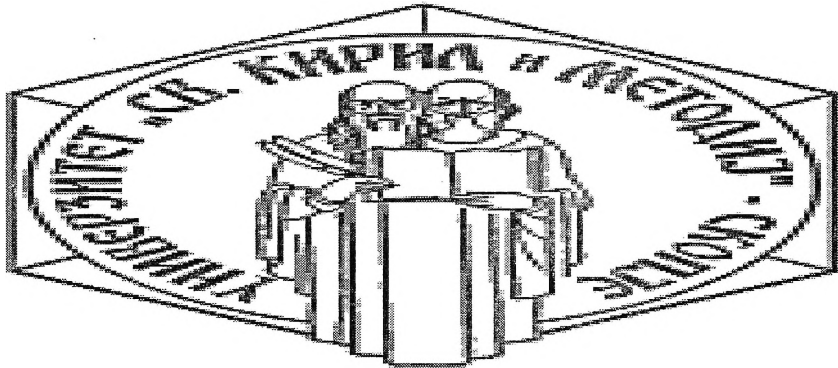


Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет – Скопје

Институт за педагогија

Последипломски студии по менаџмент во образованието



**Партиципативниот менаџмент и современиот пристап во
образованието**

Магистерски Труд

Ментор:

Проф.д-р Марија Т. Камилова

Кандидат

Рамиз Хасани

Скопје, јуни 2012

СОДРЖИНА

Вовед	4
-------------	---

ПРВ ДЕЛ

1. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

И НОВАЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Теоретски пристап кон проблемот

1.1. Анализа на досегашни истражувања, емпириски податоци	6
1.2. Смислата на иновации во наставата	9
1.3. Основни критериуми за воведување на иновациите	10
1.4. Корените на современите иновации во наставата	13
1.5. Креативноста на личноста и современите иновации во наставата	14
1.6. Можните остранивања во воведувањето на иновациите	15
1.7. Патиципативната улогата на директорот во воведување на иновациите во училиштето	17

2. ПАРТИЦИПАТИВНО МЕНАџИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ НА

УЧИЛИШТАТА ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВИВАЊЕ НА СОВРЕМЕНОТО
ОБРАЗОВАНИЕ

30

2.1. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРИТЕ ВО СОВРЕМЕНите УЧИЛИШТА 30

Надлежностите на директорот на училиштето

Функциите на директорот на училиштето

2.2. ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЛАНЕР И ПРОГРАМЕР НА РАБОТАТА НА УЧИЛИШТЕТО

31

2.2.1. Планска програмска функција на директорот на училиштето. 31

2.2.2. Организаторска функција на директорот на училиштето 33

2.2.3. Функција на водење на училиштето

35

2.2.4. Евалуациска и истражувачка функција на директорот на
училиштето

37

2.3. Педагошка инструктивна функција на директорот на училиштето

38

3. ДИРЕКТОРОТ И ТИМСКАТА РАБОТА ВО УЧИЛИШТЕТО ВО	
ФУНКЦИЈА ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИ.....	44
3.1. Суштината на тимската работа	46
3.2. Партиципација за водење на тимовите во училиштата.....	53

ВТОР ДЕЛ

4. МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.	
4.1. Предмет кон истражување	58
4.2. Цели на истражување	59
4.3. Задачи на истражувањето	60
4.4. Хипотетска рамка.....	61
4.4.1. Генерална хипотеза.....	62
4.4.2. Помошни хипотези.....	62
4.4.3. Варијабли	63
4.5. Приод кон истражување.....	67
4.6. Примерок на истражување.....	68
4.7. Инструменти на истражување	69

ТРЕТ ДЕЛ

5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ	70
5.1. Резултати добиени од испитување на ставовите на наставниците.....	72
5.2. Резултати добиени од испитување на ставовите на директорите во училиштата.....	92
6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА.....	104

Прилози

Анкетниот прашалник на наставниците	107
Скала на ставови на директорот	111
Клуч за Анкетниот прашалник	115
Клуч за скалата на ставови.....	116

ЛИТЕРАТУРА.....	117
------------------------	------------

ВОВЕД

Како во светот така и кај нас, во последната деценија на минатиот век и во почетокот на овој век, во образовниот систем промените станаа начин на живот на најголемиот број на организациите-училиштата.

Промените во организациите се јавуваат како промени во внатрешната и надворешната структура на организацијата – училиштата, и промена на однесувањето на директорот, кој се справува со мноштво иновации кои што се предизвикани од промените во опкружувањето. Од една страна промени во општественото уредување, а од друга страна техничко – технолошкиот развој доживува експанзија до ненаситни граници. Овие трендови ги диктираат стопанските субјекти, поточно нивните претприемачи, директори и нивниот менаџмент.

Причина за тоа е, од една страна, тежнението за модернизирање на училиштата со нови технологии во образовниот процес, а од друга страна постојан „глад и жед“, за нови информации, во воспитно-образовниот процес на наставата односно во образованието.

Во вакви околности, училиштата не се снаоѓаат соодветно. Наместо да се прилагодат на новото време и барања, тие се обидуваат да го спречаат текот на промените, поради различни причини кои би можеле да се бараат во недостаток на соработка меѓу вработените и нивните претпоставени, обструирање на иницијативата за промени од страна на вработените, заради стравот финансиски немотивираност на вработените, застарениот начин на работа и др., кои доведува до тоа да се продуцираат кадри кои се несоодветно подготвени да одговораат на потребите на пазарот на трудот.

Сето ова бара нова организациска поставеност на училиштата и развивање на систем од институции за поддршка и развој на образованието.

Развојот на менаџментот на образованието во училиштата не е само тренд, туку вистинска потреба.

Новото време бара училишта од нов тип, а, пак, таквите училишта бараат директори од нов ков, директори – менаџери. Способни да ја реализираат својата мисија на училиштето и кои имаат визија за иновациите. Да умеат да воведуваат иновации во училиштето, а по тоа како добри организатори и успешни евалватори истите да ги реализираат.

На овај план нашата научна мисла, за жал многу малку има направено досега. Иновациите во образованието не го имат најдено своето место и не е сфатено неговото значење и улога. Во контекст на тоа и со цел да се даде еден скроман придонес на тој план се одлучив да пристапам за изработка на магистерскиот труд. Истата е намената за институционализирање на иновациите во училиштата, за оние кои се подготвени и сакаат да направаат нешто подобро за нашите училишта, ученици, и за нашата иднина.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. ИНОВАЦИИТЕ ВО ФУНКЦИЈА НА ОБРАЗОВАНИЕТО

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

1. 1. АНАЛИЗА НА ДОСЕГАШНИ ИСТРАЖУВАЊА

Денес во светот се вршат значајни напори за воведување и прифаќање на иновации и на новата технологија во наставата. според мислењата на многумина, еден од индикаторите, не само на состојбата туку и на перспективата на развојот на наставата, токму е колку се прават напори во една средина за применување на иновациите.

