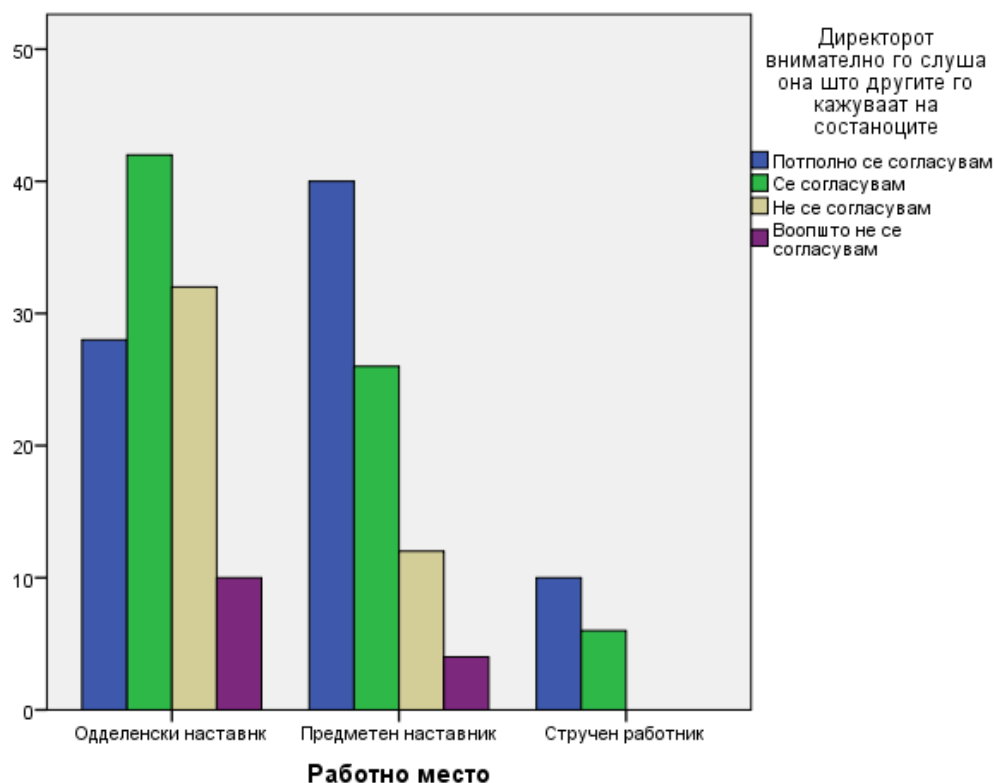
Графикон 5. Одговори на тврдењето: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот

Од резултатите може да се забележи дека најголем дел од испитаниците, во сите три групи, сметаат дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот, од кои 90 или 42,8% се согласуваат со наведеното тврдење, а 84 (40,0%) потполно се согласуваат. Само 36 (17,2%) испитаници, односно одделенски и предметни наставници не се согласуваат дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот. Разлика во искажаното мислење постои само меѓу стручните соработници и наставниците додека сите стручни соработници искажале само позитивно мислење. Но, сепак наведените податоци покажуваат дека во сите три групи на испитаници доминира мислењето дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот.

Третото тврдење гласеше: Директорот внимателно го слуша она што другите го кажуваат на состаноците. Добиените одговори се дадени во Табела 6 и Графикон 6.

Табела 6. Одговори на тврдењето: Директорот внимателно го слуша она што другите го кажуваат на состаноците

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 28 | 25,0 | 40 | 48,8 | 10 | 62,5 | 78 | 37,1 |
| Се согласувам | 42 | 37,5 | 26 | 31,7 | 6 | 37,5 | 74 | 35,2 |
| Не се согласувам | 32 | 28,6 | 12 | 14,6 | 0 | 0 | 44 | 21,0 |
| Воопшто не се согласувам | 10 | 8,9 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 14 | 6,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



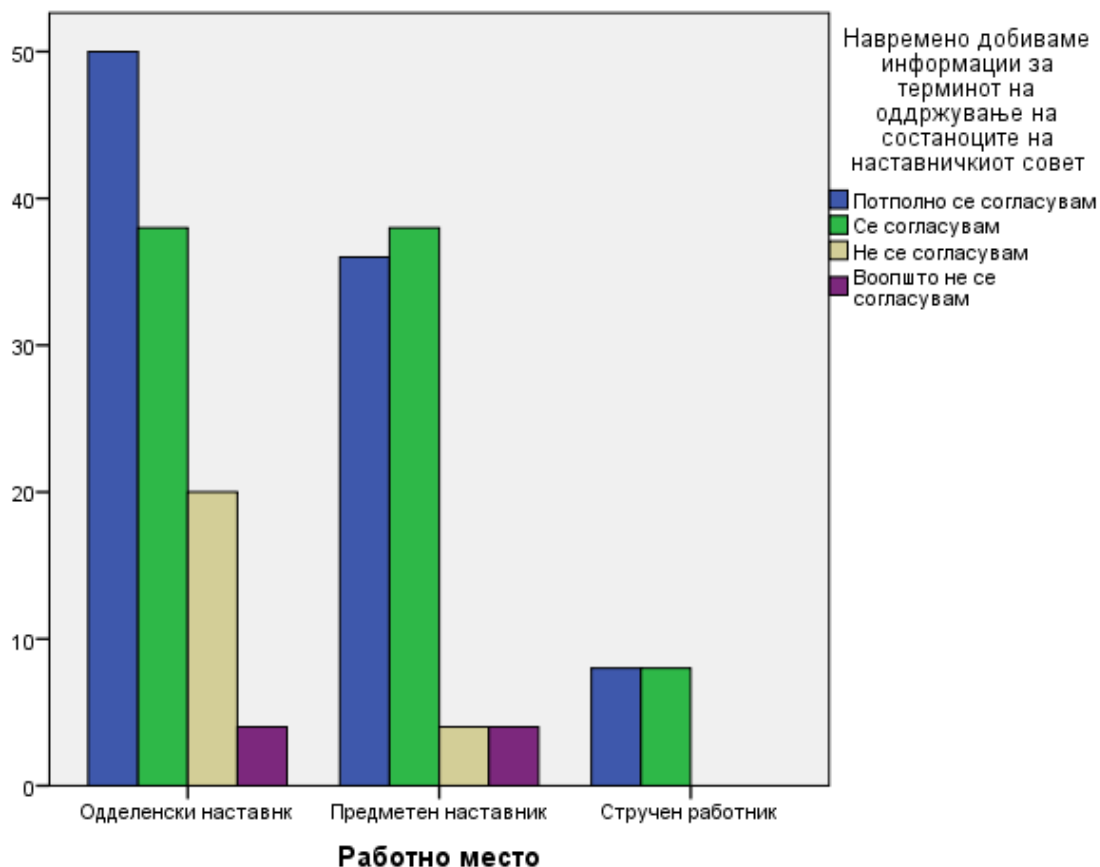
Графикон 6. Одговори на тврдењето: *Директорот внимателно го слуша она што другите го кажуваат на состаноците*

Од прикажаните резултати се забележува дека сите стручни соработници 16 (100%) потполно или делумно се согласуваат со ова тврдење, како и најголем дел од одделенските наставници 70 (62,5) и предметните наставници 66 (80,5%). Останатите 58 (27,7%) одделенски и предметни наставници делумно не се согласуваат 44 (21,0%) или воопшто не се согласуваат 14 (6,7%) со тврдењето. Податоците укажуваат дека во сите три групи на испитаници доминира мислењето дека директорот внимателно го слуша она што другите го кажуваат на состаноците.

Четвртото тврдење гласеше: Навремено добиваме информации за терминот на одржување на наставничкиот совет. Одговорите се дадени во Табела 7 и Графикон 7.

Табела 7. Одговори на тврдењето: *Навремено добиваме информации за терминот на одржување на состаноците на наставничкиот совет*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 50 | 44,6 | 36 | 43,9 | 8 | 50,0 | 94 | 44,8 |
| Се согласувам | 38 | 33,9 | 38 | 46,3 | 8 | 50,0 | 84 | 40,0 |
| Не се согласувам | 20 | 17,9 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 24 | 11,4 |
| Воопшто не се согласувам | 4 | 3,6 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 8 | 3,8 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



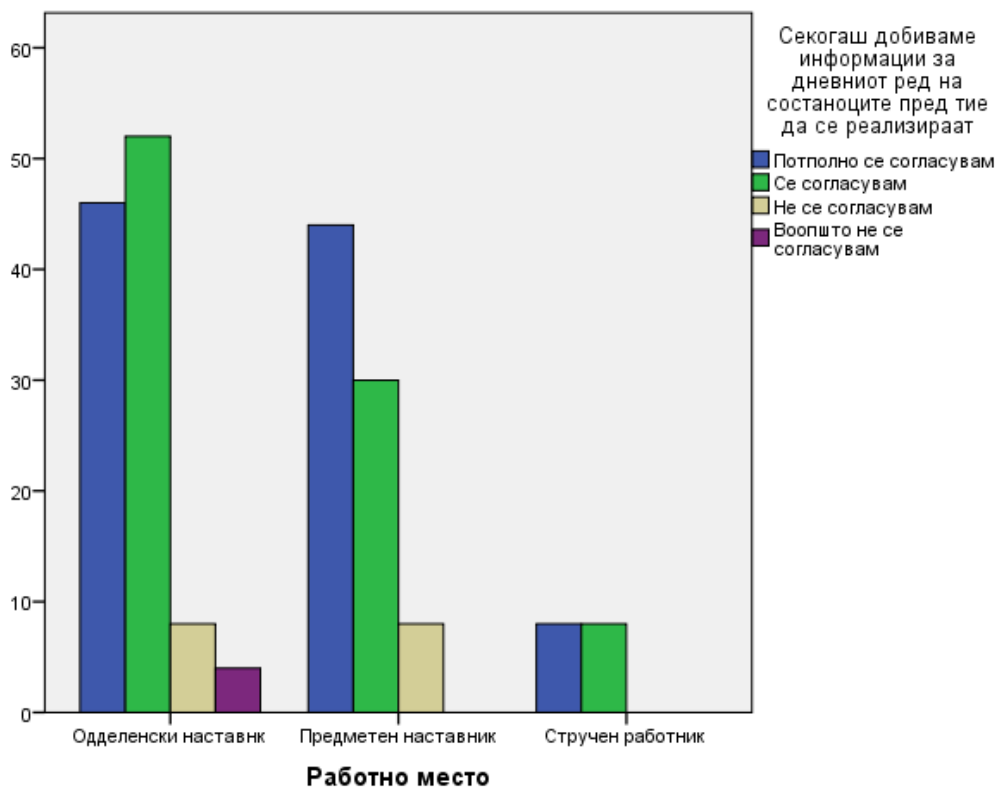
Графикон 7. Одговори на тврдењето: *Навремено добиваме информации за терминот на одржување на состаноците на наставничкиот совет*

Според прикажаните резултати очигледно е дека сите стручни соработници 16 (100%) потполно или делумно се согласуваат со ова тврдење, како и најголем дел од одделенските наставници 88 (78,5) и од предметните наставници 74 (90,2%). Останатите 32 (15,2%) одделенски и предметни наставници делумно не се согласуваат 24 (11,4%) или воопшто не се согласуваат 8 (3,8%) со ова тврдењето. Општо земено, овие податоци укажуваат дека во сите три групи на испитаници доминира мислењето дека тие навремено добиваат информации за терминот на одржување на состаноците на наставничкиот совет.

Петтото тврдење гласеше: Секогаш добиваме информации за дневниот ред на состаноците пред тие да се реализираат. Одговорите се дадени во Табела 8 и Графикон 8.

Табела 8. Одговори на тврдењето: Секогаш добиваме информации за дневниот ред на состаноците пред тие да се реализираат

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 46 | 41,8 | 44 | 53,7 | 8 | 50,0 | 98 | 47,1 |
| Се согласувам | 52 | 47,3 | 30 | 36,6 | 8 | 50,0 | 90 | 43,3 |
| Не се согласувам | 8 | 7,3 | 8 | 9,8 | 0 | 0 | 16 | 7,7 |
| Воопшто не се согласувам | 4 | 3,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 1,9 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



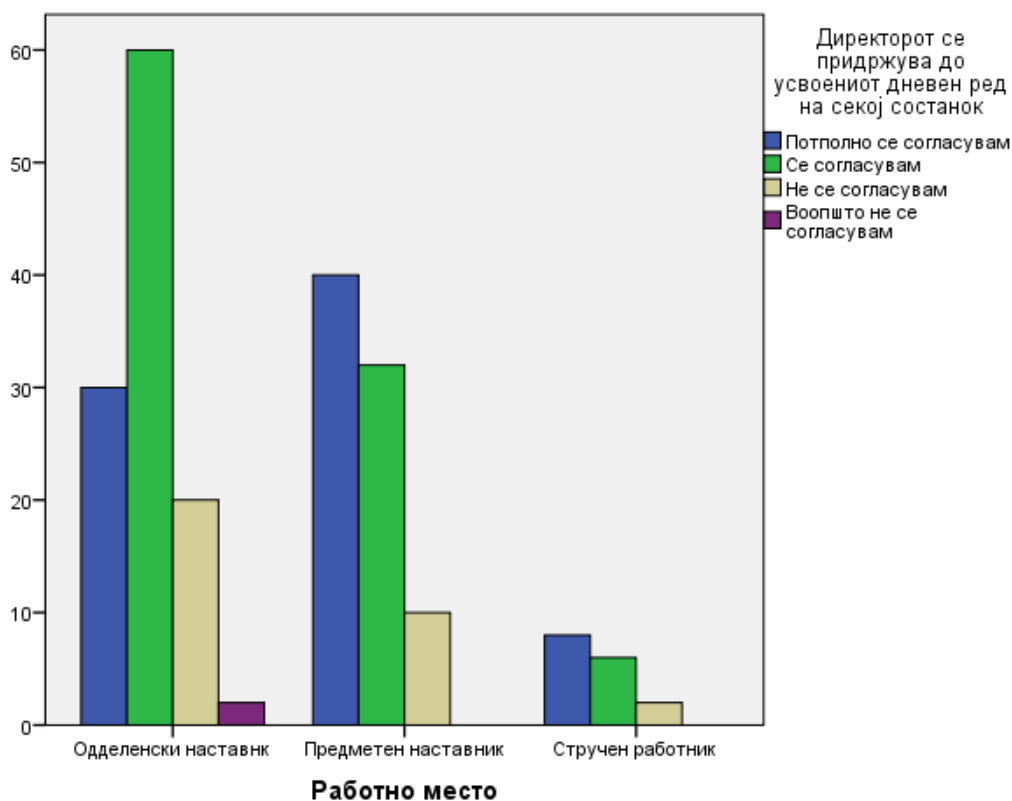
Графикон 8. Одговори на тврдењето: *Секогаш добиваме информации за дневниот ред на состаноците пред тие да се реализираат*

На ова тврдење одговориле 208 испитаници, а двајца не дале одговор. Од добиените одговори се забележува дека со ова тврдење само 20 (9,6%) одделенски и предметни наставници делумно или целосно не се согласуваат, а останатите 188 (90,4%) сметаат дека секогаш добиваат информации за дневниот ред на состаноците пред тие да се реализираат. Според овие податоци се констатира дека речиси сите испитаници имаат позитивно мислење во врска со ова тврдење.

Шестото тврдење гласеше: Директорот се придржува до усвоениот дневен ред за секој состанок. Одговорите се дадени во Табела 9 и Графикон 9.

Табела 9. Одговори на тврдењето: *Директорот се придржува до усвоениот дневен ред на состанокот*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 30 | 26,8 | 40 | 48,8 | 8 | 50,0 | 78 | 37,1 |
| Се согласувам | 60 | 53,6 | 32 | 39,0 | 6 | 37,5 | 98 | 46,7 |
| Не се согласувам | 20 | 17,9 | 10 | 12,2 | 2 | 12,5 | 32 | 15,2 |
| Воопшто не се согласувам | 2 | 1,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,0 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



Графикон 9. Одговори на тврдењето: *Директорот се придржува до усвоениот дневен ред на состанокот*

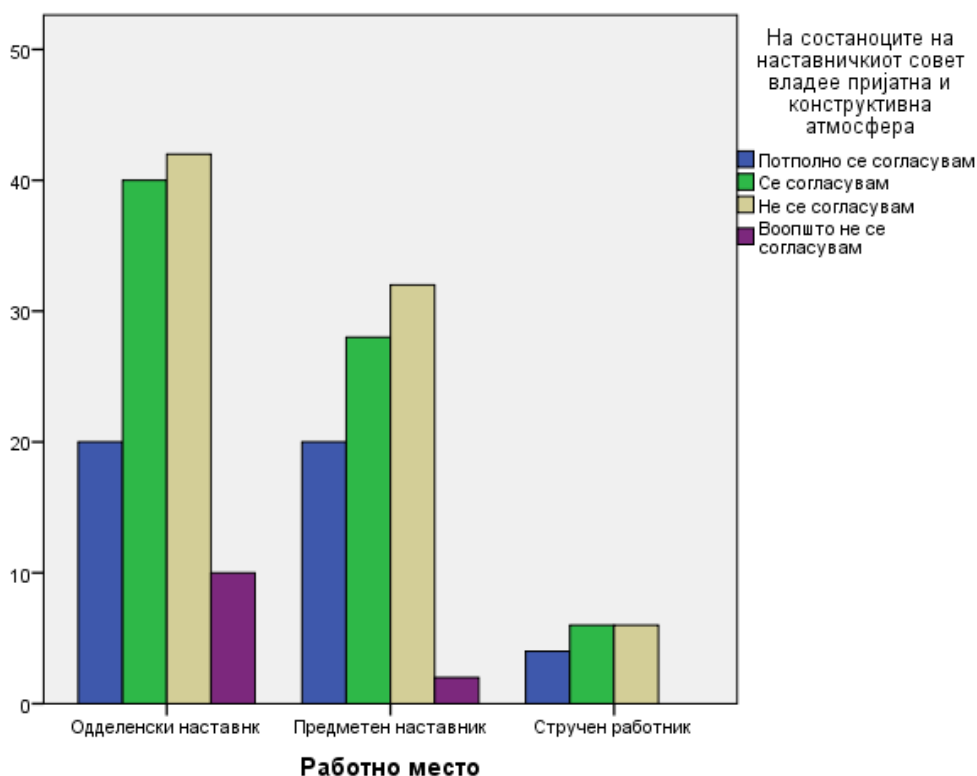
Од наведените податоци се забележува дека со ова тврдење 176 (83,8%) испитаници делумно или целосно се согласуваат, а само само 34 (16,2%) испитаници не

се согласуваат со тврдењето. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Податоците укажуваат дека во сите три групи на испитаници доминира мислењето дека директорот се придржува до усвоениот дневен ред на состанокот.

Седмото тврдење гласеше: На состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера. Одговорите се дадени во Табела 10 и Графикон 10.

Табела 10. Одговори на тврдењето: *На состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 20 | 17,9 | 20 | 24,4 | 4 | 25,0 | 44 | 21,0 |
| Се согласувам | 40 | 35,7 | 28 | 34,1 | 6 | 37,5 | 74 | 35,2 |
| Не се согласувам | 42 | 37,5 | 32 | 39,0 | 6 | 37,5 | 80 | 38,1 |
| Воопшто не се согласувам | 10 | 8,9 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 12 | 5,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



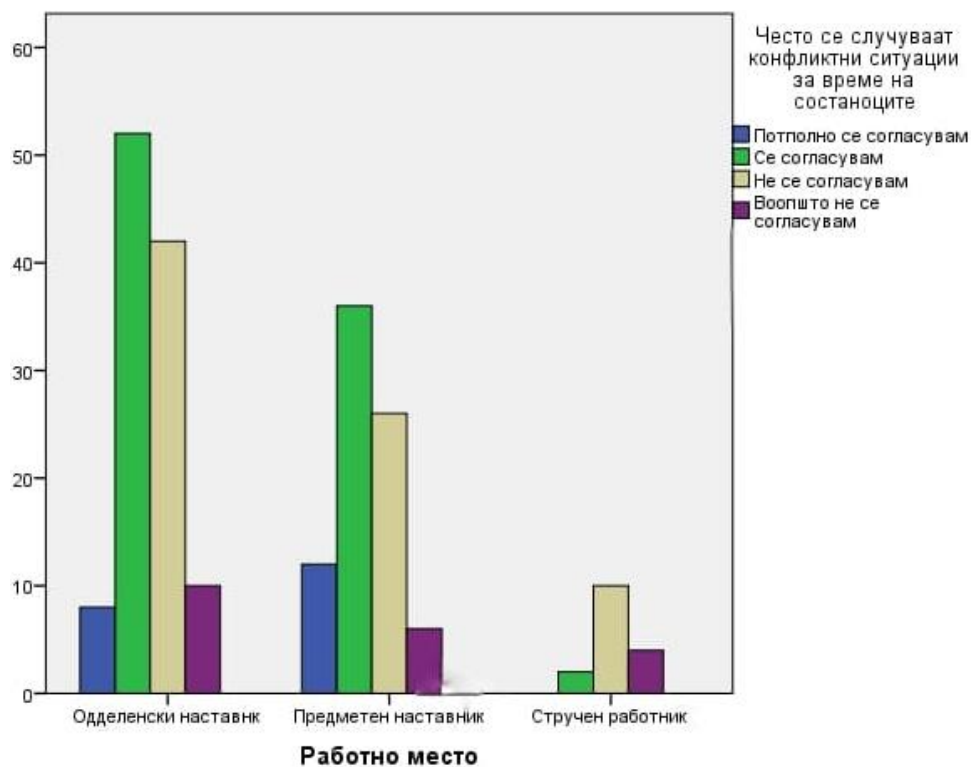
Графикон 10. Одговори на тврдењето: *На состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера*

По однос на ова тврдење одговориле сите испитаници и од нив 118 (56,2%) се согласуваат дека на состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера, а 92 (43,8%) испитаници не се согласуваат со истото. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Податоците укажуваат и на тоа, дека иако преовладува процентот на наставници кои сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет владее конструктивна и пријатна атмосфера, сепак голем е процентот и на наставниците кои не се согласуваат со тоа.

Осмото тврдење гласеше: Често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците. Одговорите се дадени во Табела 11 и Графикон 11.

Табела 11. Одговори на тврдењето: *Често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 8 | 7,1 | 12 | 14,6 | 0 | 0 | 20 | 9,5 |
| Се согласувам | 52 | 46,4 | 36 | 43,9 | 2 | 12,5 | 90 | 42,9 |
| Не се согласувам | 42 | 37,5 | 28 | 34,2 | 10 | 62,5 | 80 | 38,1 |
| Воопшто не се согласувам | 0 | 0 | 6 | 7,3 | 4 | 25,0 | 20 | 9,5 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



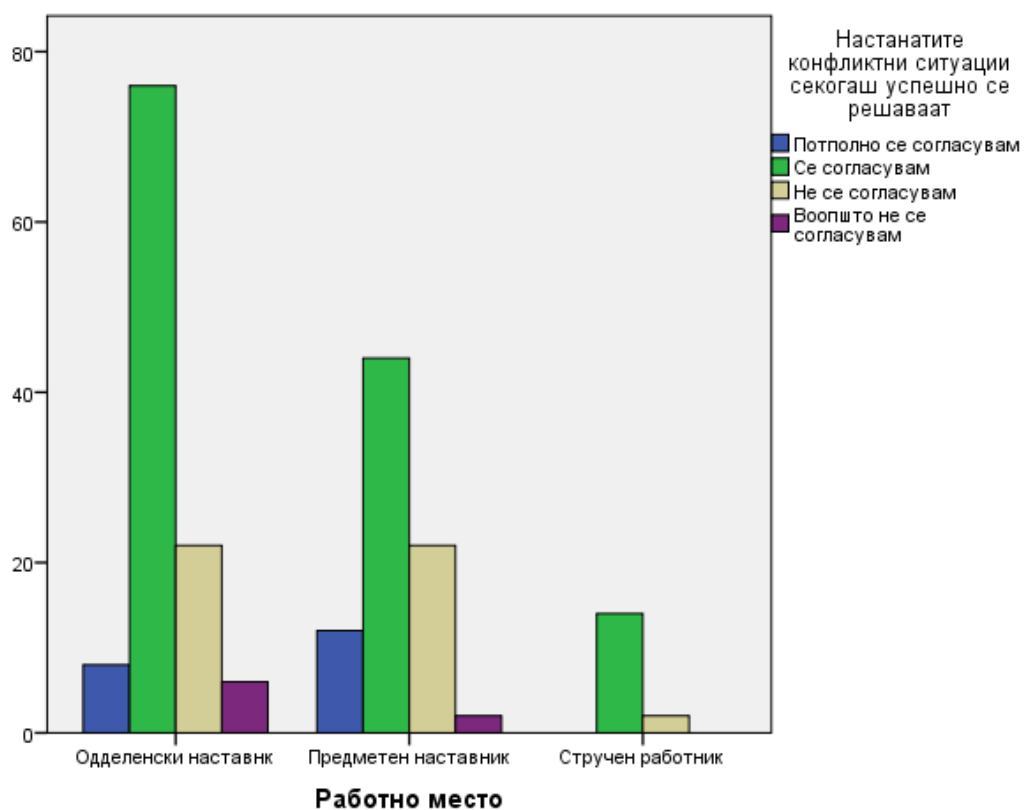
Графикон 11. Одговори на тврдењето: Често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците

Од презентираниите податоци се гледа дека на ова тврдење одговориле сите испитаници и од нив 110 (52,4%) се согласуваат со тврдењето дека за време на состаноците често се случуваат конфликтни ситуации, а 100 (47,6%) испитаници не се согласуваат со истото. Најголем дел од стручните соработници 14 (87,5%) не се согласуваат со ова тврдење. Наведените податоците укажуваат на тоа, дека испитаниците се поделени по однос на тврдењето дали често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноцие.

Деветтото тврдење гласеше: Настанатите конфликтни ситуации секогаш успешно се решаваат. Одговорите се дадени во Табела 12 и Графикон 12.

Табела 12. Одговори на тврдењето: *Настанатите конфликтни ситуации секогаш успешно се решаваат*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 8 | 7,1 | 12 | 15,0 | 0 | 0 | 20 | 9,6 |
| Се согласувам | 76 | 67,9 | 44 | 55,0 | 14 | 87,5 | 144 | 64,4 |
| Не се согласувам | 22 | 19,6 | 22 | 27,5 | 2 | 12,5 | 46 | 22,1 |
| Воопшто не се согласувам | 6 | 5,4 | 2 | 2,5 | 0 | 0 | 8 | 3,9 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



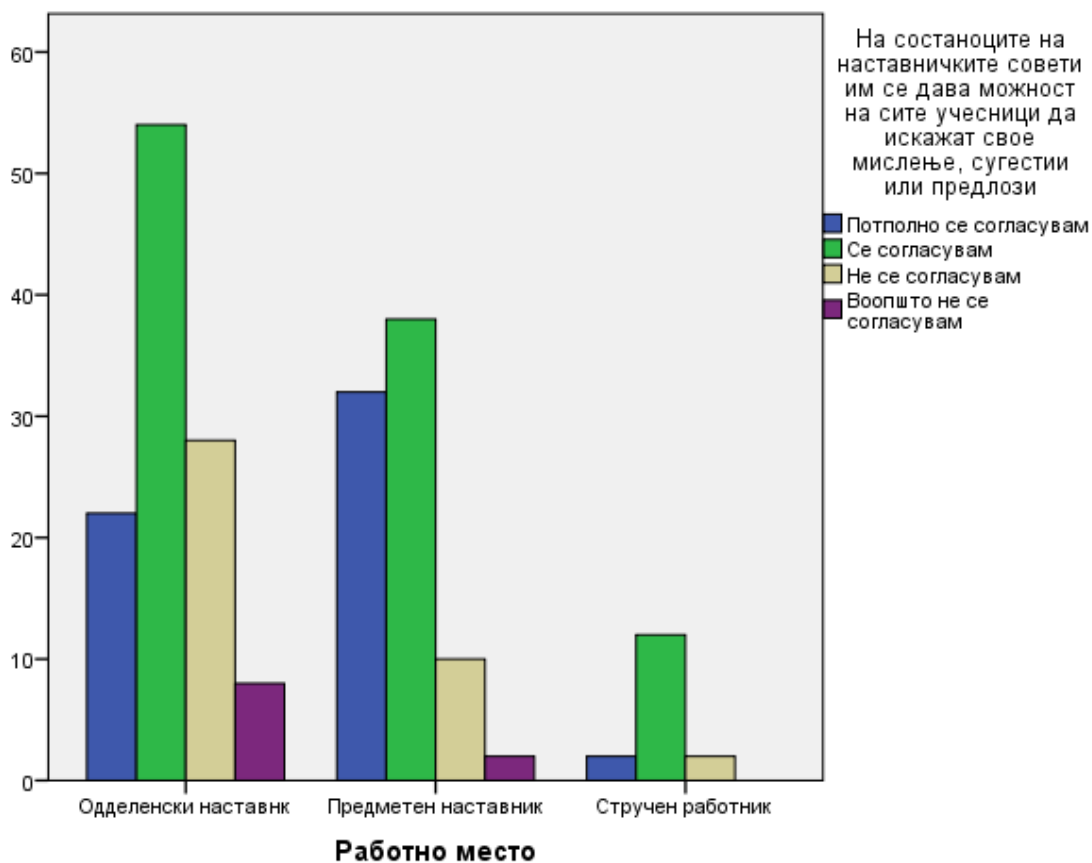
Графикон 12. Одговори на тврдењето: *Настанатите конфликтни ситуации секогаш успешно се решаваат*

За ова тврдење се изјаниле 208 испитаници, а двајца не дале одговор. Од одговорите на испитаниците се забележува дека со ова тврдење само 54 (26,0%) испитаници делумно или целосно не се согласуваат, а останатите 164 (74%) се согласуваат со тврдењето. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Од резултатите може да се забележи дека иако голем број од испитаниците смета дека често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците, сепак, најголем дел од нив (74,0%) мислат дека истите успешно се решаваат.

Десетото тврдење гласеше: На состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози. Одговорите се дадени во Табела 13 и Графикон 13.

Табела 13. Одговори на тврдењето: *На состаноците на наставничките совети им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 22 | 19,6 | 32 | 39,0 | 2 | 12,5 | 56 | 26,7 |
| Се согласувам | 54 | 48,2 | 38 | 46,3 | 12 | 75,0 | 104 | 49,5 |
| Не се согласувам | 28 | 25,0 | 10 | 12,2 | 2 | 12,5 | 40 | 19,0 |
| Воопшто не се согласувам | 8 | 7,1 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 10 | 4,8 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



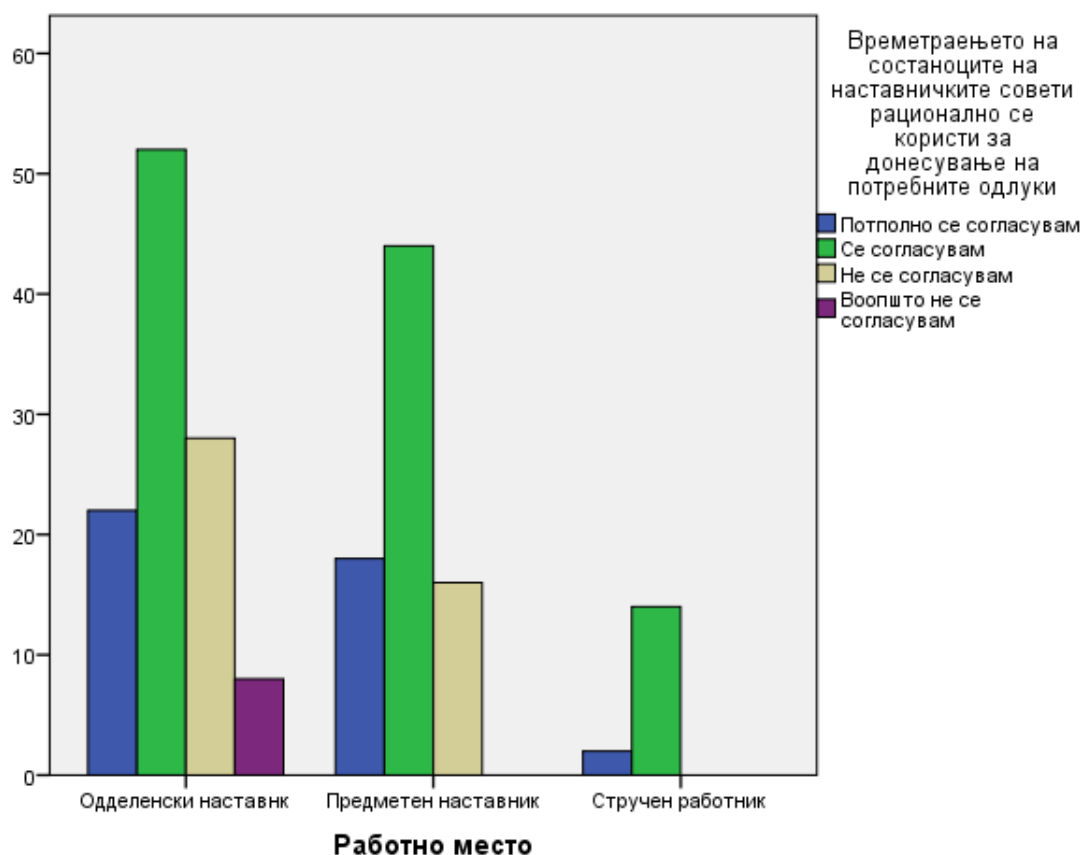
Табела 13. Одговори на тврдењето: *На состаноците на наставничките совети им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози*

Од прикажаните податоци може да се забележи дека најголем дел од испитаници 160 (76,2%) сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози, а 50 (23,8%) не се согласуваат со истото. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Податоците укажуваат на тоа, дека преовладува процентот на испитаниците кои сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози.

Единаесетото тврдење гласеше: Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред. Одговорите се дадени во Табела 14 и Графикон 14.

Табела 14. Одговори на тврдењето: *Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 22 | 20,0 | 18 | 23,1 | 2 | 12,5 | 42 | 20,6 |
| Се согласувам | 52 | 47,3 | 44 | 56,4 | 14 | 87,5 | 110 | 53,9 |
| Не се согласувам | 28 | 25,5 | 16 | 20,5 | 0 | 0 | 44 | 21,6 |
| Воопшто не се согласувам | 8 | 7,3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 3,9 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 78 | 100,0 | 16 | 100,0 | 204 | 100,0 |



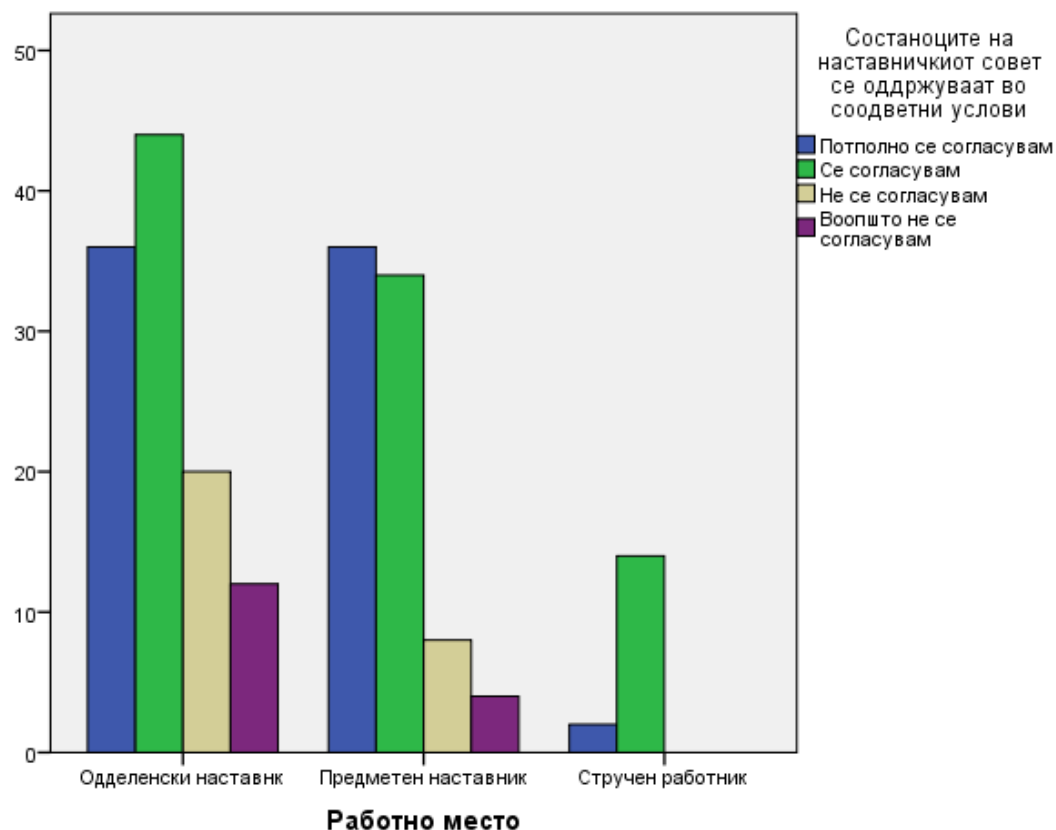
Графикон 14. Одговори на тврдењето: *Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред*

По однос на ова тврдење одговориле 204 испитаници а 6 не дале одговор. Од резултатите се забележува дека најголем процент од наставниците (67,3% од одделенските наставници, 78,5% од предметните наставници), како и сите стручни соработници (100,0%), се согласуваат со ова тврдење. Останатите 25,5% од вкупниот број испитаници не се согласуваат со тврдењето. Оттука, може да заклучиме дека најголем број од наставниците и од стручните соработници сметаат дека времето на состаноците се користи рационално за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред.

Дванаесетото тврдење гласеше: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови. Одговорите се дадени во Табела 15 и Графикон 15.