Во иновацијата на наставата не може да се гледа секогаш како на нешто ново, а ново е тоа што не се применил до сега во една институција, училиште и средината (опкружувањето), за нас е се ново се што може да го подобрува воспитанието и образованието и да придонесува наставните содржини да се остваруваат во задоволнителен начин.

Иновациите во наставата преставуваат значаен напор за новото во образованието и воспитанието секогаш да се зголемуваат, заедно со развојот на науката, техниката, технологијата на наставата, потребите, интересирањето на младите и општеството.¹

Во нашата средина, барем како може да се заклучи по некои индикатори многу бавно, и многу полека и со многу напори се прифаќат некои иновации кои се научно проверени и покажувале извонредни резултати во наставата.²

Ако сакаме да го намалиме заостанувањето во споредба со некои други средини, мораме да создаваме повеќе услови во потготвување на кадри во организацијата и функционални услови не само за истражување, туку и за обучување на кадровите (наставници, директори

¹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

² Наша школа, 7- 8, 1972

и педагози) кои можат со доволно потготвеност да прифаќат, и се усовршуваат одредени иновации.

За да се остваруваат многу мислења околу прифаќањето иновациите во наставата, постојат и одредени институции кои на пример, технолошко друштво за образование и воспитание, друштво за иновации во наставата, друштво за модернизацијата на образованието и воспитанието и сл. Во светот многу земји им приоѓале организирано на наведените институции, во врска со овие проблеми.

Друштвото за иновации и технологија на образованието би можела поорганизирано, да се согледуваат условите, потребите и можностите на нашата средина да приоѓа на програмирање, планирање, истражување, проверување, вреднување и усовршување на иновациите во поедини региони или во целата држава.

Во овој момент најважно е да се соберат сили кои би можело да го динамизираат процесот на прифаќањето на нови концепти и организирање на сите општествени фактори и да се прави значаен чекор кон организирања на наведените институции, и да се покрене јавно мненије во образованието, образованието и воспитанието нужно да ги прифаќаат сите новини што можат посигурно да допринесуваат во зголемување на резултатите во образованието, развој и формирање на млади личности.³

Во нашата држава функционира Биро за развој на образованието кои прави сериозни напори да се прифатат и применуваат научно истражување и проверени иновации во наставата, но тие промени не добиват доволно поддршка и многу бавно се пренесуваат на другите. За подобро сваќање на суштината, видот и квалитетот на иновациите и нивното знаење за зголемување на квалитетот на образованието и воспитанието секако преставува книгата на д-р Петар Мандиќ, која носи наслов („Иновације у настава“) „Иновациите во наставата“.⁴

Со проблемот на иновациите се занимава и д-р проф. Целадин Мурати, прво во книгата, Промена на наставникот и промените во

³ Наша школа, 7- 8, 1972

⁴ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

училиштето (стр.15жЖ), (2005), год. проф. Џеладин Мурати укажува дека под иновации се подразбираат активности кои се преземаат во училиште за да се поправува и унапредува образовната и педагошката работа.⁵

Авторот зборува за три вида иновации:

1. Глобални
2. Парцијални и
3. Индивидуални

Додека пак за промена на училиштето д-р проф. Џеладин Мурати смета дека се применуваат:

1. Структурни иновации
2. Програмски иновации
3. Методичко-дидактички иновации и
4. Организационски иновации

Второ, д-р Џеладин Мурати во својата книга „Организацијата на наставата“ (2007) во поглавјето „Технолошки наставни системи“⁶, укажува дека иновациите во наставата можат да бидат од различна природа како што се:

- Иновации за програмски содржини
- Иновации на наставната технологија (методи, форми на наставна работа, системот на предавањето, наставните средства)
- Иновации на наставните цели
- Иновации на системот на наставата и учењето
- Иновации на планирањето и програмирањето на наставната работа.
- Иновации во вреднувањето и контролирањето на знаењето.

Понатака д-р Мурати зборува за тенденциите за иновирањето на наставата, при што се осврнува на некои наставни системи:

1. Интерактивна настава - активно учење
2. Настава чекор по чекор

⁵ Мурати, Џ., (2005), Промена на наставникот и промена во училиштата, „Чабеј“, Тетово, на албански

⁶ Мурати, Џ., (2007), Организација на наставата „Чабеј“, Тетово на албански

3. Проблемска настава
4. Тимска настава
5. Истражувачка настава
6. Програмска настава
7. Настава во далечина

1. 2. СМИСЛАТА НА ИНОВАЦИИ ВО НАСТАВАТА

Што условуваат иновациите?⁷

Иновациите во наставата доаѓаат во времето кога целокупното воспитание и образование доживува криза, кога во значаен број на наставници и ученици владее резигнација, кога постојат озбилни отпори на старото, крут оделенски-часовен систем, хипокритски односи во училиштето и практикување во кое ученикот претежно се третира како објект во наставата, а наставникот работи како работникот во траката. Затоа денес се бараат новини, оригинални и смели решенија во организациите – училиштата и изведување на наставата; да се продолжуваат со иновациите кои најдобро ќе одговарат во временскиот дух; потребите на современото друштво и интересот и потребата на младите луѓе. Лесно се применуваат само оние новини кои во разбирлив временски период можат експериментално да се проверуваат, масовно применуваат во сите услови и во сите видови училишта. Се истражуваат оние иновации кои обезбедуваат рационализација, интезификација и модернизација на содржините, облиците и методите на воспитно-образовната работа со минимални материјални и други вложувања.

Сите наставници кои организират и изведуват настава, свесни се за фактот дека нешто треба да се менува, на друг начин да работаат училиштата, да се менуваат односите во неа, промена на содржините, облиците и методите и неговата работа. Меѓутоа голем број на

⁷ Наша школа, 7- 8, 1972

наставници се плашат на некои новини, претежно за тоа што не се свесни што носат истите, не ја знаат суштината, начините како е можно да се воведуваат, и нивните ефектите од кои се очекуваат зголемување на квалитетот на наставата што се очекува. Во тоа допринесува проширеното мислење дека секоја иновација бара огромни напори на наставниците и учениците, големо материјално инвестирање во наставата и сосем на друг начин на воспитно-образовните институции.⁸

Ова е приближно точно, но тоа што ја чини вистината во современите иновации во наставата, претходно требало да биде причина за поттикнување на наставниците да ги воведува, а не да се плашат и да бегаат од нив, затоа вложените средства и зголемените напори се исплатуваат.