Табела 15. Одговори на тврдењето: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 36 | 32,1 | 36 | 43,9 | 2 | 12,5 | 74 | 35,2 |
| Се согласувам | 44 | 39,3 | 34 | 41,5 | 14 | 87,5 | 92 | 43,8 |
| Не се согласувам | 20 | 17,9 | 8 | 9,7 | 0 | 0 | 28 | 13,3 |
| Воопшто не се согласувам | 12 | 10,7 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 16 | 7,6 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 99,9 |



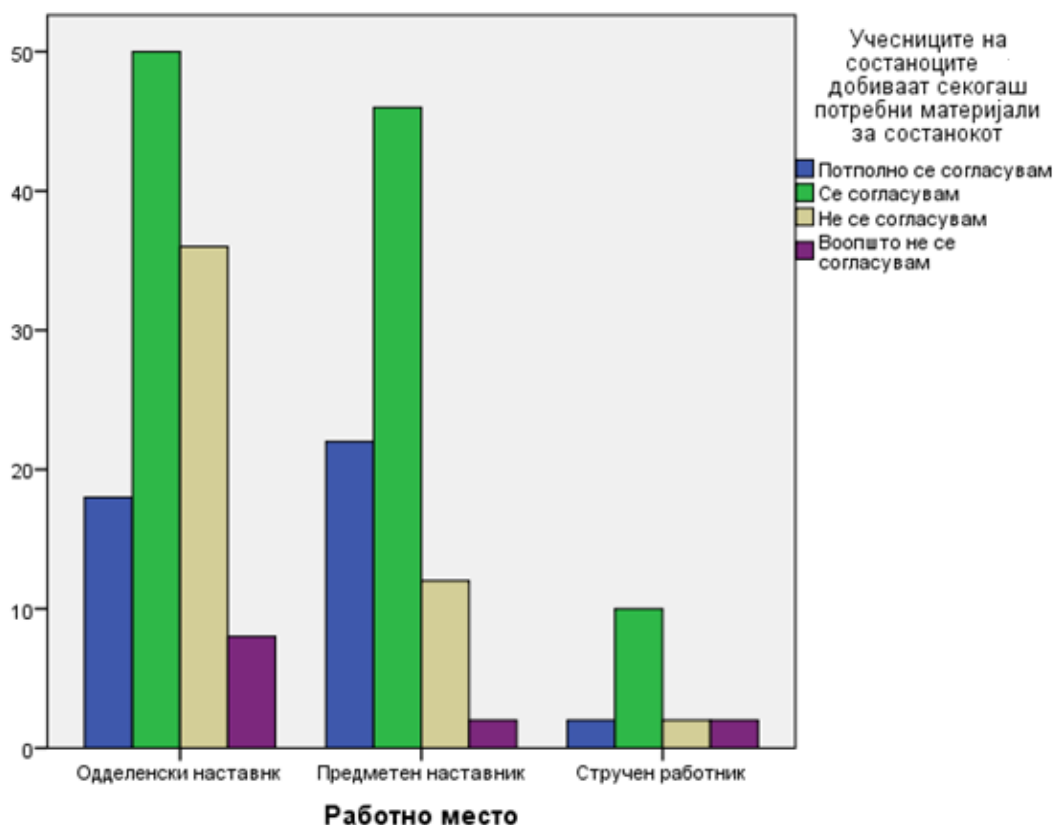
Графикон 15. Одговори на тврдењето: *Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови*

Од наведените податоци евидентно е дека најголем дел од испитаниците, 166 (79,0%) се согласуваат со ова тврдење, а 44 (20,9%) испитаници, главно предметни и одделенски наставници не се согласуваат со тврдењето. Во однос на разликите во одговорите помеѓу трите групи испитаници значајно е тоа дека сите 16 стручни соработници (100%) се согласуваат со ова тврдење. Оттука, може да заклучиме дека најголем број од наставниците и стручните соработници сметаат дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови.

Тринаесетото тврдење гласеше: Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот. Одговорите се претставени во Табела 16 и Графикон 16.

Табела 16. Одговори на тврдењето: Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребни материјали за состанокот

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 18 | 16,1 | 22 | 26,8 | 2 | 12,5 | 42 | 20,0 |
| Се согласувам | 50 | 44,6 | 46 | 56,1 | 10 | 62,5 | 106 | 50,5 |
| Не се согласувам | 36 | 32,1 | 12 | 14,6 | 2 | 12,5 | 50 | 23,8 |
| Воопшто не се согласувам | 8 | 7,1 | 2 | 2,4 | 2 | 12,5 | 12 | 5,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



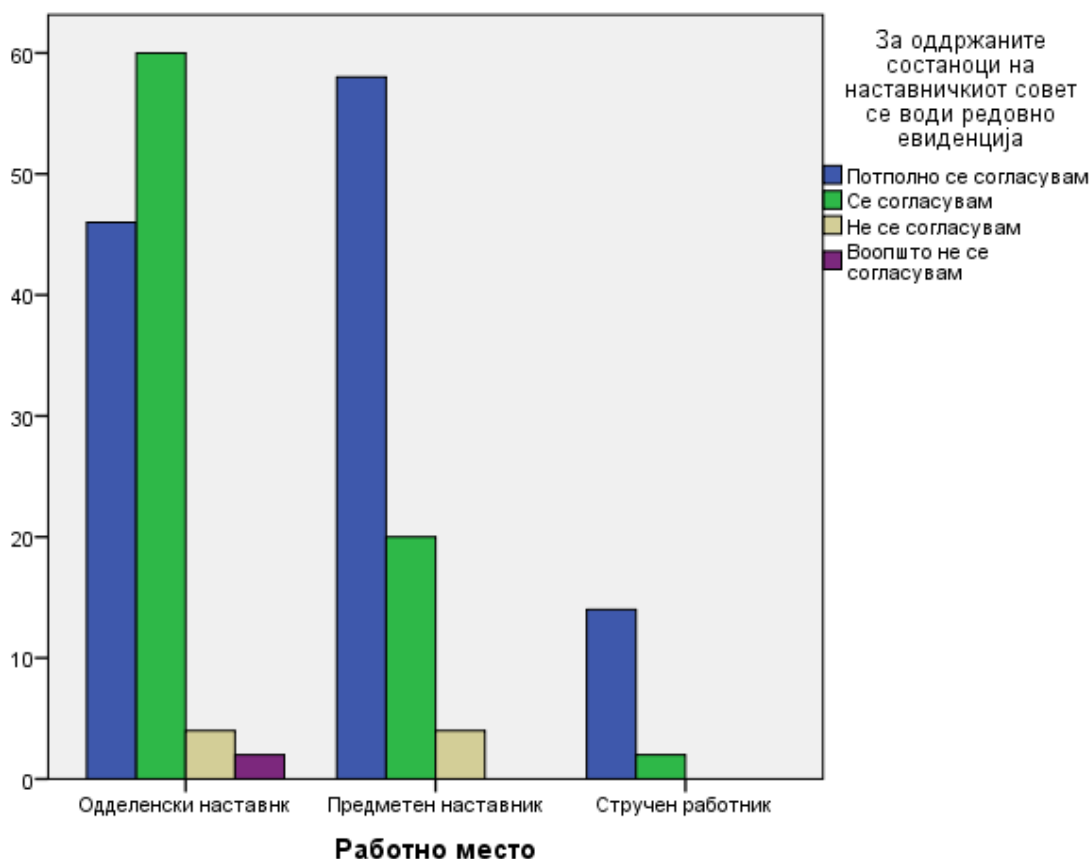
Графикон 16. Одговори на тврдењето: Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребни материјали за состанокот

По однос на ова тврдење може да се забележи дека најголем дел од испитаници 148 (70,5%) сметаат дека учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот, а 62 (29,5%) од испитаниците не се согласуваат со истото тврдење. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Податоците укажуваат на тоа, дека преовладува процентот на наставници кои сметаат дека учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот.

Четиринаесетото тврдење гласеше: За одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовно евиденција. Одговорите се дадени во Табела 17 и Графикон 17.

Табела 17. Одговори на тврдењето: За одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовна евиденција

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 46 | 41,1 | 58 | 70,7 | 14 | 87,5 | 118 | 56,2 |
| Се согласувам | 60 | 53,6 | 20 | 24,4 | 2 | 12,5 | 82 | 39,0 |
| Не се согласувам | 4 | 3,6 | 4 | 4,9 | 0 | 0 | 8 | 3,8 |
| Воопшто не се согласувам | 2 | 1,8 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1,0 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



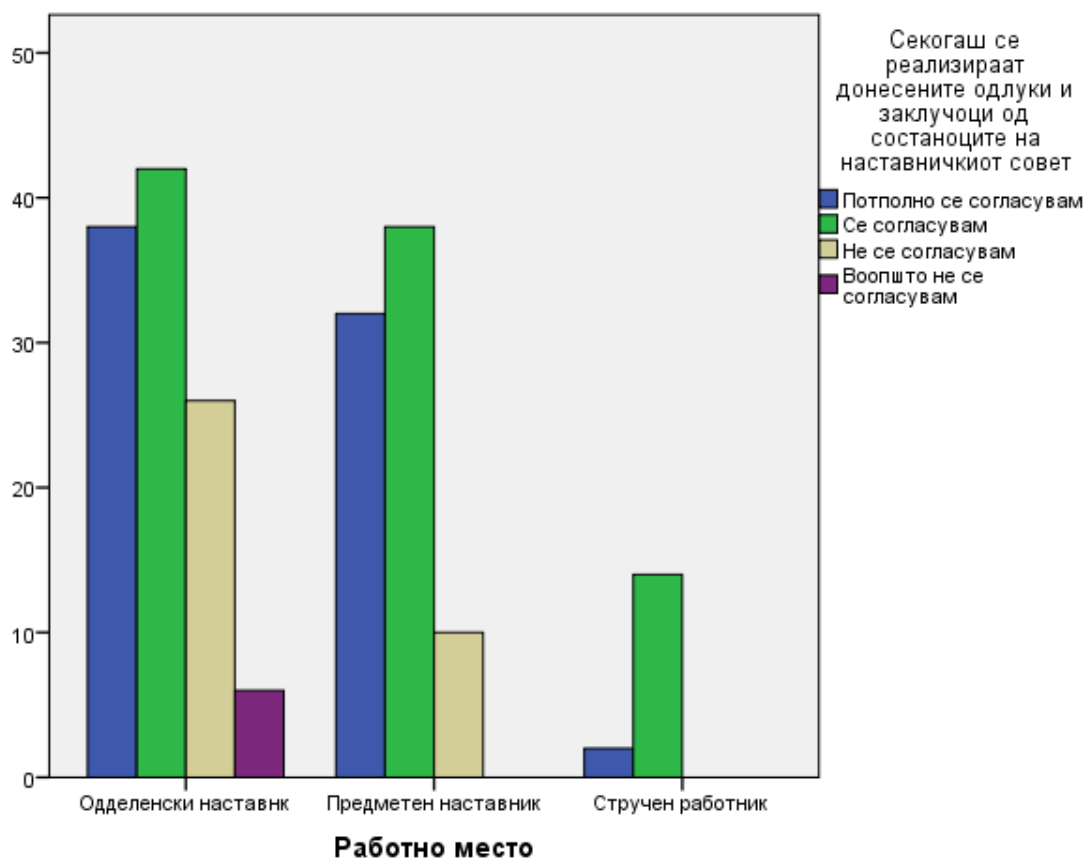
Графикон 17. Одговори на тврдењето: *За одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовна евиденција*

Од одговорите на испитаниците се забележува дека со ова тврдење само 10 (4,8%) испитаници делумно или целосно не се согласуваат, а 200 (95,2%) испитаници се согласуваат со тврдењето. Евидентно е и тоа, дека сите 16 стручни соработници (100%) се согласиле со ова тврдење. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека за одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовна евиденција.

Петнаесетото тврдење гласеше: Секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет. Одговорите се дадени во Табела 18 и Графикон 18.

Табела 18. Одговори на тврдењето: *Секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 38 | 33,9 | 32 | 40,0 | 2 | 12,5 | 78 | 34,6 |
| Се согласувам | 42 | 37,5 | 38 | 47,5 | 14 | 87,5 | 94 | 45,2 |
| Не се согласувам | 26 | 23,2 | 10 | 12,5 | 0 | 0 | 36 | 17,3 |
| Воопшто не се согласувам | 6 | 5,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2,9 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



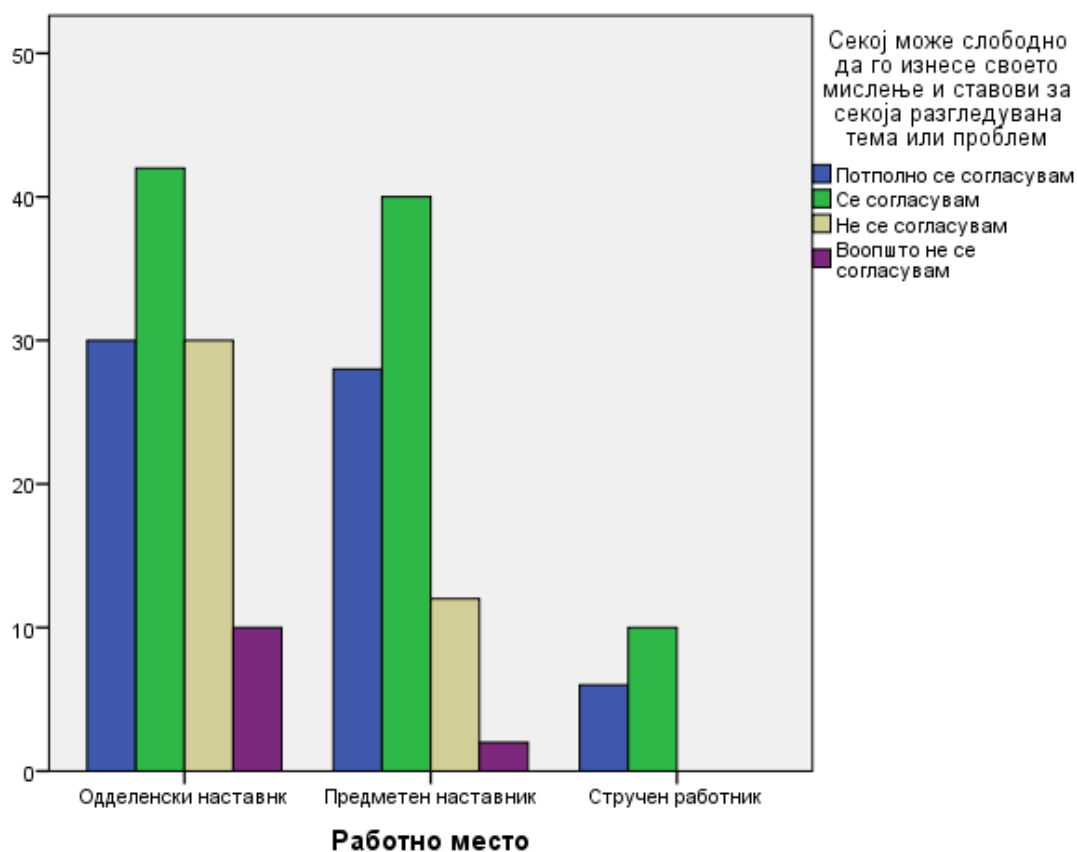
Графикон 18. Одговори на тврдењето: *Секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет*

На ова тврдење одговориле 208 испитаници, а двајца не дале одговор. Од одговорите на испитаниците се забележува дека со ова тврдење 172 (79,8%) испитаници делумно или целосно се согласуваат, а 42 (20,2%) испитаници не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со тврдењето. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет.

Шеснаесетото тврдење гласеше: Секој може слободно да ги изнесе своето мислење и ставови за секоја разгледувана тема или проблем. Одговорите се дадени во Табела 19 и Графикон 19.

Табела 19. Одговори на тврдењето: Секој може слободно да го изнесе своето мислење и ставови за секоја разгледувана тема или проблем

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 30 | 26,8 | 28 | 34,1 | 6 | 37,5 | 64 | 30,5 |
| Се согласувам | 42 | 37,5 | 40 | 48,8 | 10 | 62,5 | 92 | 43,8 |
| Не се согласувам | 30 | 26,8 | 12 | 14,6 | 0 | 0 | 42 | 20,0 |
| Воопшто не се согласувам | 10 | 8,9 | 2 | 2,4 | 0 | 0 | 12 | 5,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



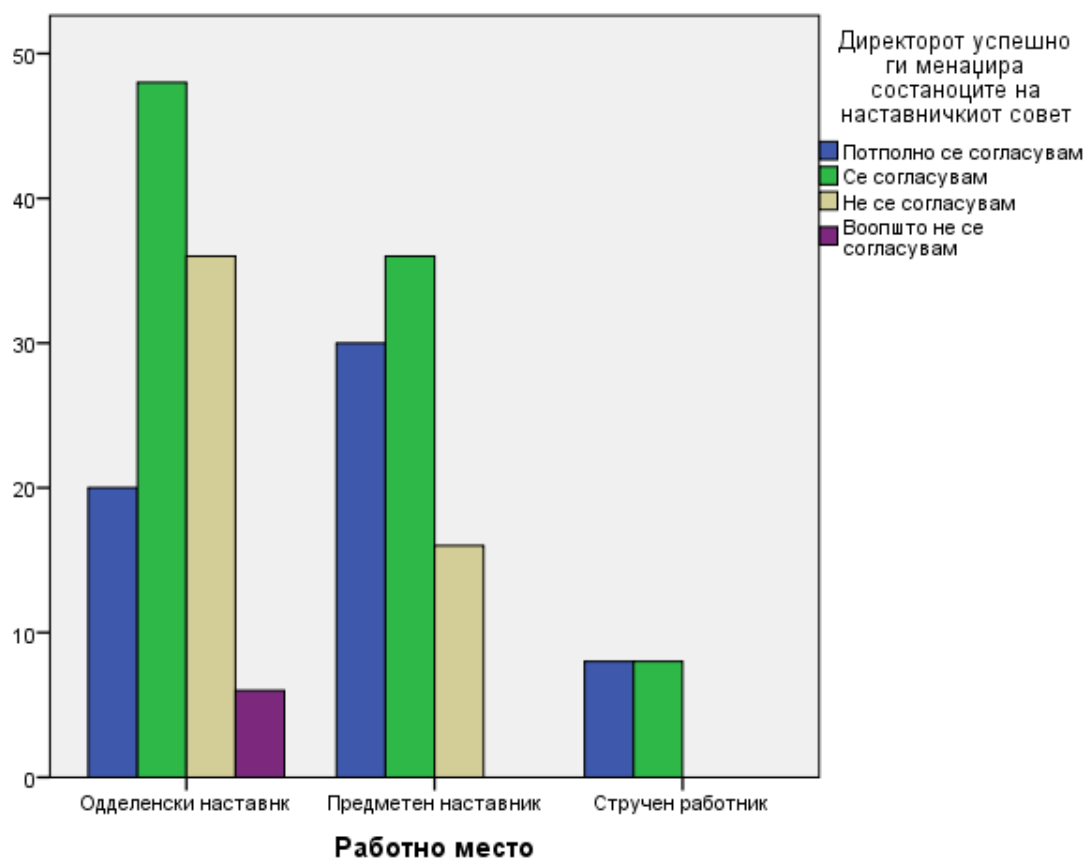
Графикон 19. Одговори на тврдењето: Секој може слободно да го изнесе своето мислење и ставови за секоја разгледувана тема или проблем

Од одговорите на испитаниците се забележува дека со ова тврдење 156 (74,3%) испитаници делумно или целосно се согласуваат, а 54 (25,7%) испитаници не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со тврдењето. Исто така, се забележува дека сите 16 стручни соработници (100%) се согласиле со тврдењето. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека секој може слободно да ги изнесе своето мислење и ставови за секоја разгледувана тема или проблем. Но, сепак не треба да се запостави фактот дека 25,7% од оделенските и предметните наставници сметаат дека поради некои причини не можат слободно да го искажат своето мислење. Ова е можеби една од слабост во менаџирањето на состаноците.

Седумнаесетото тврдење гласеше: Директорот успешно ги менаџира состаноците на наставничкиот совет. Одговорите се дадени во Табела 20 и Графикон 20.

Табела 20. Одговори на тврдењето: *Директорот успешно ги менаџира состаноците на наставничкиот совет*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 20 | 18,2 | 30 | 36,6 | 8 | 50,0 | 58 | 27,9 |
| Се согласувам | 48 | 43,6 | 36 | 43,9 | 8 | 50,0 | 92 | 44,2 |
| Не се согласувам | 36 | 32,7 | 16 | 19,5 | 0 | 0 | 52 | 25,0 |
| Воопшто не се согласувам | 6 | 5,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 2,9 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



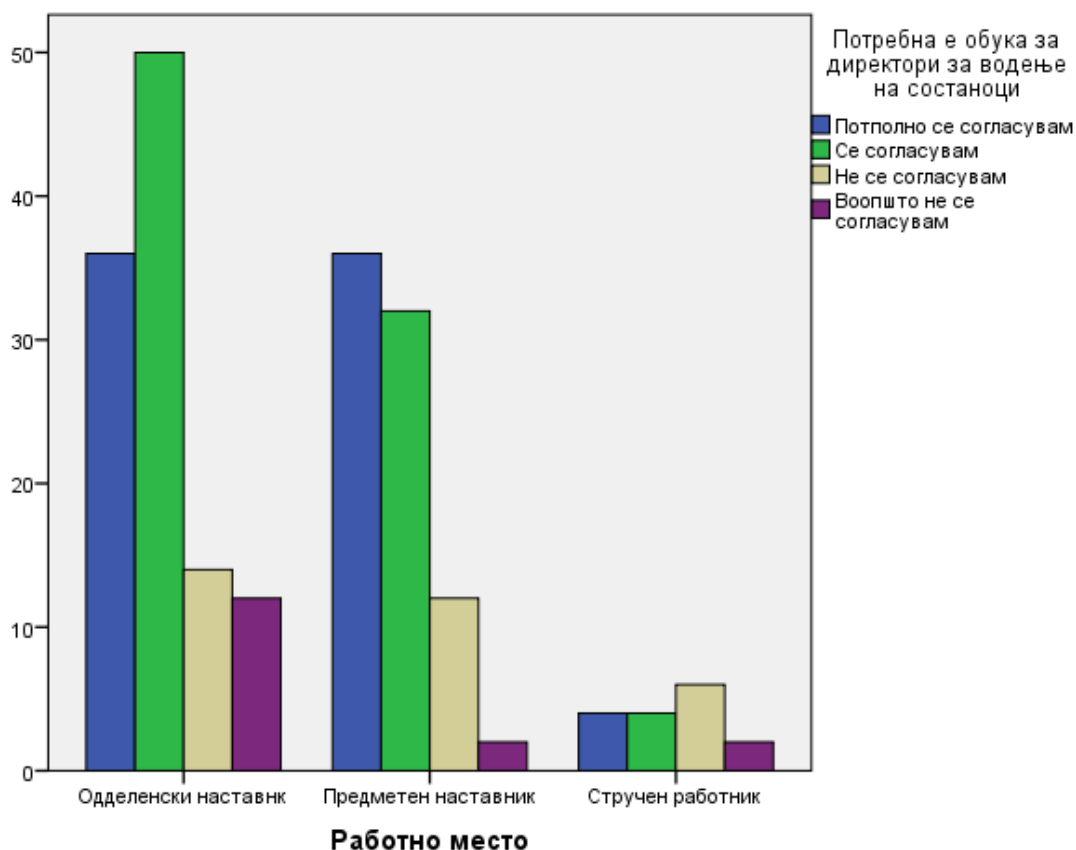
Графикон 20. Одговори на тврдењето: *Директорот успешно ги менаџира состаноците на наставничкиот совет*

Од резултатите може да се заклучи дека најголем дел од одделенските и од предметните наставниците 136 (65,4%) сметаат дека директорот ги менаџира успешно состаноците на наставничкиот совет, а пак, сите стручни соработници го имаат истото мислење. Но, фактот дека 58 (27,9%) од предметните и одделенските наставници не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со ова тврдење не треба да се запостави. Овој став на наставниците, односно ова нивно несогласување со ова тврдење веројатно е како последица на искажаниот став дека учесниците на состаноците не можат слободно да го искажат своето мислење.

Осумнаесетото тврдење гласеше: Потребна е обука за директори за водење на состаноци. Одговорите се дадени во Табела 21 и Графикон 21.

Табела 21. Одговори на тврдењето: Потребна е обука за директори за водење на состаноци

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|--------------------------|-----------------------|------|----------------------|------|---------------------|-------|--------|------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Потполно се согласувам | 36 | 32,1 | 36 | 43,9 | 4 | 25,0 | 76 | 36,2 |
| Се согласувам | 50 | 44,6 | 32 | 39,0 | 4 | 25,0 | 86 | 40,9 |
| Не се согласувам | 14 | 12,5 | 12 | 14,6 | 6 | 37,5 | 32 | 15,2 |
| Воопшто не се согласувам | 12 | 10,7 | 2 | 2,4 | 2 | 12,5 | 16 | 7,6 |
| Вкупно | 112 | 99,9 | 82 | 99,9 | 16 | 100,0 | 210 | 99,9 |



Графикон 21. Одговори на тврдењето: *Потребна е обука за директори за водење на состаноци*

Од прикажаните резултати за последното тврдење се забележува дека најголем дел од испитаниците, 162 (77,1%) се согласни во ставот дека е потребна обука за директори за водење на состаноци, додека 32 (15,2%) од наставниците и стручните соработници не се согласуваат, а пак, 16 (7,6%) воопшто не се согласуваат со ова тврдење. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Резултатите покажуваат дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека е потребна обука за директори за водење на состаноците.

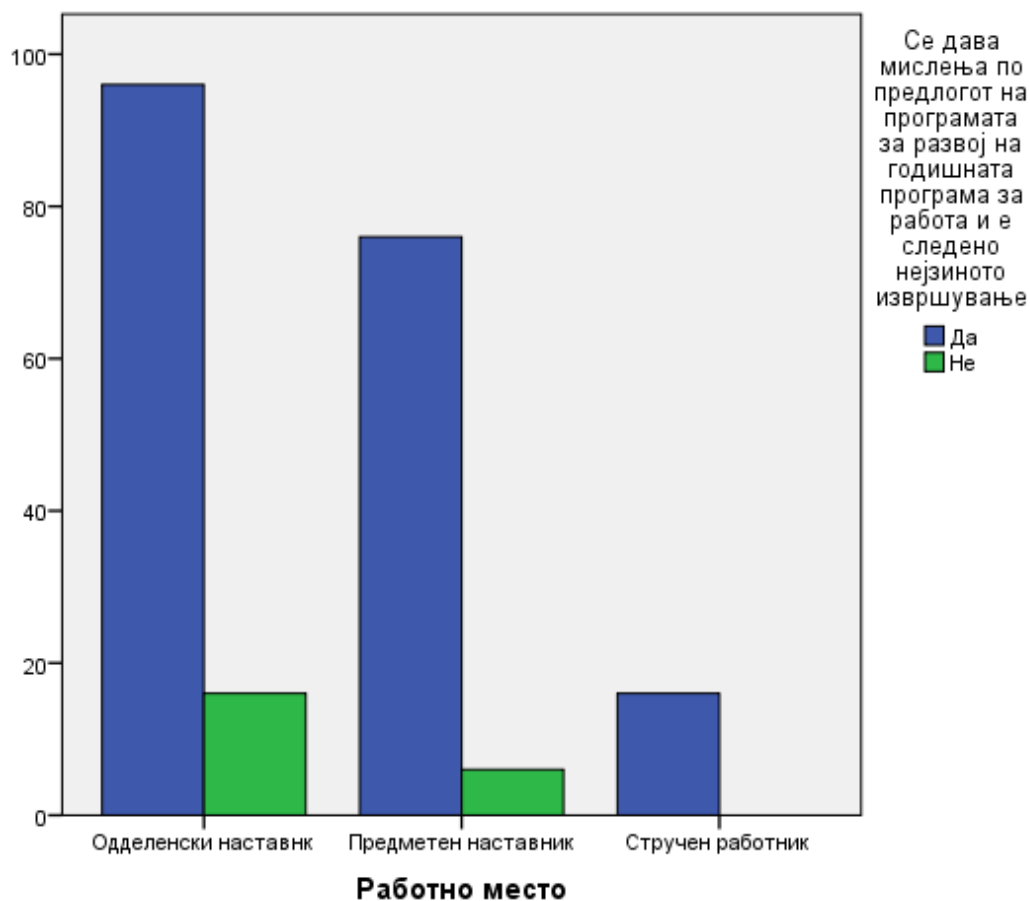
Одговори на прашањата од вториот дел од прашалникот

Првото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е давано мислења по предлог на

програмата за развој и на годишната програма за работа и е следено нејзиното извршување? Одговорите се претставени во Табела 22 и Графикон 22.

Табела 22. Одговори на тврдењето: Даваное мислења по предлогот на програмата за развој и на годишната програма за работа и е следено нејзиното извршување

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 96 | 85,7 | 76 | 92,7 | 16 | 100 | 188 | 89,5 |
| Не | 16 | 14,3 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 22 | 10,5 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



Графикон 22. Одговори на тврдењето: Давано е мислења по предлогот на програмата за развој и на годишната програма за работа и е следено нејзиното извршување

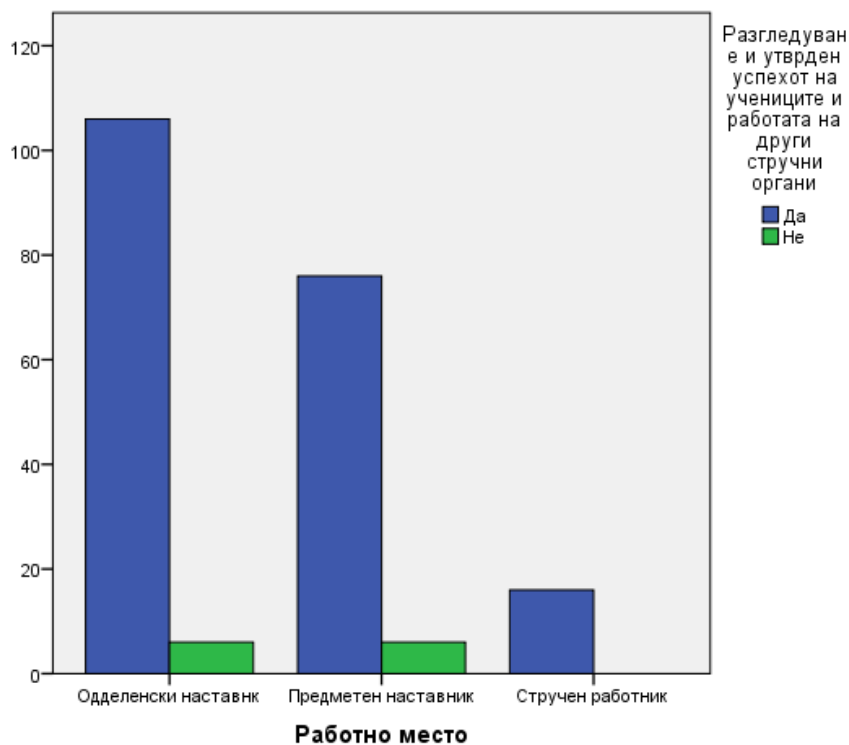
Од прикажаните податоци се забележува дека на ова прашање потврдно одговориле 188 (89,5%) од испитаниците, а само 22 (10,5%) дале негативен одговор.

Според овие податоци се констатира дека кај испитаниците доминира мислењето дека на состаноците на наставничкиот совет што се реализирани во учебната 2018/2019 година се давани мислења по предлог на програмата за развој и на годишната програма за работа и е следено нејзиното извршување.

Второто прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е разгледуван и утврден успехот на учениците и работата на други стручни органи? Одговорите се претставени во Табела 23 и Графикон 23.

Табела 23. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е и утврдун успехот на учениците и работата на други стручни органи*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 106 | 94,6 | 76 | 92,7 | 16 | 100 | 198 | 94,3 |
| Не | 6 | 5,4 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 12 | 5,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



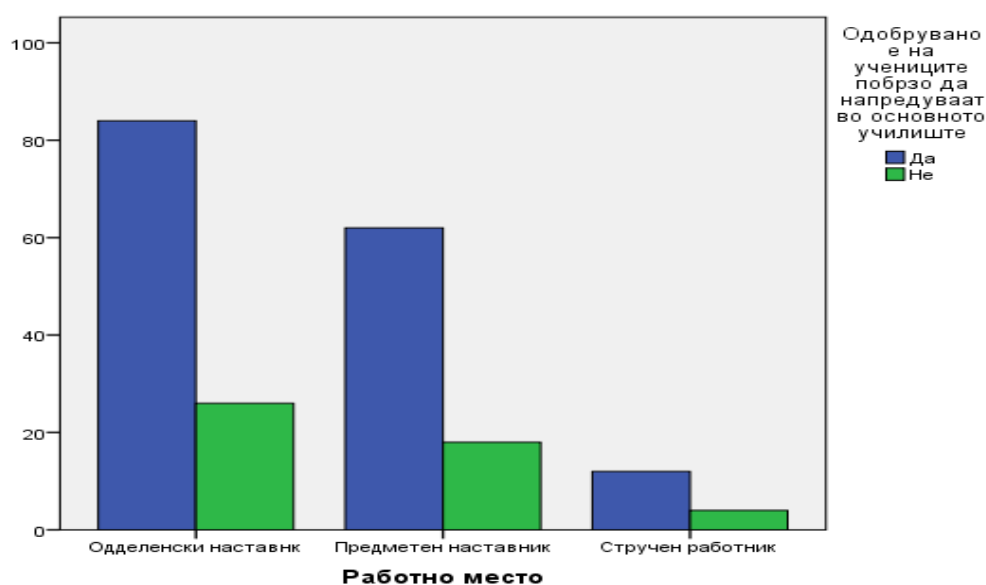
Графикон 23. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е и утврдун успехот на учениците и работата на други стручни органи*

Од одговорите на испитаниците се забележува дека на ова прашање 198 (94,3%) испитаници потврдно одговориле, а само 12 (5,7%) одговориле негативно. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството наставници и сите стручни соработници сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет што се реализирани во учебната 2018/2019 година е разгледуван и утврден успехот на учениците и работата на другите стручни органи.

Третото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е одобрувано на учениците побрзо да напредуваат во основното училиште? Одговорите се претставени во Табела 24 и Графикон 24.

Табела 24. Одговори на тврдењето: *Одобрено е на учениците побрзо да напредуваат во основното училиште*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 84 | 76,4 | 62 | 77,5 | 12 | 75,0 | 158 | 76,7 |
| Не | 26 | 23,6 | 18 | 22,5 | 4 | 25,0 | 48 | 23,3 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 206 | 100,0 |



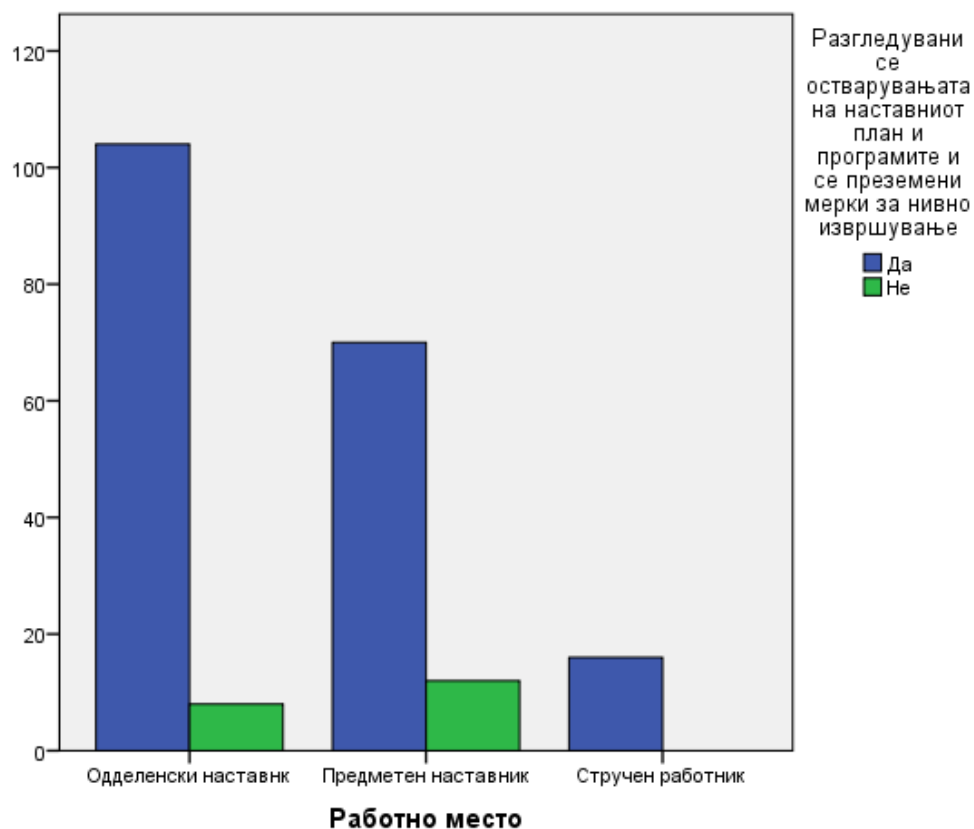
Графикон 24. Одговори на тврдењето: *Одобрено е на учениците побрзо да напредуваат во основното училиште*

На ова прашање одговориле 206 испитаници, а 4 не одговориле на прашањето. Од резултатите се забележува дека на ова прашање 158 (76,7%) испитаници потврдно одговориле, а 48 (23,3%) испитаници одговориле негативно. Значајни разлики во одговорите помеѓу трите групи испитаници нема. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е одобрувано на учениците побрзо да напредуваат во основното училиште. Сепак, не треба да се запостави фактот дека 23,3% од наставниците и стручните соработници не го делат ова мислење. Претпоставка е дека во нашиот образовен систем оваа мерка не се применува доволно или не се поднесени или разгледувани барања за побрзо напредување. Во иднина може да се преземат мерки за процена на надарени и талентирани ученици и на истите да им се овозможи побрзо напредување во основното образование. Исто така, има и ученици кои според возраста се поголеми од останатите, поради различни причини. На истите би можело да им се овозможи побрзо напредување преку индивидуален план за работа и реализација на истиот.

Четвртото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е разгледувано остварувањето на наставниот план и програмите и се преземени мерки за нивно извршување? Одговорите се претставени во Табела 25 и Графикон 25.

Табела 25. Одговори на тврдењето: *Разгледувани се остварувањата на наставниот план и програмите и се преземени мерки за нивно извршување*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 104 | 92,9 | 70 | 85,4 | 16 | 100 | 190 | 90,5 |
| Не | 8 | 7,1 | 12 | 14,6 | 0 | 0 | 20 | 9,5 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



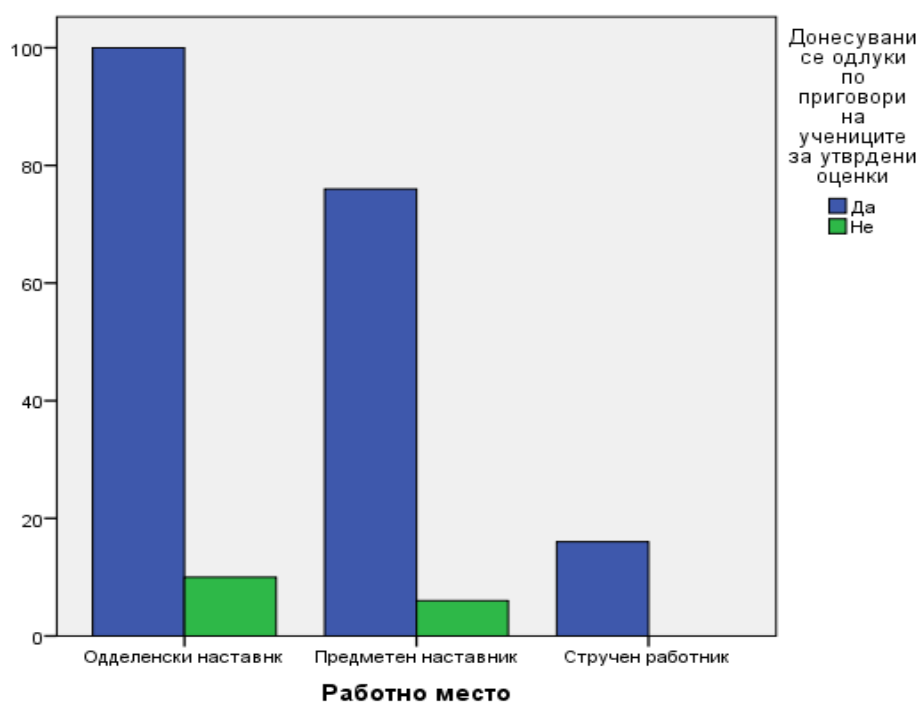
Графикон 25. Одговори на тврдењето: Разгледувани се остварувањата на наставниот план и програмите и се преземени мерки за нивно извршување

Од наведените податоци се забележува дека на ова прашање 190 (90,5%) испитаници потврдно одговориле, а 20 (9,5%) испитаници одговориле негативно. Исто така, може да се заклучи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е разгледувано остварувањето на наставниот план и програмите и се преземени мерки за нивно извршување.