1.3. ОСНОВНИ КРИТЕРИУМИ ЗА ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ

Од многубројни иновации, кои денес постојат избравме според проследените горни принципи како што следуваат: модерно индивидуализирана настава, индивидуално програмирана настава, тимската настава, едукативната телевизија, програмираната настава, електронската училници, компјутерската настава. Само што ќе ги прочита битните одлики од секоја иновација, читателот ќе види дека многу од нив не бараат многу напори од наставникот⁹, не бараат многу материјални средства, ниту во пертурбација на таквиот карактер кои би внесол збрка во воспитно-образовните институции. Со помали напори и средства, а со изгледите за значителни ефекти во квалитетот на наставата, можат кај нас да се воведат овие иновации: индивидуализирана настава, индивидуална планирана настава, одредени видови на тимската настава, едукативна телевизија компјутерската настава. Програмираната настава со помош на машини, компјутерската настава, потполна тимска настава и електонската

⁸ Наша школа, 7- 8, 1972

⁹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

училница бараат многу материјално инвестирање, значително измена во образованието на кадрите и радикално промена на организацијата и изведувањето на наставата. Меѓутоа, иако е голема материјалната инвестиција и големи напори кои се праваат, брзо се исплатува и баш за тоа што е релативно краток временски период, покажуваат позитивни ефекти во квалитетот на организацијата и изведувањето на наставата, се остваруваат бројни можности за наставникот во процвет неговото остварување и за неговата афирмација како воспитувач на младите генерации. Од другата страна иновациите многу силно ги мотивираат учениците, ги иницираат да вложуваат напори во работата, постигнуваат подобри квалитети на знаењето, се повеќе задоволни со себеси, со училиштето и со наставниците.¹⁰

Педагошка смисла на иновациите

Во што е педагошката смисла на иновациите во наставата?

Педагошката смисла на иновациите во наставата, прикажени во најопштите линии, е на следен начин: системот на образованието се менува за да биде пофлексибилен и низ целиот живот, образовните содржини се усмеруваат на тоа што со минимум факти да се развива кај ученикот максимум на идеи и способности во понатамошната работа¹¹; облиците на работата се организираат со цел да доминира индивидуална работа и работа во мали групи над работата на големи групи; поголеми училишни простории се оставуваат за наставните средства и други материјали за наставата, за лаборатории на активни методи и затоа суштински се менува природата на наставничката презентација, наставни теми (градиво); значително се развива и се збогатува технолошката база на наставата која овозможува интензификација и реализација на тековите и резултатите на воспитно-образовната дејност; овозможува индивидуално следење на учениците во наставата и максимално уважување на неговите интересирања, потреби и способности; на место на имагиниран среден ученик, кои доминирал како организациски критериум и изведување на традиционалната (класична) настава зазема се конкретен ученик и

¹⁰ Наша школа, 7- 8, 1972

¹¹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

децата во наставата се групираат спрема општите способности, на едната страна , и према длабочината и ширината во совладувањето на наставните содржини , на друга страна, како и спрема темпото на начинот на работата, ученичките активности се усмеруваат на истражување , одлучување, заклучување, и самостојно мислање, а во учењето да доминира учење увидени, со решавање на проблемите со креативно учење; функцијата на наставникот толку се менува што он повеќе станува истражувач, стратег, организатор и усмерувач на наставниот процес, а помалку информатор, како и тоа тој се јавува како дијагностичар и терапевт; тој останува чувствителен за финални педагошки проблеми, за разлика измеѓу учениците и за пошироки витални прашања на неговото воспитување;¹² во наставниот процес наставникот повеќе работи по потреби со поедини ученици, а не со голема група , и со тоа максимално допринесува во развојот на секој поединец ученик; во наставната работа има на располагање повеќе наставни средства, неговиот квалитет е многу подобар во споредба со овие денес што се употребуваат во некои училишта и тоа значително му ја олеснува работата и го прави поинтересен и поквалитетен; вреднувањето на работата се врши перманентно, логични се последиците на прикажаните резултати и реално е одразувањето тоа што ученикот во својата работа да остварува и свој развој;¹³ се демократизира наставата, воспитувањето, се укинуваат постепено разликите помеѓу оние кои доаѓале со слаби резултати, им дава шанса на секој ученик да се несметано развива според своите сили и способностите за остварување на својт максимален развој.

¹² Наша школа, 7- 8, 1972

¹³ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

1.4. КОРЕНИТЕ НА СОВРЕМЕНИТЕ ИНОВАЦИИ ВО НАСТАВАТА¹⁴

Споменатите идеи, во кои, лежи суштината и смислата на иновациите во дваесетиот век произлегува од некои основни педагошки идеи на крајот на деветнаесетиот и во почетокот на дваесетиот век. Вистината, идеите на нашето време се значително пошироки, сестрани, сеопфатни, но се некои негови корени можат да се најдат и во поранешните. Суштината е идејата на крајот на деветнаесетиот и почетокот на дваесетиот век се покажува во следното: Воспитувањето треба да биде изградено на темелите на познавањето на ученикот како креативно и самокреативно битие, учењето треба да се усмерува на решавање на проблемите, а не на меморирање на фактите и тесно практично делување, образованието не смее да се дефинира како подготовка за живот, всушност како интегрален дел од животот; функцијата на наставникот е да иницира и усмерува активностите на учениците, а не да инструира „клјука,, со фактите; основните задачи на воспитувањето се да се постигне конструктивна соработка помеѓу учениците, подобро отколку да создава атмосфера за негативен натпревар помеѓу нив; воспитувањето е фундаментално и општествен дел со помош на кое може да се остварува прогрес и спроведат реформи во општеството кои ќе дават и достоинствено уредување на името на луѓето;¹⁵ надворешната дисциплина и хипокритскиот морал го оттуѓуваат во суштина човекот како креативно и самокреативното битие, па затоа треба да се елиминираат од модерното воспитување; содржини, облици и методи воспитно-образовната содржина, облици и методи воспитно-образовната работа нужно е да ја прилагодуваат суштината на развојот на младите луѓе, неговите потреби, интересирањата за иднината на функцијата што ќе ја има во општеството; воспитно-образовната работа треба да се изведува имајќи ги предвид фактите дека е човекот најголема вредност во општеството, и дека он е креатор на вредностите и на него му служат вредностите.

¹⁴ Наша школа, 7- 8, 1972

¹⁵ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

1.5. КРЕАТИВНОСТА НА ЛИЧНОСТА И СОВРЕМЕНИТЕ ИНОВАЦИИ ВО НАСТАВАТА

Иновациите во другата половина на дваесетиот век произлегувале од потребата да се развиваат креативните способности на ученикот како битен елемент на неговото творечко делување, вреден чинител кои му овозможува понатаму да го контролира делото на современата цивилизација.¹⁶ Остварува нови вредности и го менува општесвото, и неговите односи спрема човечките потреби. Денес се смета дека со ова ќе допринесува за идни креативни сили: флуентност, (способност за произведување на поголем број на идеи изразување флуентност и флуентност на зборови), флексибилност на мислењето (способност за промена на мислењето во текот на решавање на проблемот и ако тоа промена не е бездруга ослободување од клишеа, стереотипи, и самоиницијативно барање на нови патишта) оригиналност, (способност за давање на необични, далечни и ретки одговора), инвентивност,(способност за создавање во областа на музиката, сликарството науката и др.).¹⁷

Иновациите во наставата за кои опширно ќе зборуваме во понатомошниот текст ќе допринесува на креативните сили на човештвото, и да му овозможува повеќе во споредба од класичната настава, со своето постоење да и се заблгодарува само на себеси, и со својата сигурност самостојно да го одредува својот животен пат. Секако, е погрешно да се мисли дека иновациите во наставата е магичен стап, семожно средство или нешто слично.

Тие не се и не можат да бидат, меѓутоа, даваат поголема можност од класичната настава, за да развива човек, креативно, демократско и самоодговорно животно –битие. Затоа на иновациите во наставата треба да се види како можност за воспитно-образовната работа да постигнува повеќе него до сега, а не да се постигне се што би сакале.

¹⁶ Наша школа, 7- 8, 1972

¹⁷ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

1.6. МОЖНИТЕ ОСТРАНУВАЊА ВО ВОВЕДУВАЊЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ¹⁸

За иновациите кои ќе зборуваме, не даваат секогаш позитивни резултати за кои сме зборувале, напротив доколку механички се пренесуваат во нашите умови, ако еднострано се применуваат и апсолутно веруваат во своите вредности, можаат во голема мера негативно да делуваат во воспитно-образовниот процес. Пример, индивидуализирана и индивидуалната настава можат во одредени услови да развиваат индивидуализам кај поединците, да ствара потешкотии во областа на социјализацијата на личноста и негово вклучување во општествените односи, тимската настава, неадекватното применување, може да дезорганизира наставата, да ја подели нивната содржина, и да се оствари еден степен на анархија во воспитно образовната институција; компјутерската настава изведена еднострано може да развие кај младите механистичко и технократско убедување и др. Секако дека овие негативни последици нема да се појавуваат таму каде на иновациите се гледа критички, каде се применува творечки и со предходно истражување.¹⁹

Во обработката на иновациите, во секој поединечен случај во неговата суштина ќе ја покажеме педагошката вредност, ќе ги претставиме предностите и недостатоците и можностите за воведување на иновациите во наставата во нашите услови. Тоа ќе биде доволно за почеток, а за останатото ќе пристапиме на понатомешното истражување, која е многу значајна во оваа педагошка област. Читателот треба да има на ум фактот дека тоа што ќе го претставиме овде како позитивно (во врска со поедините иновации) кои се покажале во другите услови, тоа не би требало да значи дека истото ќе се постигне и на нашите услови. Оваа секако зависи, за кој вид на иновација се работи. Пример, ние доста знаеме за предностите и недостатоците за програмираната настава, знаеме за предностите и за недостатоците на индивидуализираната настава, знаеме и за можностите на

¹⁸ Наша школа, 7- 8, 1972

¹⁹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

компјутерската настава, а малку знаеме и за тимската настава, индивидуално планирана настава, микронаставата и училиштата без одделение.

1.7. ПАРТИЦИПАТИВНАТА УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ ВО ВОВЕДУВАЊЕТО НА ИНОВАЦИИТЕ ВО УЧИЛИШТЕТО

Во денешно време, кога се прават крупни реформски зафати во сферата на образованието. Во рамките на вкупните промени кои настанаа по конституирањето на Р. Македонија, како самостојна и суверена држава, од особено значање е промената на моделот на економскиот систем и воведување нов систем, според принципите на слободниот пазар и на пазарната економија. Таа промена нужно налага адекватни промени и во економските односи во сферите на воспитно-образовниот систем, на научноистражувачкиот и на едукативниот систем на земјата.²⁰

Затоа, новиот амбиент на пазарно однесување бара промена во сите домени од работењето во овие институции, а посебно во управувањето на училиштата. Функцијата директор на училиште добива значење и се повеќе се афирмира. Воставената пракса е директорите на училиштата да се избираат како резултат на тоа што тие претходно биле успешни наставници. Да се биде добар директор е повеќе од тоа да се биде добар наставник. Директорот на училиштето, е оној кој што во секое време треба да знае што се случува во училниците и да е во контакт со секојдневните проблеми и грижи на наставниците и учениците. Водството и управувањето со училиштето како директор, денес не е лесна работа. Постојната правна и финансиска регулатива вршат силен притисок од повеќе страни, а тоа бара вложување на многу време, напор и енергија.²¹

Поимот директор треба да се сфати како функција што ја извршува некој поединец, во некоја организација (училиште) односно како звање

²⁰ Коконстантин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

²¹ Гоцески Т., (2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

што го носи некое лице при извршувањето на определена водствена функција на некои од повисоките менаџерски нивоа. Вршејќи ја оваа функција, директорот преставува и менаџер бидејќи секојдневно врши некоја од менаџерските функции, но сепак работата на ова раководно лице се уште зависи од многу инстанци, кои неминовно, ќе ја ограничуваат неговата самоиницијативност и самостојност во вршењето на ова сложена улога на менаџер.²²

Но кога употребуваме терминот директор на училиштето, тогаш ги потврдуваме и поимите менаџер и водич (лидер). Двете главни работи што го оптоваруваат секој директор се резултатите од работата и воспоставувањето релации и односи во институцијата.

Поимот *менаџер* подразбира лице кое управува со процесот, со луѓето и со релациите кои што се однесуваат на некоја поставена цел и на остварувањето на таа цел.²³

Директорот во училиштето како менаџер, во улога на *водич*, визионер, со својата работа ги мотивира, обучува и охрабрува наставниците, работи на тоа наставниците да имаат доверба дека тоа што директорот го воведува во училиштето е за нивно добро и за напредок на училиштето.

Имено, секој, директор, за успешно да ја извршува својата функција, треба да поседува определени карактеристики. според авторот Серџовани 1:22-24 Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје, стр 211, постојат пет карактеристики што треба да ги поседува секој успешен менаџер.²⁴

- *Стручната карактеристика*, во овој принцип е нужно и потреба за да може еден директорот да се наметне во својата средина, пред вработените. Значи да биде добар наставник, неговта афирмираност како стручњак ќе доведе до неговото респектирање од страна на наставниците, и да ја зајакне довербата кон него.