Петтото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година се донесувани одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки? Одговорите се претставени во Табела 26 и Графикон 26.

Табела 26. Одговори на тврдењето: *Донесувани се одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 100 | 90,9 | 76 | 92,7 | 16 | 100 | 192 | 92,3 |
| Не | 10 | 9,1 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 16 | 7,7 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



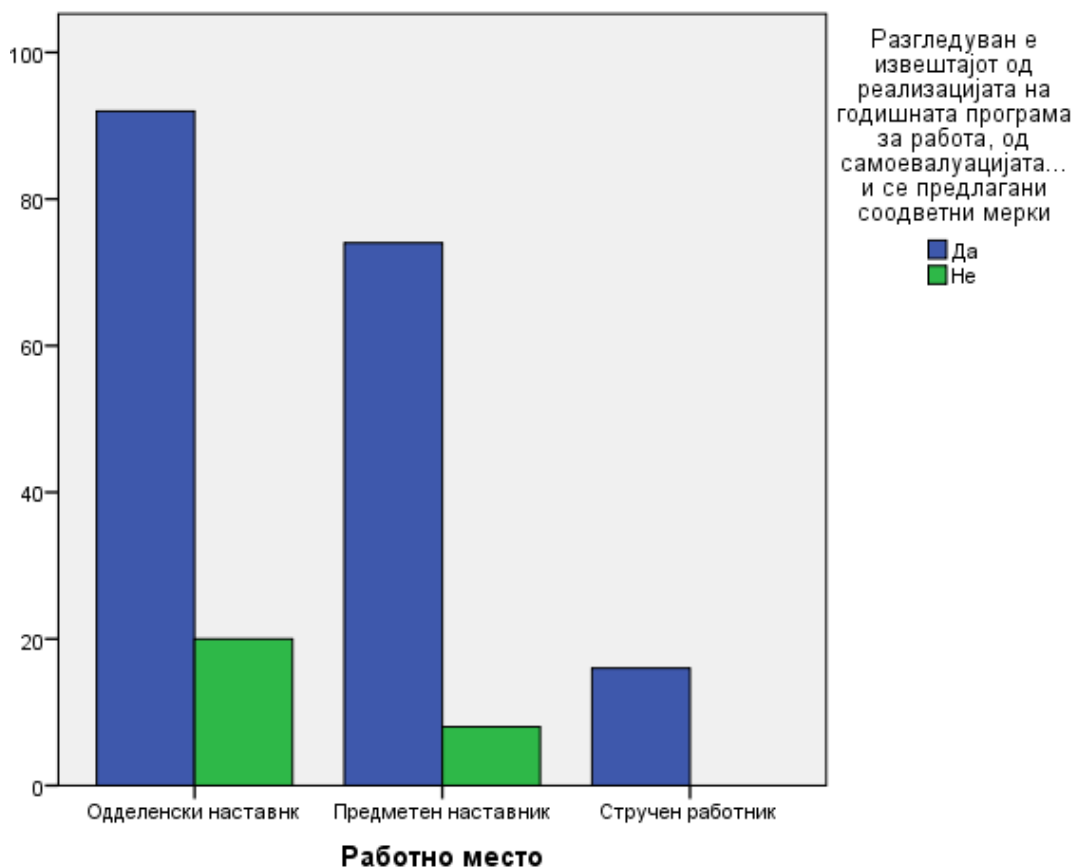
Графикон 26. Одговори на тврдењето: *Донесувани се одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки*

Податоците изнесени во Табела 26 и Графикон 26 покажуваат дека на ова прашање одговориле 208 испитаници, а двајца не дале одговор. Позитивно одговориле 192 (92,3%) испитаници, а само 16 (7,7%) одговориле негативно. Значајни разлики во одговорите помеѓу наставниците нема, додека сите 16 стручни соработници (100%) одговориле потврдно на прашањето. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството од наставниците и сите стручни соработници сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година се донесувани одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки.

Шестото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е разгледуван извештајот од реализацијата на годишната програма за работа, од самоевалуацијата, од извршената интегрална евалуација и се предлагани соодветни мерки? Одговорите се претставени во Табела 27 и Графикон 27.

Табела 27. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е извештајот од реализацијата од годишната програма за работа и од самоевалуацијата и се предлагани соодветни мерки*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|--------------|----------------------|--------------|---------------------|--------------|------------|--------------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 92 | 82,1 | 74 | 90,2 | 16 | 100 | 182 | 86,7 |
| Не | 20 | 17,9 | 8 | 9,8 | 0 | 0 | 28 | 13,3 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



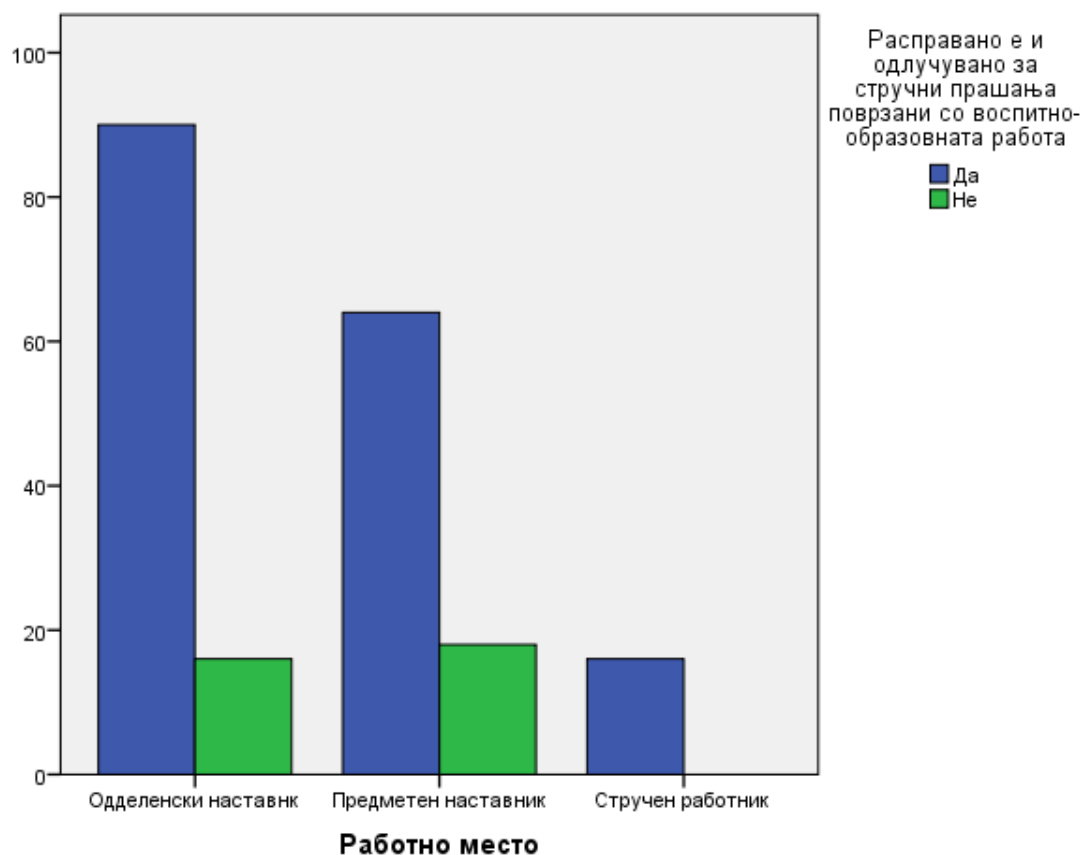
Графикон 27. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е извештајот од реализацијата од годишната програма за работа и од самоевалуацијата и се предлагани соодветни мерки*

Од прикажаните резултати се гледа дека 182 (86,7%) од испитаните наставници и стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 28 (13,3%) негативно, односно одговориле дека во нивното училиште на состаноците на наставничкиот совет што се реализирани во учебната 2018/2019 година не е разгледуван извештајот од реализацијата на годишната програма за работа, од самовалуацијата, од извршената интегрална евалуација и не се предлагани соодветни мерки. Овие негативни одговори може да се претпостави дека се должат на невклученоста на сите вработени во наставничките совети или пак се однесуваат на вториот дел од прашањето, т.е. дека сметаат дека не се предлагани соодветни мерки, што повторно може да се однесува на нееднаквото право на предлагање, земајќи ги предвид резултатите од претходните тврдења и прашања.

Седмото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е расправано и одлучувано за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа? Одговорите се претставени во Табела 28 и Графикон 28.

Табела 28. Одговори на тврдењето: *Расправано е и одлучувано за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 90 | 84,9 | 64 | 78,0 | 16 | 100 | 170 | 83,3 |
| Не | 16 | 15,1 | 18 | 22,0 | 0 | 0 | 34 | 16,7 |
| Вкупно | 106 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 204 | 100,0 |



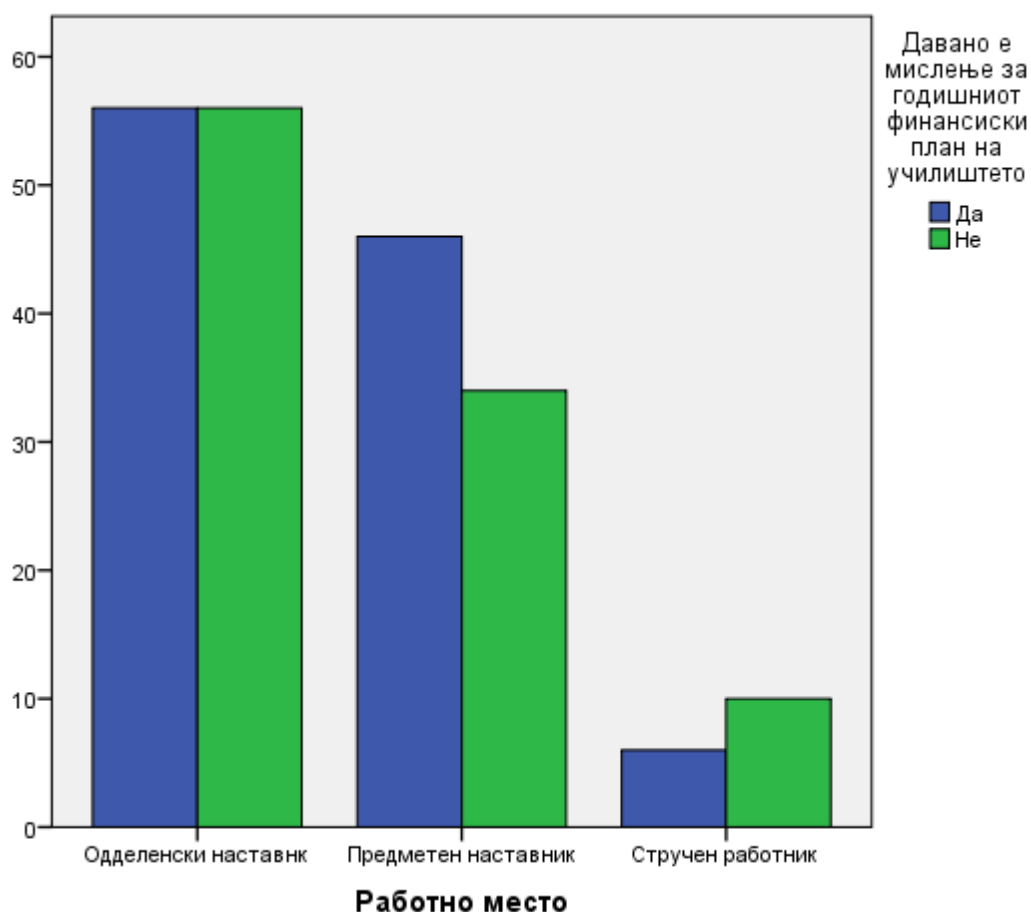
Графикон 28. Одговори на тврдењето: *Расправано е и одлучувано за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа*

На ова прашање одговориле 204 испитаници, а 6 не дале одговор. Од прикажаните резултати се гледа дека 170 (83,3%) од испитаните наставници и стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 34 (16,7%) предметни и одделенски наставници одговориле негативно, односно сметаат дека не е одлучувано на состаноците за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа. Ова може да укажува на потреба од подобрување на комуникацијата, особено усната формална комуникација за време на состаноците или потреба од користење на времето повеќе за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа.

Осмото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е давано мислење за годишниот финансиски план на училиштето? Одговорите се претставени во Табела 29 и Графикон 29.

Табела 29. Одговори на тврдењето: *Давано е мислење за годишниот финансиски план на училиштето*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 56 | 50,0 | 46 | 57,5 | 6 | 37,5 | 108 | 51,9 |
| Не | 56 | 50,0 | 34 | 42,5 | 10 | 62,5 | 100 | 48,1 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 208 | 100,0 |



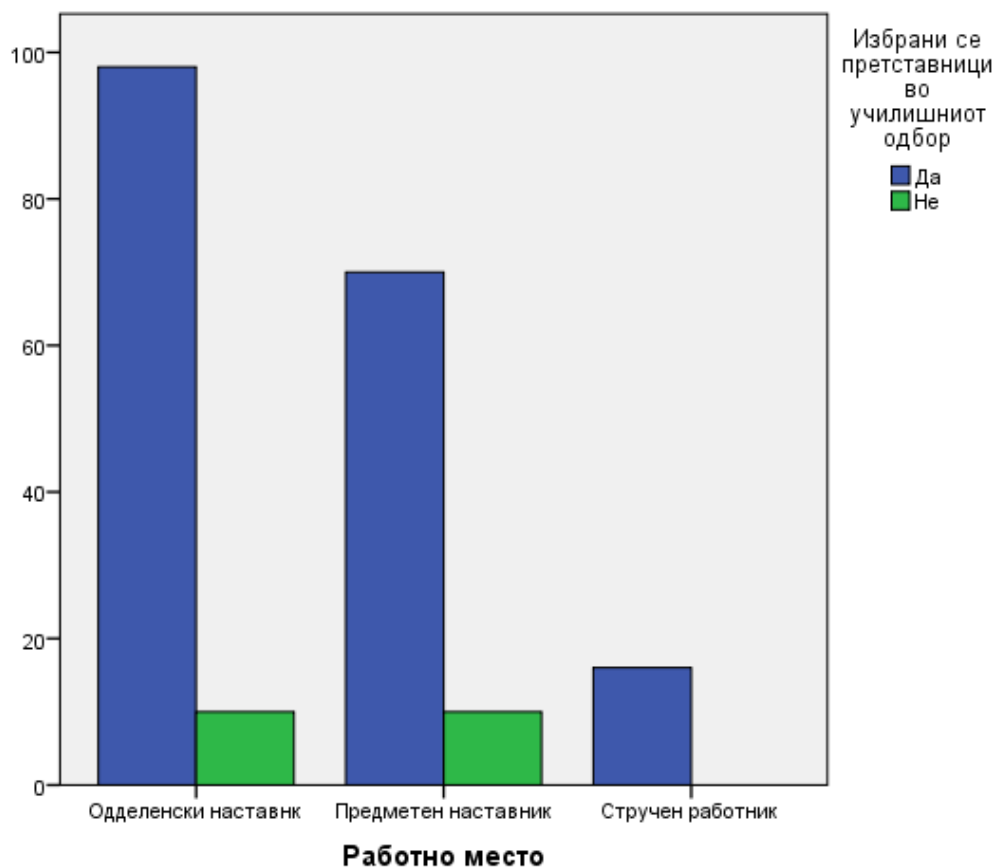
Графикон 29. Одговори на тврдењето: *Давано е мислење за годишниот финансиски план на училиштето*

На ова прашање одговориле 208 испитаници, а двајца не дале одговор. Од прикажаните резултати се гледа дека 108 (51,9%) од испитаните наставници и стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 100 (48,1%) испитаници одговориле негативно, односно сметаат дека не е давано такво мислење. Интересен е податокот дека поголем процент од стручните соработници 10 (62,5%) одговориле негативно на прашањето. Може да се претпостави дека за годишниот финансиски план не се бара мислење од наставниците и стручните соработници или дека мал дел од нив даваат мислење за годишниот финансиски план.

Деветото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година се избирани претставници во училишниот одбор? Одговорите се претставени во Табела 30 и Графикон 30.

Табела 30. Одговори на тврдењето: *Избрани се претставници во училишниот одбор*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 98 | 90,7 | 70 | 87,5 | 16 | 100 | 184 | 90,2 |
| Не | 10 | 9,3 | 10 | 12,5 | 0 | 0 | 20 | 9,8 |
| Вкупно | 108 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 204 | 100,0 |



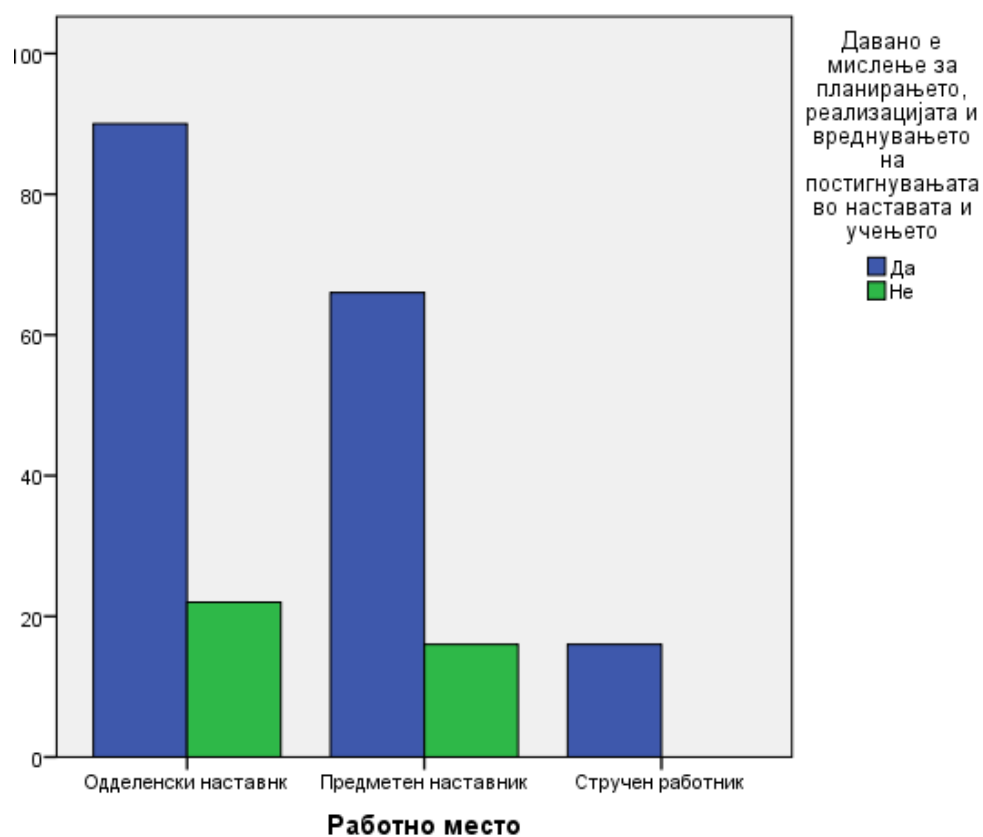
Графикон 30. Одговори на тврдењето: *Избрани се претставници во училишниот одбор*

На ова прашање одговориле 204 испитаници, а 6 не дале одговор. Од прикажаните резултати се гледа дека 184 (90,2%) од испитаните наставници и сите стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а само 20 (9,8%) предметни и одделенски наставници одговориле негативно. Оттука, може да се заклучи дека мнозинството испитаници сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година се избрани претставници во училишниот одбор.