²² Константин Н.Петковски,(1998), *Менаџмент во училиште*, Просветен работник, Скопје

²³ Петковски, К. (2007), *Образовен менаџмент*, Киро Дандаро, Битола

²⁴ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

- *Кардиолошка карактеристика* , таа бара од директорот да биде успешен во составувањето на кадарот и да воспостави добри меѓусебни односи меѓу вработените за здрава училишна клима..
- *Едукативна карактеристика*, тоа значи дека директорите треба да ги обучуваат наставниците и да водат грижа за нивниот професионален развој.
- *Симболичката карактеристика*, е одлика на успешните директори. тоа се оние кои, според постигнатите резултат, го афирмирале училиштето и ги изградиле неговиот имиџ.
- *Културната карактеристика*, се согледува во фактот дека имаат своја претпознатлива организаторска култура, како начин на работа или како начин на однесување во тоа училиште.

Поимот *менаџер* и изваден од поимот *менаџмент*, и под тој поим се подразбира индивидуа кој управува со процесот или со дел од тој процес. Да се биде менаџер, значи да се постават работите така што да се управува со тие луѓе и да се оствари целта. Зборот менаџер, употребен во контекстот на образованието, е релативно нов и затоа е неопходно потребно тој да се опише од што се состои и што опфаќа. Менаџерот на организацијата-училиштето треба: добро да управува и да ги прифаќа луѓето и ресурсите, да создаде организација и клима за работа, да делегира задачи на своите потчинети.²⁵

Според *Mintzberg* (*минтзберг*)²⁴ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), постојана раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр.28 менаџерите “играат” три вида на улоги и тоа : *интерперсонални, информативни и улоги на донесувачи на одлуки*.²⁶ Гледан од аспект на образованието, овие три вида на улоги можат да се престават како интерперсонални улоги, во кои спаѓаат : улогата на лидер/визионер, интегратор/партнер, и улога на номинално раководство; улогите на донесувачи на одлуки, во кои спаѓаат: планер, преговарач, финансов

²⁵ Константин Н.Петковски, (1998), *Менаџмент во училиштето*, Просветен работник, Скопје

²⁶ Константин Н.Петковски, (2007), *Образовен Менаџмент* , Киро Дандаро, Битола,Скопје

раководител и алокатор на ресурси; информативните улоги кои можат да се сфатат како улоги на инструктивно педагошки раководител и се изразуваат преку формите на организатор, монитор, кординатор и информатор.²⁷

Менаџерската улога *лидер/визионер*, го обврзува директорот да ги мотивира, обучува и охрабрува наставниците. Како *интегратор/партнер*, директорот ги интегрира членовите на колективот преку создавање на здрава училишна клима. Улогата на *номинално раководство*, кај директорот се гледа во соработка со асоцијации, фондации, и родители.

Директорот се јавува на улога на *планер*, затоа што изготвува долгорочни и краткорочни планови на училиштето. Директорот во улога на *пеговарач* се со секојдневната соработка со Биро за развој на образованието, Министерството за образование и наука, и со други училишта. Како финансов раководител, директорот ја креира финансиската политика на училиштето и е одговорен за распределба на финансиски средства. Како алокатор на ресурси од директорот се очекува да донесува одлуки кои ресурси, кога и како ќе бидат распоредени (Кадровски ресурси, матерјално-техничкиот, и финансискиот).²⁸ Менаџерската улога *организатор*, го обврзува директорот да ја организира и да ја реализира наставата. Како *монитор*, директорот треба да врши посета на часови, да ја следи работата на наставниците, психолошко-педагошката служба и другите вработени. Менаџерската улога на *координатор*, го обврзува директорот да биде кординатор во сите сектори, а посебно на активностите за обука на персоналот. Како информатор, директорот треба да пренесува нови сознанија во училиштето од областа на образованието и од законската и нормативната регулатива.

Битно е да се напомене дека добар менаџер не значи и сигурност дека тој или таа ќе биде добар водач.

²⁷ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

²⁸ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

Поимот водач е изведен од зборот водство (Lidership), и означува индивидуа која ја води групата или институцијата. За водачот може да се каже дека е личност која со силата на личниот пример, талент или квалитет на водство игра раководна улога, шири командно влијание или работи нешто во некоја сфера од животот и работењето на луѓето.²⁹

Добрите водачи ги примаат и ги користат информациите и идеите на својот персонал, а и на другите луѓе. За да бидат успешни, водачите треба да се адаптивни и да прифаќаат промени. Тие треба секогаш да се прилагодуваат на променетите услови за работа и промените што ги налага опкружувањето. Во принцип водачите се на врвот на организацијата, тие треба да поставуваат цели и да определуваат стандарди според кои организацијата ќе работи.³⁰

Водачот мора да биде подготвен да прими лични критики, а треба да соработува со сите членови на институцијата и да ја развива тимската работа. Давањето на личен пример, е клучот на доброто водство. Да се биде водач, значи да се има предност во *добрите услови*, *престижот и статусот*. Другите бенифиции, како што е *промоцијата* или *платата* се исто така важни. Како што вели Хари Труман, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 30, водачот е човек кој има способност да ги натера другите луѓе да го прават она што тие не сакаат да го прават, и што да им се допадне". Вистинските водачи ги бараат срцата на своите следбеници, а не нивните умови.

Битно е да се напомене дека успешниот водач вообичаено поседува големи менаџерски вештини.

Со цел да се направи разлика помеѓу поимите менаџер и водач, добро е да се прават некои споредби во однос на пристапот што во дадена ситуација го имаат менаџерот и водачот. Така на пример, менаџерот преферира подредени структури и утврдени начини на комуницирање и однесување, а водачот се залага повеќе за

²⁹ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

³⁰ Гоцески Т., (2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

индивидуално и интерперсонално однесување. Менаџерот повеќе е преокупиран со оние функции кои се извршуваат дневно или од ден на ден, а водачот фокусот го става кон иднината. Кога го употребуваме терминот *директор на училиштето*, тогаш тесно со него ги поврзуваме и поимите *менаџер* и *водач*, како изведени поими од менаџмент и водство. Менаџмент и водство се концепти кои се развиени во организациската теорија и се применети во образованието.³¹

Кога станува збор за овие два поими, треба да се каже дека во светот се издиференцирани неколку ставови и пристапи. Некои докажуваат дека и двете се во суштина исти или не можат да се разделат, а други нив ги гледаат како сосема различни функции. Постојат и такви мислења дека тие сепак се имплицитно сродни процеси. Во далечниот запад САД, на менаџментот гледат како дел од водството.

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

Имајќи го ова предвид, јасно следи потребата од објаснувањето на поимите менаџмент, водство, менаџер и водач во контекст на раководната функција – директор на училиште.³²

Денес, во литературата и секојдневниот говор како синоним на терминот менаџмент се употребува зборот управување. Тоа се прави заради фактот што терминот менаџмент се удомаќини кој нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област, од една страна, и што е и најбитно, дека сфатен како “управување”, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува потесни рамки.

Прашањето за управувањето на една институција третирана како организациски систем, на пример едно училиште, е студиско прашање кое тесно е поврзано со опстојувањето на таа институција. Според *Тодор Кралев*, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија,

³¹ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

³² Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

Битола стр.22, менаџментот претставува комплекс на функции кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водењето кон остварување на тие цели, односно за управување “. ³³ Според Drucker (Дракер), Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр.22, под менаџмент се подразбира што и да се подредат поделените делови во една целина, а според Armstrong (Армстронг) Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола, стр.22, менаџментот е одлучување за тоа што да се направи, и притоа што на луѓето да им се нареди“. Овие дефиниции и пристапи, менаџментот го третираат многу покомплексно и притоа имплицитно, но многу јасно истакнуваат некои менаџерски функции, какви што се планирањето, организирањето, екипирањето, контролирањето и др. ³⁴

Некои автори од сферата на менаџментот во образованието даваат посебни пристапи и сфаќања за менаџментот, на пример Харџис и Холкинс Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 22. нагласуваат дека овластувањето е цел на менаџментот и тој менаџмент е заедничка или споделена одговорност на сите оние кои се вклучени во работата на училиштата.

Како последица на тоа се создаваат нови менаџерски улоги (како на пример наставници – водачи), со надеж дека тоа ќе обезбеди унапредување на работата на училиштето. Еден од предизвиците на новиот пристап во организацискиот развој, покрај другото, е редифирањето на поимите од терминологски аспект, на водството и менаџментот. ³⁵

³³ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

³⁴ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

³⁵ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

Според *Whitacer (Бумакер)*¹⁷, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 23, водството преставува однесување или поведение кое им овозможува и им помага на другите да ги постигнат планирани цели.

Според *Terry (Тери)*¹⁸, “Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 23, водството се третира како активност со која се влијае врз луѓето за да тие со задоволство се стремат да ги постигнат целите и задачите на другите “. Прегледите на некои други автори откриваат дека најголемиот број на теоритичари во сферата на менаџментот се сложуваат со тоа дека водството е пренос на влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта на дадената ситуација. Од оваа дефиниција за водството, следи дека процесот на водството е функција од водачот, следбениците (оние кои го следат водачот) и другите варијабли кои се однесуваат на дадената ситуација.³⁶

*Adair (Адер)*¹⁹, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 23, идентификува пет различни карактеристики во концептот на водство:

1. *Насочување* . Водачите се заинтересирани да најдат начин за спроведување, генерирање и на јасно чувство за подвижност и за насочување.

Ова може да вклучува и идентификација на нови цели и нови структури.

2. *Инспирација* . Водачите имаат идеи и артикулираат поими или мисли кое силно го мотивираат персоналот, и креираат насочена енергија.

3. *Градење на тимови*. Водачите ги гледаат тимовите како природни и многу ефективни форми на управување и го минуваат своето време во храбрење и поучување на членовите на тимовите.³⁷

³⁶ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

³⁷ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

4. *Пример.* Водството е пример и тоа не е само тоа што водачите го прават за да влијаат на другите членови во организацијата, туку и како тоа тие го прават.

5. *Примање.* Директорот може да биде обележан со звањето што го носи, но нема да стане вистински водач се додека наменувањето на таа функција не добие потврда во срцата и умовите на следбениците.³⁸

Водството е една од најтешките области на општествената наука за истражување. Повеќето научници се сложуваат со поимањето дека водството во себе вклучува и администрирање и управување. Водството се поврзува до демократијата, правичноста, партиципативното, одлучување итн.

Водството мора да се заснова на конкретна и практична активност. Треба да се напомене дека водството започнува и завршува со луѓето, нивните инспирации, чувства и мотивација. Познавањето на сопствените слабости се дел од доброто водство. Некои истакнати личности, познати како добри водачи дале во некои прилики и свое видување за водството. Така на пример *Винстон Черчил*, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр.24, во една прилика, водството го окарактеризирал како “интелегентна употреба на сила”, а *Фелт Маршалот Монтомери*, Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 24, дал една дефиниција за водството која и денес е актуелна и според него “водството е способност да се обединат луѓето околу некоја заедничка цел и особина која влева доверба “. ³⁹

Водството во основа има две клучни димензии, создавање на визија на иднината и поттикнување на луѓето да ја направаат таа визија стварност. Визијата е првата критична димензија на ефективното водство, а без визија нема значење на целта на постоењето на една организација. Втората клучна димензија на водството е поттикнувањето

³⁸ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

³⁹ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

на вработените да работаат на најдобар можен индивидуален и заеднички начин за да ја достигнат визијата. Визијата на училиштето мора да се однесува на учењето на децата. Ова, е прва и многу важна цел за сите училишта. Сите други аспекти на училиштето се дополнителни на оваа цел.⁴⁰

Водството применува една стратегија која има нагласено “следи ме”. Моралните аспекти на училишното водство се важни, затоа што училиштата функционираат како проширени фамилии каде што наставниците и директорите ја имаат улогата на родители. Училиштата имаат и морална цел, а тоа значи да се придржуваат на демократските принципи и традиции кои се од особена важност за долгорочен опстанок на едно општество.

Во мали училишта водството на директорот може да е доволно за да се влијае на целото училиште, но со развојот на училиштето потребно е да постои добро водство на другите нивоа и вкупниот квалитет зависи од способноста на директорот да делегира овластување и од способноста на другите наставници да раководат со своите колеги. САД (1982) разгледувајќи ги студиите како се однесуваат на оценувањето на водството, идентификува шест важни функции на водство:

1. Развивање на цели, политики и насоки;
2. Организирање на училиштето и дизајнирање на програмата за исполнувањето на целите;
3. Следење на напредокот, решавање на проблеми и одржување на ред;
4. Создавање, управување и определување на ресурси;
5. Креирање на клима на лично и професионално растење и развој;
6. Претставување на училиштето пред надлежните институции и надворешниот свет.⁴¹

⁴⁰ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

⁴¹ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

Ефективното водство во училиштето зависи од стиловите на водството на директорот на училиштето, сообразени со условите и потребите на таа средина. Во основа, се издиференцирани два екстремни стилови на водство, и тоа авторитарен и демократски стил на водство.

1. Авторитарниот стил се карактеризира со тоа што водачот располага со целата власт во донесување на одлуки и решенија, има непосреден надзор и контрола, при што ги спречува подредените да учествуваат во планирањето и реализацијата на решението.

2. Демократскиот стил, е таков стил на водство при што директорот на училиштето им дозволува на подредените да земат активно учество при донесувањето одлуки и решенија, при што тој не им ја наметнува својата волја.⁴²

При разгледувањето на стиловите на водство, не можеме, а да не спомнеме т.н. управувачка на *Blake* (блејк) и *Mouton* (Мјутон)²² Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола, стр. 26 познат модел на водство, кој определува пет основни стилови на водство.