Десетото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е давано мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигнувањата во наставата и учењето? Одговорите се претставени во Табела 31 и Графикон 31.

Табела 31. Одговори на тврдењето: *Давано е мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигнувањата во наставата и учењето*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 90 | 80,4 | 66 | 80,5 | 16 | 100 | 172 | 81,9 |
| Не | 22 | 19,6 | 16 | 19,5 | 0 | 0 | 38 | 18,1 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



Графикон 31. Одговори на тврдењето: *Давано е мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигнувањата во наставата и учењето*

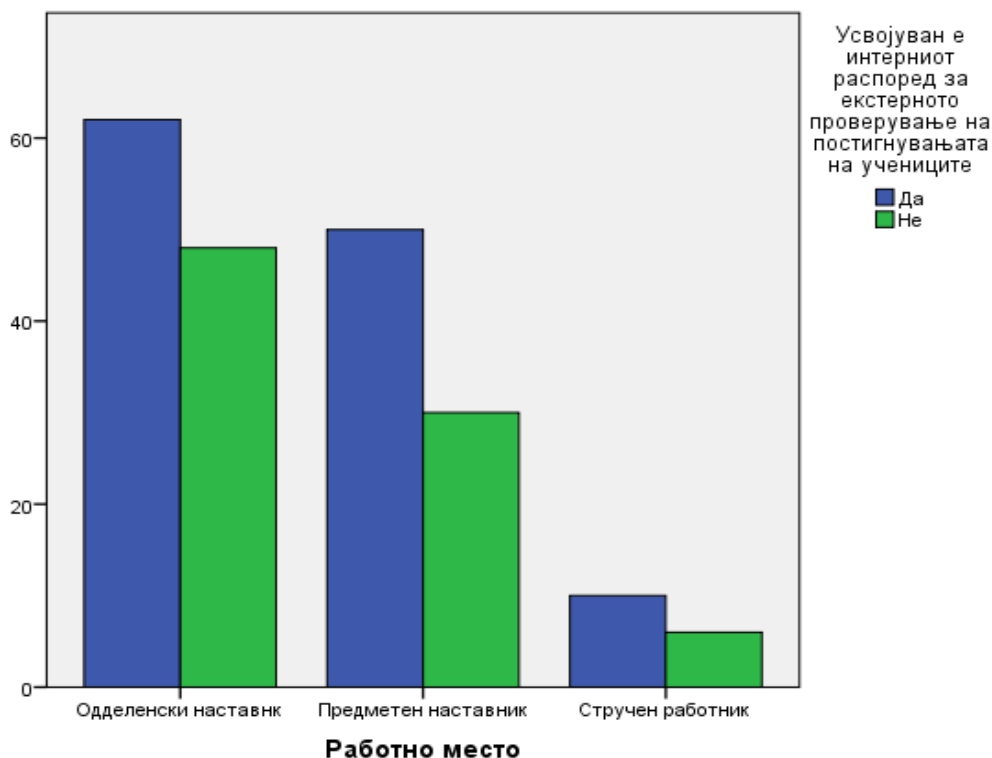
На ова прашање одговориле сите испитаници. Од прикажаните резултати се гледа дека 172 (81,9%) од испитаните наставници и сите стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а само 38 (18,1%) предметни и одделенски наставници

одговориле негативно. Оттука, може да се заклучи дека мнозинството испитаници потврдуваат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е давано мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигнувањата во наставата и учењето.

Единаесетото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е усвојуван интерниот распоред за екстерното проверување на постигнувањата на успехот на учениците? Одговорите се претставени во Табела 32 и Графикон 32.

Табела 32. Одговори на тврдењето: Усвојуван е интерниот распоред за екстерното проверување на постигнувањата на учениците

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 62 | 56,4 | 50 | 62,5 | 10 | 62,5 | 122 | 59,2 |
| Не | 48 | 43,6 | 30 | 37,5 | 6 | 37,5 | 84 | 40,8 |
| Вкупно | 110 | 100,0 | 80 | 100,0 | 16 | 100,0 | 206 | 100,0 |



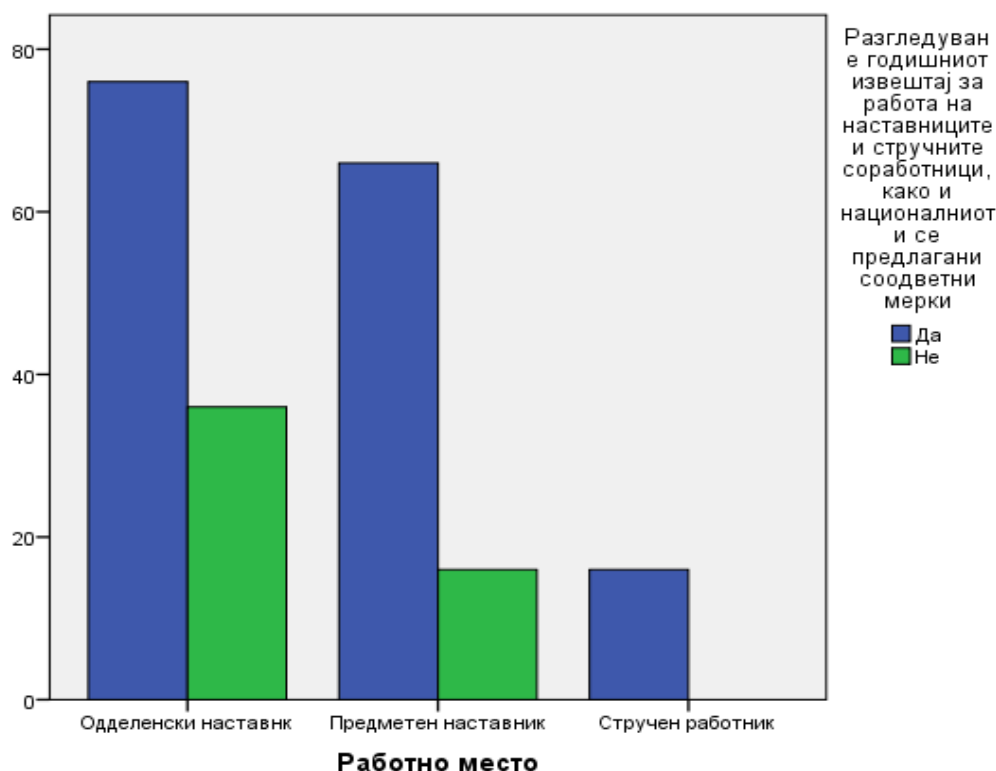
Графикон 32. Одговори на тврдењето: Усвојуван е интерниот распоред за екстерното проверување на постигнувањата на учениците

На ова прашање одговориле 206 испитаници, а 4 не дале одговор. Од прикажаните резултати се гледа дека 122 (59,2%) од испитаните наставници и стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 84 (40,8%) испитаници одговориле негативно на прашањето. Иако е поголем процентот на наставници и стручни соработници кои потврдуваат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е усвојуван интерниот распоред за екстерното проверување на постигнувањата на успехот на учениците, сепак не е за запоставување бројот на наставници и стручни соработници (40,8%) кои го негираат истото.

Дванаесетото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е разгледуван годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и Националниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и се предлагани соодветни мерки? Одговорите се претставени во Табела 33 и Графикон 33.

Табела 33. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници, како и националниот, и се предлагани соодветни мерки*

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 76 | 67,9 | 66 | 80,5 | 16 | 100 | 158 | 75,2 |
| Не | 36 | 32,1 | 16 | 19,5 | 0 | 0 | 52 | 24,8 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



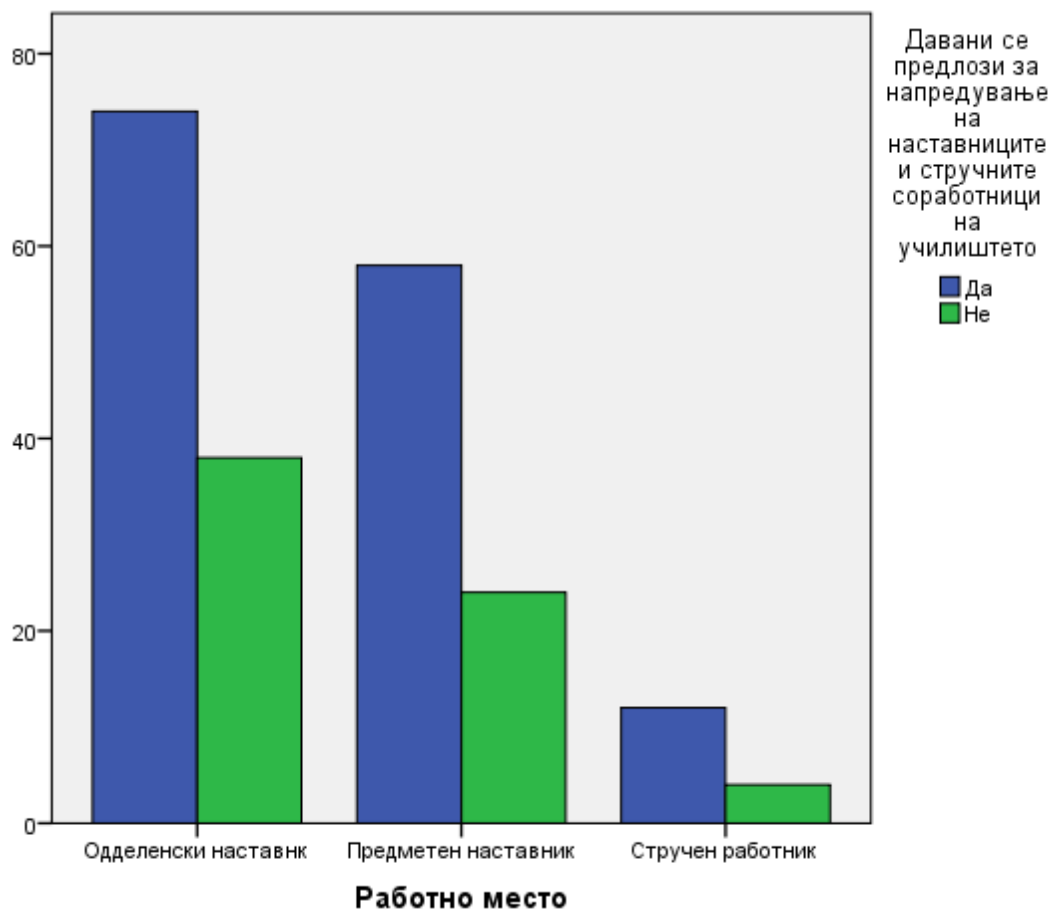
Графикон 33. Одговори на тврдењето: *Разгледуван е годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници, како и националниот, и се предлагани соодветни мерки*

На ова прашање одговориле сите испитаници. Од прикажаните резултати се гледа дека 158 (75,2%) од испитаните наставници и сите стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 52 (24,8%) испитаници одговориле негативно на прашањето. Оттука, може да се заклучи дека мнозинството наставници и стручни соработници потврдуваат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е разгледуван годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и Националниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и се предлагани соодветни мерки. Сепак, скоро четвртина од испитаниот наставен кадар не дал позитивен одговор на ова прашање. Може да се претпостави дека ваквите одговори се должат и на вториот дел од прашањето, односно иако е разгледуван годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и Националниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници, можно е да се претпостави дека не се предлагани соодветни мерки.

Тринаесетото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година се давани предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето? Одговорите се претставени во Табела 34 и Графикон 34.

Табела 34. Одговори на тврдењето: Давани се предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 74 | 66,1 | 58 | 70,7 | 12 | 75,0 | 144 | 68,6 |
| Не | 38 | 33,9 | 24 | 29,3 | 4 | 25,0 | 66 | 31,4 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



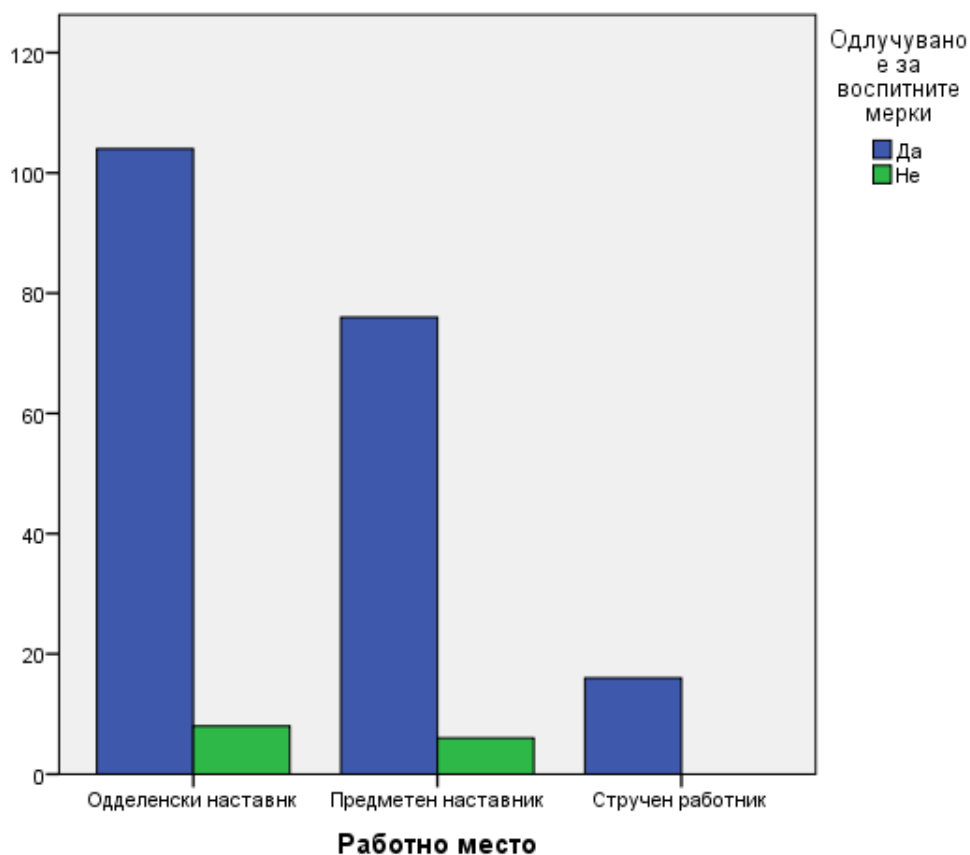
Графикон 34. Одговори на тврдењето: Давани се предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето

На ова прашање одговориле сите испитаници. Од прикажаните резултати се гледа дека 144 (68,6,2%) од испитаните наставници и стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 66 (31,4%) испитаници одговориле негативно на прашањето. Оттука, може да се заклучи дека мнозинството наставници и стручни соработници потврдуваат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година се давани предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето. Сепак, третина од испитаниот наставен кадар не дал потврден одговор на ова прашање. Оваа слабост веројатно се должи на немање на систем за наградување и напредување на наставниците и стручните соработници во основните училишта или дека за напредувањето не одлучуваат наставниците и стручните работници со свои предлози.

Четиринаесетото прашање гласеше: Дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е одлучувано за воспитни мерки? Одговорите се претставени во Табела 35 и Графикон 35.

Табела 35. Одговори на тврдењето: Одлучувано е за воспитни мерки

| Категорија на одговори | Одделенски наставници | | Предметни наставници | | Стручни соработници | | Вкупно | |
|------------------------|-----------------------|-------|----------------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| Да | 104 | 92,9 | 76 | 92,7 | 16 | 100 | 196 | 93,3 |
| Не | 8 | 7,1 | 6 | 7,3 | 0 | 0 | 14 | 6,7 |
| Вкупно | 112 | 100,0 | 82 | 100,0 | 16 | 100,0 | 210 | 100,0 |



Графикон 35. Одговори на тврдењето: *Одлучувано е за воспитни мерки*

На последното прашање одговориле сите испитаници. Од прикажаните резултати се гледа дека 196 (93,3,2%) од испитаните наставници и сите стручни соработници одговориле потврдно на прашањето, а 14 (6,7%) одделенски и предметни наставници одговориле негативно на прашањето. Оттука, може да се заклучи дека мнозинството наставници и сите стручни соработници потврдуваат дека на состаноците на наставничкиот совет реализирани во учебната 2018/2019 година е одлучувано за воспитни мерки.

Во врска со последното прашање од прашалникот, кое беше од отворен тип, а кое гласеше: Според Вас што би требало да се преземе за да се подобри квалитетот на одржувањето на состаноците на наставничкиот совет, добиени се одговори од 24 испитаници кои ги изнесоа следниве свое мислења:

- 1) Да се подобрат условите, удобни столици и климата да работи.
- 2) Да се почитува мислењето на секој наставник.

- 3) Да владее пријатна атмосфера и да се посетува обука за менаџирање.
- 4) Да се посетуваат обуки за успешно менаџирање на состаноците.
- 5) Директорите адолжително да одат на обука за сослушување на соговорникот-наставникот и за воспоставување позитивна клима во колективот.
- 6) Да има услови за одржување на состаноци, атмосфера и реализација на состанокот со демократско однесување.
- 7) Да се создадат услови за демократско однесување.
- 8) Повеќе да се вреднува квалитетот на реализираните состаноци.
- 9) Да се води сеопфатен записник.
- 10) Наставничкиот совет помалку да биде од информативен карактер, а повеќе да се дискутира, дава мислење и предлагаат, составуваат и испраќаат предлози кои произлегуваат од праксата до МОН и БРО (може и ДПИ).
- 11) Да се подобрат условите за работа во наставничката канцеларија.
- 12) Екстерно да се проверуваат реализираните состаноци.
- 13) Директорите да менаџираат правилно, да работат во интерес на наставникот. Најважно да бидат флексибилни.
- 14) Да се создадат услови за демократско однесување. Пријатна атмосфера на состаноците и заедничко одлучување за сите тековни прашања.
- 15) Секој треба да си ја врши својата работа како наставник професионално. Да ги почитува правилата и куќниот ред на училиштето.
- 16) Директорите треба да бидат успешни менаџери.
- 17) Да постои толеранција, да се почитува секој вработен како личност, да се сослуша, да се дискутира итн.
- 18) Да биде се транспарентно.
- 19) Да се подобрат условите каде што се одржуваат наставничките состаноци.

- 20) Да се сослуша секој наставник одделно кога сака да се изјасни за одредена тема.
- 21) Подобрување на училишната комуникација меѓу колективот и педагошко-психолошката служба.
- 22) Конкретно планирање на состаноците со точно одредени точки на кои ќе се обрне внимание без заобиколување на истите. Меѓусебна почит и вреднување на сите мислења.
- 23) Да се овозможи секој наставник да си го искаже своето мислење на советите, да се овозможи демократска атмосфера и по заслуга на наставниците да им се овозможи да напредуваат и да бидат наградени и пофалени за тоа.
- 24) Да се вработат квалитетни кадри кои промовираат високи морални вредности (кои воедно и самите треба да ги поседуваат), за да може квалитетно да се расправа и решава било каков проблем во воспитно-образовната работа. Вработените да се грижат за установата и да си ја работат работата, со тоа би се зголемило активното и конструктивно учество на наставничкиот совет.

Од квалитативно анализирање на дадените одговори, може да се забележи дека мислењата на испитаниците за подобрување на квалитетот на одржување на состаноците со наставничкиот совет може да се групираат и од нив да произлезат неколку предлози:

- Подобрување на атмосферата и комуникацијата;
- Подобрување на условите во просториите;
- Почитување на секое мислење;
- Обука за менаџирање и обуки за комуникациски вештини;
- Подобрување во процесот на селекција при вработување;
- Воспоставување на систем за оценување и наградување на вработените;
- Прецизно планирање на состаноците;
- Покрај информативен карактер, да се остави простор повеќе за давање мислења и предлози на состаноците;

2. АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ИНТЕРВЈУТО СО УЧИЛИШНИТЕ ДИРЕКТОРИ

За поробите на истражувањето беше спроведено и интервју со 11 директори на основни училишта од подрачјето на Градот Скопје. Интервјутото со директорите беше водено согласно редоследот на поставените прашања содржани во креираниот протокол за потребите на интервјутото.