- *Интегрирано управување* – Водачот бара минимални напори, за да се постигне таков квалитет на работата кој што дозволува да се избегне самоволието.
- *Мир во куќата* – водачот се насочува на добрите меѓучовечки односи и потребите на луѓето, но малку се грижи за ефективното исполнување на работните задачи.

⁴² Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

- *Авторитет* - ефективността на организацијата е во резултатот на таквата организација при која што човечките односи многу малку се третираат.⁴³
- *Човек* – организатор, прифатлив квалитет на исполнување на работата преку воспоставување на рамнотежа меѓу неопходното за исполнување на задачата и одржување на моралот на луѓето на задоволнително ниво.⁴⁴
- *Управување преку тимска работа* – се карактеризира со исполнување на работата со поддршка на луѓето. Благодарение на огромното влијание кон луѓето и работата, водачот постигнува значително сообразовање на поединечните цели на луѓето кон целите на организацијата.

Пристапот со кој предвид се зема поведението или однесувањето на поединците и групата, помага во развивањето на водството, но е погрешно да се бара најдобриот стил. Тој зависи во голем степен од конкретната ситуација, па кога таа ќе се промени тогаш се менува и стилот, односно се избира оној кој ќе даде најдобри конкретни резултати. Од тука, се јавува и потребата за примена на теоријата на *ситуационен пристап*. Според овој пристап, без да се омаловажуваат личните квалитети и стиловите на водство, секогаш треба да се респектираат личните квалитети, потребите, карактерот на задачите, барањата и влијанието на средината или опкружувањето.

Со цел да се назначи разликата меѓу менаџментот и водството како две значајни функции, повеќе автори се зафатиле со давање на листи од поединечни зборови со кои се обидуваат овие два поими да ги опишат поаѓајќи од фактот дека тие наведени зборови од листите поттикнуваат одредени асоцијации.⁴⁵

⁴³ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

⁴⁴ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола Киро Дандаро

⁴⁵ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

Според *Mileham* (Милхам) и *Spacie* (Спејси)⁴⁶ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола стр. 27, следниот табеларен приказ најдобро ја отсликува таа разлика:

<i>Менаџмент</i>	<i>Водство</i>
<i>Наука</i>	Умешност
<i>Објективност</i>	Субјективност
Глава	Срце
Ефикасност	Ефективност
Сегашност	Иднина
Ред	<i>Промена</i>
Сигурност	<i>Ризик</i>
Планирање	Насочување

Битно е да се напомене дека овие компаративни описни разлики не се со интенција да се наметне сфаќањето дека водството е поважно од менаџментот, или обратно, туку да се потенцира значањето на овие концепти. Со други зборови, прикажаните разлики се со интенција да го нагласат сфаќањето за суштината и значањето на човечките и интерактивните аспекти на организациите. Имено менаџерските активности се неопходни за да го сочуваат организациското функционирање ефикасно, што значи остварување на плановите, почитување на процедурите и достигнување на целите. Водството се грижи за создавање на услови во кои сите членови на организацијата ќе можат да го дадат максимумот во едно достигнување на целите. Водството се грижи за создавање на услови во кои сите членови на организацијата ќе можат да го дадат максимумот во една здрава клима со изградено чувство за припадност кон организацијата и предизвик за постигање на високи резултати.

⁴⁶ Константин Н. Петковски, М. Стојановски, М. Стојанов, (1998 г), Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија, Битола

Водачот мора да биде подготвен да прими лични критики, а треба да соработува со сите членови на колективот и да ја развива тимската работа.⁴⁷

⁴⁷ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

2. ПАРТИЦИПАТИВНО МЕНАЏИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ НА УЧИЛИШТАТА ВО ОСОВРЕМУВАЊЕ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

2.1. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРИТЕ ВО СОВРЕМЕНИТЕ УЧИЛИШТА НАДЛЕЖНОСТИТЕ НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

Надлежностите на директорот на училиштето се уредени или произлегуваат од одредбите во законската регулатива од областа на образованието (закони, правилници, критериуми и сл.),⁴⁸ на работните односи, на финансиското работење, на правната регулатива и сл., како и од областа на колективните договори, со синдикатот за образование, од законот за локалната самоуправа, од актите од училиштето (статут, правилници, програми за работа) и сл.

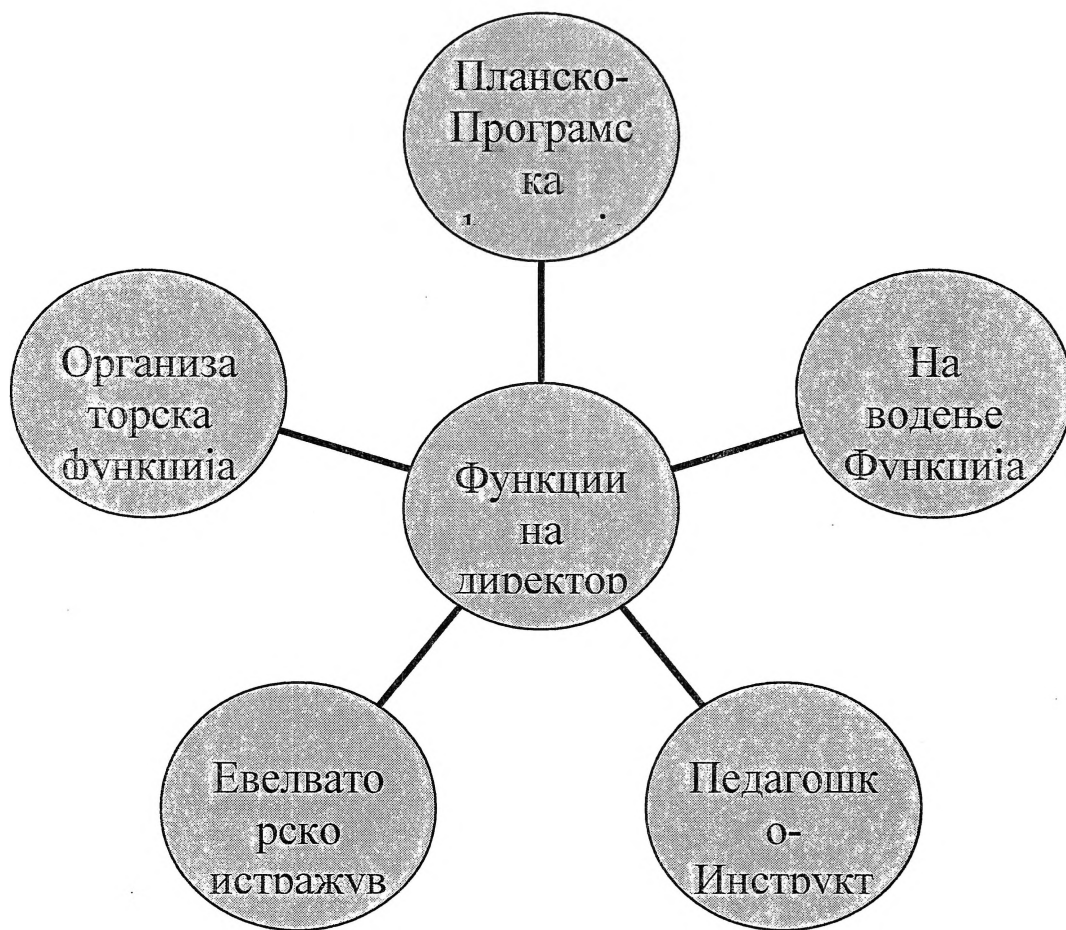
ФУНКЦИИТЕ НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