Врз основа на добиените податоци од интервјутото во врска со половата припадност на директорите се констатира дека од вкупно интервјуираните директори, 7 беа од женски пол, а 4 директори од машки пол. Во однос на возраста, пак, се согледа дека најголем број од директорите, односно осум, беа на возраст од 46 до 55 години, двајца од директорите на возраст од 36 до 45 години, а само еден директор на возраст над 56 години. Според степенот на завршеното образование, 4 директори имаа завршено магистерски студии, а 7 директори имаа завршено високо образование.

Во врска со работниот стаж се констатира дека сите 11 испитаници имаат работно искуство над 10 години. Односно, дека тројца од директорите се со работен стаж од 10 до 20 години, а станатите осум директори со стаж од 20 до 30 години. Што се однесува до годините на остварено искуство како директор, двајца од интервјуираните директори беа со 11 и 12 годишно, тројца беа со 3 годишно и тројца со 4 годишно, а по еден со 2 годинишно, 6 годинишно и со 8 годинишно работно искуство како директор.

Интервјутото со директорите започна со поставување на прашањето: Од што се водите при креирањето на дневниот ред на наставничкиот состанок?, на кое сите интервјуирани директори дадоа одговор, дека се водат од законот за основното образование, поконкретно од законските обврски за кои треба да се донесат разновидни одлуки и решенија во текот на актуелната учебна година.

На прашањето за тоа, на кој начин ги информираат членовите на наставничкиот совет за дневниот ред, како и за времето на одржување на состаноците, сите 11 директори се изјаснија дека информациите за одржување на наставничкиот совет во врска со дневниот ред и времето на одржување на состаноците, сите членови на советот ги добиваат преку електронска пошта или огласна табла на која секогаш, согласно воспоставената практика, се прикачуваат соопштенијата за реализација на состаноците

за наставничкиот совет. Овој податок говори дека сите членови на наставничкиот совет се информираат за дневниот ред, како и за времето на одржување на состаноците, лично преку нивните меил адреси, но и тоа, дека тие информации секогаш ги добиваат и на огласна табла.

Во врска со прашањето, на кој начин се доставуваат потребните материјали за состанокот: сите анкетирани директори одговорија дека потребните материјали за состаноците сите членови ги добиваат обично во електронска форма, но во зависност од спецификата на точките на дневниот ред понекогаш материјалите ги добивале и во хартиена форма.

На прашањето: Дали секогаш состанокот започнува во точно закажаното време? Сите директори опфатени со интервјуто се изјаснија потврдно, односно дека секогаш состаноците ги реализираат точно во наведеното време во паканата за состанокот.

За истражувањето од интерес беше да се осознае мислењето на директорите во врска со тоа, дали состаноците на наставничкиот совет секогаш се одржуваат согласно дефинираните точки на дневниот ред или пак, се прават отстапки и дополнување. Од искажаните мислења на директорите се констатира дека секогаш состаноците на наставничкиот совет се одржуваат според дефинираните точки на дневниот ред, но дека понекогаш се правени и дополнувања на точките на дневниот ред, согласно барањето и потребите на членовите на наставничкиот совет.

Во однос на времетраењето на состаноците на наставничкиот совет, кое беше исто така едно од поставените прашања во реализираното интервју, сите директорите одговорија дека состаноците секогаш биле реализирани во времетраење од 1 до максимум 2 часа.

За прашањето кое се однесуваше на тоа, дали секогаш се успева на состаноците да се реализираат дефинираните/поставените точки на дневниот ред на наставничкиот совет, одговорите дадени од страна на сите директори беа потврдни, односно дека на секој состанок секогаш се успевало да се реализираат сите поставените точки на дневниот ред.

Сите интервјуирани директори на поставеното прашање во врска со тоа, дали треба да се подобрат просторните услови во кои се одржуваат состаноците на наставничкиот совет, одговорија дека се задоволителни од просторните услови во кои се реализираат состаноците гледано од секој аспект и дека нема потреба од

проширување или пренаменување на друга дополнителна просторија за одржување на состаноците. Просториите во кои се реализираат состаноците на наставничкиот совет, согласно исказите на сите интервјуирани директори, се адекватни за севкупниот број на членови и се доволно опремени со потребни материјално – технички средства неопходни за квалитетна нивна реализација.

Од особен интерес за истражувањето беше и прашањето во врска со тоа, дали од досегашното нивно искуство, на некој од веќе реализираните состаноци на наставничкиот совет имаат найдено на некоја конфликтна ситуација. Интересен е податокот што сите директори на ова прашање се изјаснија дека немало таква ситуација и дека се надеваат дека и во иднина ќе продолжат на тој начин да ги менаџираат наставничките состаноци на кои нема да се допушти да има конфликтни ситуации помеѓу учесниците.

На прашањето, дали сите учесници за време на состаноците имаат можност да го искажат своето мислење и да дадат сугестии или свои предлози, одговорите на директорите беа во позитивна конотација, поконкретно дека таква можност им се дава на учесниците на наставничкиот состанок, односно не им се ускратува можноста за нивно излагање, давање предлози или одредени идеи, сугестии.

Во врска, пак, со прашањето: на какви проблеми имаат найдено во процесот на подготовка и реализација на состаноците на наставничкиот совет, најголем дел од директорите, односно седум директори, одговорија дека досега немаат найдено на никакви проблеми, а пак 4 директори се искажаа дека имаат найдено на проблеми кои главно произлегувале од двосменското работење на училиштето, кое ја отежнува организацијата и реализацијата на наставничкиот совет, во смисла на адекватноста на терминот за одржување на состаноците за сите негови членови.

На прашањето дали секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци на наставничкиот совет, сите добиени одговори беа потврдни, односно безрезервно сите директори се изјаснија дека секогаш се реализираат сите донесените одлуки и заклучоци на состаноците на наставничкиот совет.

Од интерес за истражувањето беше и да се дознае мислењето на директорите за тоа, дали секогаш успеваат да ги реализираат дадените обврски согласно законските одредби за основно образование. На ова прашање, одговорите кај сите директори беа дека успеваат на наставничките совети организирани во текот на учебната година да ги

реализираат сите дадени обврски согласно законските одредби за основно образование, кои всушност се задолжителна законска обврска.

Со оглед на тоа, што за секој водач на состанок, многу важно е да има повратна информација за квалитетот на реализацијата на состанокот, едно од поставените прашања на директорите гласеше: како се евалуира квалитетот на реализираните состаноци на наставничкиот совет. Интересни беа добиените одговори од директорите опфатени со интервјуто, во смисла на тоа што сите се изјаснија дека евалуацијата на квалитетот на реализираните состаноци на наставничкиот совет ја прават преку креирани за тоа, наменски интерни прашалници наменети за сите учесници на состаноците.

Следствено по ова прашање, беше поставено прашањето на директорите за тоа, дали сметаат дека имаат потреба од надградување на нивните компетенции во насока на подобрување на квалитетот на планирањето, организирањето и реализирањето на наставничките совети. Од вкупно интервјуираните директори само тројца сметаат дека секое професионално усовршување и надградување придонесува за подобрување на реализирањето на задачите и целите коишто се поставени и дека секогаш има нешто ново што може да се научи, додека останатите 9 сметаат дека немаат потреба од тоа. Согласно вака искажаните нивни мислења, може да се констатира дека поголемиот дел од директорите сметаат дека нема потреба од никакви дополнителни едукации или обуки во тој дел.

На прашањето: што би требало да се превземе за да се подобри квалитетот на одржувањето на состаноците на наставничкиот совет, тројца од директорите сметаат дека потребно е да се подобри креативноста на наставниците за донесување одлуки и решенија за подобрување на квалитетот на воспитно-образовната работа, додека останатите 9 сметаат дека наставничките состаноци успешно се реализираат и дека квалитетот на нивното одржување е на високо задоволително ниво.

Севкупно гледано, од искажаните мислења на интервјуираните директори може да се констатира дека сите тие имаат искажано позитивно мислење во врска со планирањето и реализирањето на состаноците на наставничкиот совет. Ваквите нивни искази водат кон заклучок дека сите состаноци на наставничкиот совет се добро менаџирани, согласно сите барања од аспект на добро, квалитетно планирање и водење на состаноците, но и од аспект на реализирање на сите законско поставени барања.

IV ДЕЛ

ЗАКЛУЧНИ СОЗНАНИЈА И КОНСТАТАЦИИ

1. ОПШТИ ЗАКЛУЧОЦИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од многубројните и разновидни состаноци што се одржуваат во нашето секојдневие, во овој случај посебно внимание беше посветено на третирање на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште. На тие состаноци главно се разгледуваат наставниот план и програма што треба да се реализира во текот на учебната година, се разгледуваат успехот на учениците, нивното редовно присуство и отсуство, однесувањето на учениците во училиштето за време на часовите и на одморите и друго..

Поконкретно истражувањето на овој труд беше насочено кон расветлување на повеќе прашања во врска со практичната реализација на менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште, односно во врска со квалитетот на водењето на наставничкиот совет од страна на директорот, фреквентноста на одржувањето на состаноците во текот на учебната година, условите и атмосферата во кои се одржуваат состаноците на наставничкиот совет, информираноста на учесниците на состаноците на наставничкиот совет, донесувањето на одлуки и заклучоци и нивното спроведување. Предметот на ова истражување е разгледуван и од аспект на тоа, дали состаноците на наставничките совети се менаџираат согласно законот за основно образование и други нормативни акти со кои се регулира дејноста на основното училиште.

Целта на ова истражување беше да се опише и прикаже како се менаџираат состаноците на наставничките совети во основните училишта на територијата на Градот Скопје. Во врска со вака дефинираната цел на истражувањето како генерална хипотеза на истражувањето, беше формулирана следнава: *Менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште од страна на директорот се реализира согласно со нормативните акти за основното образование и правилата за успешно*

менаџирање на состаноците. Додека, пак, како помошни истражувачки хипотези беа поставени:

1. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат согласно дневниот ред подготвен од страна на директорот.
2. Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневниот ред.
3. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот.
4. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови.
5. Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот.
6. На состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози.
7. Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во пријатна и конструктивна атмосфера.
8. За одржаните состаноци на наставничкиот совет редовно се води евиденција.
9. Секогаш се реализираат донсените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет.

Во продолжение поединечно ќе се осврнема на секоја посебна хипотеза, разгледувана и коментирана од аспект на добиените резултати од истражувањето, поконкрето врз основа на добиените емпириски податоци од анкетаирањето на наставниците и стручните соработници, како и од спроведеното интервју со директорите на основните училишта опфатени со примерокот на истражување.

Првата хипотеза во истражувањето која гласеше: *Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат согласно дневниот ред подготвен од страна на директорот*, ја разгледуваме врз основа на добиените податоци од анкетаирањето на наставниците и стручните соработници, како и сознанијата добиени преку спроведеното интервју со директорите на основните училишта. Имено, на поставеното тврдење кое гласеше: Директорот се придржува до усвоениот дневен ред за секој состанок, од вкупно анкетираниите испитаници, 176 (83,8%) делумно или целосно се согласуваат, а само 34 (16,2%) од нив не се согласуваат со ова тврдењето. Податоците укажуваат дека кај

најголемиот дел испитаници доминира мислењето дека директорот се придржува до усвоениот дневен ред на состанокот. Од искажаното мислење, пак, на директорите во врска со тоа, дали состаноците на наставничкиот совет секогаш се одржуваат согласно дефинираните точки на дневниот ред, се констатира дека секогаш состаноците на наставничкиот совет се одржуваат според дефинираните точки на дневниот ред, но дека многу ретко се правени и дополнувања на точките на дневниот ред, согласно барањето и потребите на членовите на наставничкиот совет. Со оглед на изнесеното, може да се констатира дека првата хипотеза во ова истражување, *целосно е потврдена*.

За проверување на **втората хипотеза**, дефинирана како: *Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневниот ред*, ги користиме добиените податоци од реализираната анкетата со одделенските, предметните наставници и стручните соработници во врска со ова прашање кои се презентирани во Табелата 14 и Графиконот 14. Наведените податоци за тврдењето: Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред, покажуваат дека најголем процент од наставниците (67,3% од одделенските наставници, 78,5% од предметните наставници), како и сите стручни соработници (100,0%), искажале позитивно мислење во врска со ова тврдење. Врз основа на овие податоци, можеме да заклучиме дека најголем број од наставниците и од стручните соработници сметаат дека времето на состаноците се користи рационално за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред, со што *се потврдува* втората хипотеза од истражувањето.

Третата хипотеза која гласи: *Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот*, исто така ја проверуваме врз основа на добиените податоци од реализираната анкетата со одделенските наставници, предметните наставници и стручните соработници. Од добиените податоци во врска со тврдењето кое беше поставено во функција на оваа хипотеза (презентирани во Табела 5 и Графикон 5), може да се заклучи дека најголем дел од испитаниците, во сите три групи, сметаат дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот. Разлика во искажаното мислење постои само меѓу стручните соработници и наставниците каде што се гледа дека сите стручни соработници искажале само позитивно мислење. Наведените

податоци покажуваат дека во сите три групи на испитаници доминира мислењето дека состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот. Со вака искажаното мислење на испитаниците во врска со тврдењето: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот, **се потврдува** третата хипотеза од истражувањето.

Во врска со **четвртата хипотеза**, која гласи: *Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови*, беше поставено истоветно тврдење во анкетниот лист за одделенските наставници, предметните наставници и стручните соработници. Од добиените податоци, евидентно е дека најголем дел од испитаниците, 166 (78,0%) се согласуваат со ова тврдење, а 44 (20,9%) испитаници, главно предметни и одделенски наставници не се согласуваат со тврдењето. Во однос на разликите во одговорите помеѓу трите групи испитаници значајно е тоа дека сите 16 стручни соработници (100%) се согласуваат со ова тврдење. За тестирање на оваа хипотеза ги користиме и добиените податоци од интервјутото со директорите на кои им беше поставено следното прашање: Сметате ли дека треба да се подобрат просторните услови во кои се одржуваат состаноците на наставничкиот совет? Сите интервјуирани директори на ова прашање одговорија дека просторните услови во кои се реализираат состаноците гледано од секој аспект се задоволителни, односно дека нема потреба од проширување и пренаменување на друга дополнителна просторија за одржување на состаноците. Со оглед на иснесените податоци, со право може да се заклучи дека хипотезата: Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови, **се потврдува**.

Во функција на тестирање на **петтата хипотеза** која гласи, *Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот*, ги користиме добиените податоци од истоветното тврдење кое беше содржано во анкетниот лист. По однос на ова тврдење може да се забележи дека најголем дел од испитаници 148 (70,5%) сметаат дека учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот, а 62 (29,5%) од испитаниците не се согласуваат со истото тврдење. Податоците укажуваат на тоа, дека преовладува процентот на наставници кои сметаат дека учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот. Во корелација со оваа хипотеза беше поставено и прашањето во рамките на интервјутото остварено со директорите преку кое сакавме да осознаеме, на кој начин се доставуваат

потребните материјали за состанокот. Сите анкетирани директори одговорија дека потребните материјали за состаноците сите членови ги добиваат обично во електронска форма, но во зависност од спецификата на точките на дневниот ред понекогаш материјалите ги добивале и во хартиена форма. Со оглед на изнесеното, може да се констатира дека петтата хипотеза во ова истражување *се потврдува*.

Шестата хипотеза по ред која гласи: *На состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози*, исто така беше проверувана врз основа на добиените податоци од реализираната анкетата и интервјуто. Од податоците кои беа добиени во врска со тврдењето кое беше поставено во функција на оваа хипотеза (презентирани во Табела 13 и Графикон 13) може да се заклучи дека најголем дел од испитаници 160 (76,2%) сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози, а 50 (23,8%) не се согласуваат со истото. Овие податоци укажуваат на тоа, дека преовладува процентот на испитаниците кои сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози. Додека пак, на прашањето, дали сите учесници за време на состаноците имаат можност да го искажат своето мислење и да дадат сугестии или свои предлози, поставено во рамките на реализираното интервју со директорите, сите добиени одговорите беа во позитивна конотација, поконкретно дека таква можност им се дава на учесниците на наставничкиот состанок, односно не им се ускратува можноста за нивно излагање, давање предлози или одредени идеи, сугестии. Со оглед на вака изнесеното мислење на сите субјекти опфатени со истражувањето, може да се констатира дека хипотезата која гласи: *На состаноците на наставничкиот совет им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози*, *се потврдува*.

Во врска со **седмата хипотеза** од истражувањето која гласи: *Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во пријатна и конструктивна атмосфера*, во анкетниот лист беше формулирано тврдењето: *На состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера*. Од добиените одговорите на ова тврдење кои се презентирани во Табелата 10 и Графиконот 10, може да се констатира дека, 118 (56,2%) испитаници се согласуваат со ова тврдење, а 92 (43,8%) испитаници не се согласуваат со истото. Податоците укажуваат и на тоа, дека иако преовладува процентот на наставници кои сметаат дека на состаноците на наставничкиот совет владее

конструктивна и пријатна атмосфера, сепак голем е процентот и на наставниците кои не се согласуваат со тоа.

Во контекст на оваа хипотеза би се осврнале и на добиените податоци на тврдењето: Често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците, кое исто така е содржано во анкетниот лист. Податоците изнесени во Табелата 11 и Графиконот 11, говорат дека 110 (52,4%) испитаници се согласуваат со ова тврдење, а 100 (47,6%) испитаници не се согласуваат со истото. Најголем дел од стручните соработници 14 (87,5%) не се согласуваат со ова тврдење. Овие податоците укажуваат на тоа, дека испитаниците се поделени по однос на тврдењето дали често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците.

Од особен интерес за истражувањето беше да се дознае и мислењето на директорите во врска со тоа, дали од досегашното нивно искуство, на некој од веќе реализираните состаноци на наставничкиот совет имаат найдено на некоја конфликтна ситуација. Интересен е податокот што сите директори на ова прашање се изјаснија дека немало таква ситуација и дека се надеваат дека и во иднина ќе продолжат на тој начин да ги менаџираат наставничките состаноци на кои нема да се допушти да има конфликтни ситуации помеѓу учесниците. Од сето тоа што погоре е наведено во функција на тестирање на седмата хипотеза на истражувањето, се констатира дека оваа хипотеза **делумно се потврдува**.

Осмата хипотеза од истражувањето гласи: *За одржаните состаноци на наставничкиот совет редовно се води евиденција*. Врз основа на добиените емпириски податоци кои се изнесени во Табелата 17 и Графикон 17, оваа хипотеза **се потврдува**. Имено, од одговорите на испитаниците се забележува дека 200 (95,2%) испитаници се согласуваат со тврдењето кое гласи: за одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовна евиденција, а само 10 (4,8%) испитаници делумно или целосно не се согласуваат. Евидентно е и тоа, дека сите 16 стручни соработници (100%) се согласиле со ова тврдење. Од резултатите може да се забележи дека многу висок процент од наставниците и стручните соработници сметаат дека за одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовна евиденција.

За проверување на **деветата хипотеза**, која гласи: *Секогаш се реализираат донсените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет*, беа искористени добиените податоци од реализираната анкета со членовите на

наставничкиот совет изнесените во Табелата 18 и Графиконот 18. Од одговорите на испитаниците се забележува дека 172 (79,8%) испитаници делумно или целосно се согласуваат со тоа, дека секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет, а 42 (20,2%) испитаници не се согласуваат или воопшто не се согласуваат со ова тврдењето. Од резултатите може да се забележи дека мнозинството на наставници и стручни соработници сметаат дека секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет со што **се потврдува** деветата хипотеза од истражувањето.

Врз основа на добиените резултати од извршеното истражување, а кои се веќе напред наведени, се констатира дека **се потврдува генералната хипотеза**, која гласи: *Менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште од страна на директорот се реализира согласно со нормативните акти за основното образование и правилата за успешно менаџирање на состаноците.*

2. ПРЕДЛОЗИ И НАСОКИ ЗА ПОКВАЛИТЕТНО МЕНАѢРАЊЕ НА СОСТАНОЦИТЕ НА НАСТАВНИЧКИОТ СОВЕТ

Но, и покрај тоа што се потврди точноста на главната хипотеза, сепак од одредени дадените одговори на испитаниците на некои од прашањата, можат да се забележат и негативни мислења, поконкретно да се детектираат некои слабости во менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште. Така што, врз основа на целокупните сознанија добиени од истражувањето, може да произлезат повеќе предлози и насоки во функција на подобрување на квалитетот на одржувањето на состаноците на наставничкиот совет. Според искажаното мислење на некои од анкетираниите субјекти, тоа би биле следните:

- ✓ Да се подобрат материјално – техничките услови во просториите каде што се одржуваат наставничките состаноци;
- ✓ Да се посетуваат обуки за успешно менаџирање на состаноците;
- ✓ Да се вреднува квалитетот на реализираните состаноци на наставничкиот совет;
- ✓ Наставничкиот совет помалку да биде од информативен карактер, а повеќе да се дискутира, дава мислење и предлагаат, составуваат и испраќаат предлози кои произлегуваат од праксата до МОН и БРО (може и ДПИ);

- ✓ Директорите да бидат пофлексибилни на состаноците;
- ✓ Да се создадат услови за демократско однесување, пријатна атмосфера на состаноците и заедничко одлучување за сите тековни прашања;
- ✓ Да постои толеранција, да се почитува секој вработен како личност, да се сослуша, да се дискутира итн;
- ✓ Конкретно планирање на состаноците со точно одредени точки на кои ќе се обрне внимание без заобиколување на истите. Меѓусебна почит и вреднување на сите мислења;
- ✓ Да се овозможи секој наставник да си го искаже своето мислење на советите, да се овозможи демократска атмосфера и по заслуга на наставниците да им се овозможи да напредуваат и да бидат наградени и пофалени за тоа.

Во контекст на малите слабостите кои се согледуваат од истражувањето, а со цел да се подобри менаџирањето на наставничките состаноци во основните училишта потребни е: одржување на повеќе обуки за тимското работење, надградување на знаењето, иницијатива за меѓусебна соработка каде што ќе учествува и директорот во таа соработка; да се одржуваат состаноци каде што директорот треба да биде и мотиватор на наставниците, да се укаже дека тие ја прават целината на успешен тим, а со тоа и успешно училиште со висок углед и имиџ на една институција; да се подобрува атмосферата и комуникацијата на состаноците; наставничките состаноци да немаат секогаш информативен карактер, туку да се остави повеќе простор за давање мислења и предлози; и подобрување на материјално – техничките услови во просториите каде што се одржуваат наставничките состаноци.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2005). Планирање на научно истражување. (интерен материјал). Скопје: Филозофски факултет.
2. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието. Битола: Киро Дандаро.
3. Андевски, М. (2007). Менаџмент образовања. Нови Сад: Sekombooks.
4. Arsić, M. (2007). Direktor škole i kvalitet obrazovanja. Beograd: Pedagogija. (br.3-4)
5. Атанасоска, Т. (2008). Менаџирање во училища. Битола: Универзитет „Св. Климент Охридски“, Педагошки факултет.
6. Бараковска, А. (2010). Комуникација и водство во организациите. Скопје: Филозофски факултет, збирка текстови (интерен материјал).
7. Батковска, Ј. (2007). Бизнес психологија. Охрид: Факултет за туризам и организациони науки.
8. Barten, G. (1964). Odnosi meѓu ljudimana radu. Beograd: Rad.
9. Bahtijarević Šiber, F. (1999). Menadžment ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing.
10. Bebek, B. (2005). Integrativno vodstvo – Leadership. Zagreb: Sinergija.
11. Bitel, L. (1997). Leadership: Management styles and techniques. Belgrade: Clio (Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja).
12. Blake, R. Mouton, J. (1985). The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence. Houston: Gulf Publishing.
13. Boshnjak, M. (1960). Rukovodzenje radnim grupom. Zagreb:Radnicko sveucilishte.
14. Busher, H. (2006). Understanding educational lidership. People, power and politic. New York: Open University Press.
15. Vidović, B. Matas, V. Puljiz, M. (2009). Strateški menadžment u školstvu. Ravnatelj škole – upravljanje - vođenje. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
16. Vodopija, D. (2006). Savjetnik za uspjesno organiziranjei vodzenje. Rijeka: Vodic do uspjeha.
17. Vitolijević, M. (2005). Promenama do kvalitetne škole. Beograd: Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije.
18. Гогоска, Ј. (2005). Педагошки основи на функцијата директор научилиште: сознанија и примери. Скопје: Свезда.

19. Гоцевски, Т. (2003). Образовен Менаџмент. Куманово: Македонска ризница.
20. Гоцевски, Т.(2009). Економика на образованието. Скопје: Филозофски факултет.
21. Гоцевски, Т. (2007) . Образовен Менаџмент.Скопје: Филозофски факултет.
22. Гоцевски, Т. (2014). Образовен Менаџмент. Скопје: Филозофски факултет.
23. Гоцевски, Т. (1991). Образовниот систем и пазарната економија. Скопје: Просветно дело.
24. Група автори. (2006). Национална стратегија за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015. Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
25. Гринберг, Џ. Барон, А. (1998). Понашање у организацијама. Београд: Желнид.
26. Dimmock, C.A. (2005). Educational Leadership. London: Culture and Diversity.
27. Dracer, P. (2006). Veština delotvornog direktora. Novi Sad: Adites.
28. Закон за основното образование. Консолидиран текст. Службен весник на Р.М. бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016);
29. Закон за основното образование. (2008). Скопје: Службен весник на Република Македонија, бр.103
30. Закон за основното образование. (2010). Скопје: Службен весник на Република Македонија, бр.33, бр.116, бр.156
31. Закон за основното образование. (2011). Скопје: Службен весник на Република Македонија, бр.18, бр.42, бр.51
32. Закон за основното образование. (2012). Скопје: Службен весник на Република Македонија, бр.6, бр.100
33. Закон за основното образование. (2013). Скопје: Службен весник на Република Македонија, бр.24
34. Закон за основното образование (2019). Скопје: Службен весник на Република Северна Македонија, бр. 161
35. Јанкуловска, С. (2009). Настава и учење на 21-век (прирачник за наставниците во основното образование).Скопје: Проект за основно образование
36. Jones, G. & George, M. (2008). Современ менаџмент. Скопје: Глобал комуникации.
37. Juric, V. (2004). Pedagoski management. Zagreb: Školska knjiga.

38. Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование. (2007). Скопје: Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието
39. Kostović, S. Šiljaković, T. Oljača, M. (2011). Profesionalno usavršavanje nastavnika-diskurs upravljanja. Novi Sad: Filozofski fakultet.
40. Ландсберг, М. (2002). Основи на лидерство. Софија: Абагар.
41. Leithwood, K. (2007). The emotional side of school improvement. A leadership perspective: The international handbook on school effectiveness and improvement.
42. Leko, I. (1958). Društveno upravljanje u prosveti i školstvu. Zagreb: Naprijed.
43. Миовска-Спасева, С. Андоновска-Трајковска, Д. Селими, Н. (2013). Водство во образованието. Скопје: Филозофски факултет.
44. Мушановиќ, М. (2001). Pedagogija profesionalnog obrazovanja. Rijeka: Graftrade.
45. Morris, D. (1979). Otkrivanje covjeka kroz gestove i ponasanje. Beograd: Školska knjiga.
46. Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 –2015 (2006). Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, Фондација Институт отворено општество – Македонија.
47. Нацрт стратегија за развој на образованието на Република Македонија 2018 – 2025 и Акциски план. (2017). Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
48. Николоски, П. (2010). Стилот на раководење на директорот на училиштето и квалитетот на наставата (магистерски труд). Скопје: Универзитет “Св.Кирил и Методиј”.
49. Peko A., Mlinarević V., Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. Zagreb: Odgojne znanosti, 8 (2).
50. Perko-Šeparević, I. (1975). Teorije organizacije. Zagreb: Školska knjiga.
51. Петковски, К. (1998). Менаџмент во училиште. Скопје: Просветен работник.
52. Петковски, Н. К., Алексова А. М. (2004). Водење на динамичко училиште: организација, приоритети, предизвици и достигнувања. Скопје: Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието.
53. Петковски, К., Трајковска, И. (2004). Прирачник за развојно планирање на училиштето - како училиштето да направи добра годишна програма. Битола: Херакли-комерц.
54. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) . Предизвиците на современото лидерство во образованието. Битола: Херакли-Комерц.

55. Петковски, К., Лазаревска, Г. (2009). Предизвиците на современото лидерство. Книга во печат. Скопје: Филозофски факултет.
56. Петковски, К., Јанкуловска, П. (2006). Деловно комуницирање (Умешност во комуницирањето). Битола: Матична универзитетска библиотека „Свети Климент“.
57. Петров, Н. (1992). Образованието и оспособувањето на воспитно-образовните кадри. Скопје: Просветно дело.
58. Peck, D. Withlou, D. (1978 . Teorije licnosti. Beograd: Nolit.
59. Potkonjak, N. (1970). Vrednovanje rada skole. Beograd: Jugoslovenski zavod za proucavanje skolskih i prosvetnih pitanja.
60. Pont, B. Nusche, D. Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris:OECD
61. Prodanović, T. (1972). Čovek i samoobrazovanje. Sarajevo: Zavod za izdavanje udzbenika.
62. Puškar, S. (2006). Hrvatsko osnovno školstvo: zakoni, pravilnici, kolektivni ugovori, komentari. Zagreb: Školska knjiga.
63. Rakić, B. (1974). Vaspitno delovanje u malim grupama. Sarajevo: Zavod za izdavanje udzbenika.
64. Razik, T. A.,& Swanson, A. D. (2010). Fundamental concept of educational leadership and management. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
65. Resman, M. (2004) . Transformacija vođenja i transformacija školskog savjetodavnog rada. Zagreb: HPKZ, Napredak (3).
66. Rijavec, M. (1994). Uspješan menadžer. Zagreb: MEP Consult.
67. Ristić, Z. (1964). Motivacija za rad. Beograd: Rad
68. Саздовска, С. Ч. В. (2008). Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
69. Sidhu, K.S (2005). School organization and administration. New Delhi: Sterling Publishers.
70. Slikavica, P. Bahtijarvić, F. Poloski Vokić N.(2008). Temelji menadžmenta.Zagreb: Školska knjiga.
71. Смилевски, Ц. Груевски, Д. Смилевски, З. (2005). Менаџмент на човечки ресурси. Скопје: ДЕТРА Центар.
72. Spajić, B. (2008). Liderske karakteristike u obrazovnim institucijama. (doktorska disertacija). Novi Sad: Fakultet za Menadžment, Privredna akademija.

73. Srica, V. (2004). Inventivni menadzer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik. Zagreb: Znanje d.d.
74. Staničić, S. (2003). Školski menadžment. Zagreb: Napredak (3), HPKZ.
75. Staničić, S. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. Zagreb: Odgojne znanosti, 8 (2).
76. Staničić, S. (2006). Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada.
77. Стоилковска, А. (2005). Како да се изгради здрава училишна клима. Битола: Херакли-Комерц.
78. Стојановски, М. (2006). Трансфер на промените во училиштата. Битола: Киро Дандаро.
79. Tomašević, S. Horvat, G. Leutar, Z. (2016). Intenzitet stresa kod učitelja u osnovnim školama. Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti, 1(3).
80. Трајковска, В. (2004). Директорот како креатор на ефективно и ефикасно училиште. Скопје: Воспитни крстопати, бр. 84.
81. Фалмер, М. Р. (1995). Новиот менаџмент. Скопје: Агенција Скај.
82. Funda, D. (2008). Sustav kvalitete u funkciji decentralizacije upravljanja školstvom. Novi Sad: Pedagoska stvarnost.
83. Furlan, I. (1972). Moderna nastava i intenzivno usenje. Zagreb: Školska knjiga.
84. Чипуновска, В., Чипуновски, Ѓ. (1993). Основи на управувањето со квалитетот. Скопје: Економски факултет.
85. Whitaker, P. (1995). Managing change in school. New York: Open University Press.
86. Shifer, I. (1978). Direktor, iskustvo i praksa. Beograd: Privredni pregled.
87. Шуклев, Б. (2008), Менаџмент 5-то издание. Скопје: Економски факултет.

П Р И Л О З И

Прилог 1. Анкетен лист за наставници и стручни соработници

Почитувани!

Целта на ова анкетање е да се испитаат Вашите ставови и мислења во врска со квалитетот на менаџирањето на состаноците на наставничкиот совет во Вашето училиште. Ова истражување е наменето за истражувачки цели на магистерскиот труд на тема: *“Менаџирање на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште“*, кој се изготвува во рамките на постдипломските студии по Менаџмент на образованието на Филозофскиот факултет во Скопје.

Анкетирањето е анонимно и Вашите одговори ќе бидат искористени само за целите на нашето истражување. Затоа Ве молиме искрено да одговорите на сите прашања од анкетниот лист.

Ви благодарам на соработката!

Општи информации

| | |
|------------------------------|---|
| Возраст | а) 26-35 години б) 36-45 години в) 46-55 години г). Над 56 години |
| Работно место: | а) Одделенски наставник б) Предметен наставник в) Стручен работник |
| Степен на образование: | б) Вишо образование в) Високо образование г) Специјалистички студии д) Магистерски студии ѓ) Докторски студии |
| Работен стаж во образование: | |

Внесете го Вашиот одговор кај секое тврдење со заокружување на еден од понудените одговори во дадената табела, притоа избирајќи го одговорот којшто најмногу одговара на вашето искуство, размислувања и убедувања користејќи ја скалата од 1 до 4, според која:

- 1 – Потполно се согласувам
- 2 – Се согласувам
- 3 – Не се согласувам
- 4 – Воопшто не се согласувам

| | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|
| 1. | Директорот го започнува секој состанок во точно закажано време. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат секогаш со јасно поставена цел од страна на директорот | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | Директорот внимателно го слуша она што другите го кажуваат на состаноците. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | Навремено добиваме информации за терминот на одржување на состаноците на наставничкиот совет. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | Секогаш добиваме информации за дневниот ред на состаноците пред тие да се реализираат. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | Директорот се придржува до усвоениот дневен ред за секој состанок. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | На состаноците на наставничкиот совет владее пријатна и конструктивна атмосфера. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | Често се случуваат конфликтни ситуации за време на состаноците. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | Настанатите конфликтни ситуации секогаш успешно се решаваат. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | На состаноците на наставничките совети им се дава можност на сите учесници да искажат свое мислење, сугестии или предлози. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | Времетраењето на состаноците на наставничките совети рационално се користи за донесување на потребните одлуки или заклучоци во врска со точките од дневен ред. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | Состаноците на наставничкиот совет се одржуваат во соодветни услови. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | Учесниците на состаноците добиваат секогаш потребен материјал за состанокот. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | За одржаните состаноци на наставничкиот совет се води редовно евиденција. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | Секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Менаџирање на состаноците на наставничкиот совет во основното училиште

| | | | | | |
|-----|---|---|---|---|---|
| 16. | Секој може слободно го изнесе своето мислење и ставови за секоја разгледувана тема или проблем. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. | Директорот успешно ги менаџира состаноците на наставничкиот совет | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | Потребна е обука за директори за водење на состаноци. | 1 | 2 | 3 | 4 |

Ве молиме да се изјасните за тоа, дали на состаноците на наставничкиот совет реализирани во оваа учебна 2018/2019 година е/се:

| | | | |
|-----|---|----|----|
| 1. | давано мислења по предлогот на програмата за развој и на годишната програма за работа и е следено нејзиното извршување; | ДА | НЕ |
| 2. | разгледуван и утврдуван успехот на учениците и работата на други стручни органи; | ДА | НЕ |
| 3. | одобрувано на учениците побрзо да напредуваат во основното училиште; | ДА | НЕ |
| 4. | разгледувано остварувањето на наставниот план и програмите и се преземани мерки за нивно извршување; | ДА | НЕ |
| 5. | донесувани одлуки по приговори на учениците за утврдени оценки; | ДА | НЕ |
| 6. | разгледуван извештајот од реализацијата на годишната програма за работа, од самоевалуацијата, од извршената интегрална евалуација и се предлагани соодветни мерки; | ДА | НЕ |
| 7. | расправано и одлучувано за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа; | ДА | НЕ |
| 8. | давано мислење за годишниот финансиски план на училиштето; | ДА | НЕ |
| 9. | избирани претставници во училишниот одбор; | ДА | НЕ |
| 10. | давано мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигањата во наставата и учењето; | ДА | НЕ |
| 11. | усвојуван интерниот распоред за екстерното проверување на постигањата на успехот на учениците; | ДА | НЕ |
| 12. | разгледуван годишниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и Националниот извештај за работа на наставниците и стручните соработници и се предлагани соодветни мерки; | ДА | НЕ |
| 13. | давани предлози за напредување на наставниците и стручните соработници на училиштето; | ДА | НЕ |
| 14. | одлучувано за воспитни мерки. | ДА | НЕ |

Според Вас, што би требало да се превземе за да се подобри квалитетот на одржувањето на состаноците со наставничкиот совет?

Ви благодарам на соработката!

Прилог 2. Протокол за водење интервју со директори на основни училишта

Општи податоци

| | |
|---|--|
| Основно училиште: Место : | |
| Пол | М Ж |
| Возраст | а) 26-35 б) 36-45 в) 46-55 г) 56-64 |
| Степен на образование: | а) Високо образование б) Специјалистички студии в) Магистерски студии г) Докторски студии |
| Работен стаж во образование: | |
| Години на работно искуство како директор: | |

1. Од што се водите при креирањето на дневниот ред?

2. На кој начин ги информирате членовите на наставничкиот совет за дневниот ред и времето на одржување на состаноците?

3. Учесниците на состаноците на кој начин ги добиваат потребните материјали за состанокот?

4. Дали состанок го започнувате во точно закажаното време?

5. Состаноците на наставничкиот совет, дали секогаш се одржуваат согласно дефинираните точки на дневниот ред или некогаш се прават отстапки, дополнувања?

6. Од прилика во просек, колку временски траат состаноците на наставничкиот совет?

7. Дали секогаш успевате да ги реализирате сите поставени точки од дневниот ред?

8. Сметате ли дека треба да се подобрат просторните услови во кои се одржуваат состаноците на наставничкиот совет?

9. На некој од состаноците коишто ги имате досега реализирано, дали сте наишле на некоја конфликтна ситуација? Ве молам да ја опишете.

10. Дали сите учесници на состаноците имаат можност да го искажат свое мислење и да дадат сугестии или предлози?

11. Од досегашното Ваше искуство, на какви проблеми имате наидено во процесот на подготовката и реализацијата на состаноците на наставничкиот совет?

12. Дали секогаш се реализираат донесените одлуки и заклучоци од состаноците на наставничкиот совет?

13. На состаноците на наставничкиот совет кои ги реализирате во текот на учебната година, дали успевате да ги остварите сите обврски кои се предвидени со законските одредби за основното образование?

14. Дали (и како) го евалуирате квалитетот на реализираните состаноци на наставничкиот совет?

15. Дали имате потреба од надградување на Вашите компетенции кои би биле во функција на подобрување на квалитетот на планирањето, организирањето и реализирањето на состаноците на наставничкиот совет?

16. Според Вас, што би требало да се превземе за да се подобри квалитетот на одржувањето на состаноците на наставничкиот совет?