За да ја извршува успешно својата одговорна работа директорот на училиштето треба да извршува повеќе функции. Според Вилотијевиќ, Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро стр.290,⁴⁹ може да се напоменат следните функции на директорот на современото училиште.

⁴⁸ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола Киро Дандаро,

⁴⁹ Константин Н.Петковски,(2000), *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро

Функциите на директорот во современото училиште се :⁵⁰



2.2. ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЛАНЕР И ПРОГРАМЕР НА РАБОТАТА НА УЧИЛИШТЕТО

2.2.1. Планско-програмска функција на директорот на училиштето- Планирањето е менаџерска функција со која, врз база на анализа на резултатите, остварени во некој период, се предвидува иднината и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат во планираниот период.

⁵⁰ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

Со планирањето, се поставува организацијата на работата на училиштето, се определува неговата деловна политика, се врши селекција на содржините, се утврдуваат потребните методи и процедури, бараните стандарди на квалитетот на работата, стратегиите за спроведување на потребите кадровски, материјални и финансиските потенцијали и се утврдуваат временските рамки.

Според временските рамки постои:⁵¹

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

Изработката на стратешки план за развој на училиштето спаѓа на долгорочните планови. Според Квин, Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро стр.291, е даден со следниот приказ:

Стратешки план за развој на училиштето

Верување и вредности	што веруваме
Визија	што сакаме
процена	Каде сме сега
планирање	Какви промени треба да направиме
имплементирање	Како ќе се движиме по новите насоки
евелвација	Како да ги евалвираме промените што ги правиме

Во рамките на краткорочните планови, спаѓаат:

- Изработка на годишната програма за работа на училиштето,
- Изработка на оперативните планови на училиштето (месечни, седмични и сл.)

* Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

⁵¹ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди и унапреди квалитетот во работата на училиштето. Планирањето на активностите во училиштата е редовна практика.

Развоен училишен план е документ кој произлегува од процесот на развојното планирање, кој се донесува во период од три до четири години и е резултат на добиен консензус врз основа на потребите, очекувањата и интересите на сите субјекти во развојното планирање, со јасно дефинирани цели, улоги и одговорности. Врз основа на развојниот училишен план, се изработуваат годишни програми за тековните учебни години.⁵²

Годишната програма за работата на училиштето се изработува секоја година и таа е суштинска функција на директорот. Директорите, како водачи на работата во училиштето и како главни носители на унапредувањето на квалитетот на работата, во изработката на развојните училишни планови на годишните програми.

2.2.2 ОРГАНИЗАТОРСКА ФУНКЦИЈА НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

Ова е многу значајна менаџерска функција со чие извршување директорот го заокружува целокупниот процес на работата на училиштето. Со оваа функција се определуваат начините, методите, постапките и се друго со што треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работата на училиштето.⁵³ Директорот е основниот носител на организаторската функција на училиштето. Директорот претставува централна единица во „ мрежата " од која ги прима информациите на сите единки-членови на мрежата, и истите ги преработува, ги анализира, ја координира работата на мрежата и ги дистрибуира повратните информации до корисниците. За да ја изврши успешно оваа значајна функција, директорот на училиштето треба да поседува одредени индивидуални особини и карактеристики и тоа:

⁵² Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

⁵³ Национална програмата за razvoj на obrazovanie во република Македонија, (2005-2015), БРО, Скопје, 2005

За да ја изврши успешно оваа значајна функција, директорот на училиштето треба да поседува одредени индивидуални особини и карактеристики и тоа:⁵⁴

- Да биде добар организатор на работата,
- Да ја познава работата,
- Да има авторитет,
- Енергетски капацитет (истрајност),
- Активност, да е праведен кон вработените,
- Да умее своето знаење да го пренесе на другите,
- Да одржува добра работна дисциплина,
- Да е дружелубив и ведар и
- Сталожен и трпелив.

Оваа значајна функција директорот на училиштето може да ја реализира преку повеќе различни содржини како што се :

- Воспоставување на организаторска структура на училиштето (сектори или активи),
- Определување на стандардите на работењето,
- Определување на распоредот за работа (распоред на часови за настава и други активности на училиштето),
- Организирање на наставниот процес и екипирање на училиштето, за да може истиот успешно да се реализира,
- Организирање на материјално-финансиско и административно-техничко работење на училиштето, и
- Организација на процесот на евалуација.

⁵⁴ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

2.2.3. ФУНКЦИЈА НА ВОДЕЊЕ НА УЧИЛИШТЕТО

Оваа менаџерска функција на директорот е насочена кон водење на сите процеси кои треба да се одвиваат во училиштето. Водењето, пред сè, се однесува на усогласување на односите меѓу луѓето. За успешно извршување на оваа функција секој директор е должен да создаде здрава училишна клима за работа на училиштето.

Водењето на училиштето се однесува на материјално-техничките и на финансиските средства, но и на водење на вработените и на учениците.

Оваа функција се реализираа на неколку фази и тоа во:

Првата фаза, е подготвителна. Во оваа фаза директорот на училиштето ги запознава законските прописи на образовниот процес, го запознавува персоналот (нивните особини и карактеристики), се запознава со вкупниот материјално-техничкиот потенцијал на училиштето (простор, опрема и наставни средства), со финансиската состојба и со можностите на училиштето и ја проверува постојната евиденција и документација.⁵⁵

Втората фаза, директорот донесува одлуки и решенија и определува задачи и активности што треба да се спроведат, определува носители на активности, делегира овластувања и одговорност и дава насоки за работа.

Во оваа фаза, директорот е должен да ја следи реализацијата на работата на училиштето, истата ја кординира, и по потреба, ја регулира, дава дополнително потребни инструкции, ја оценува работата на поединците и на училиштето во целина и ги мотивира извршителите.

При извршувањето на раководната функција, директорот, како компетентна личност, користи многу информации и истите ги дистрибуира, ги анализира и ја кординира работата на своите соработници и на извршителите и со нив комуницира.

⁵⁵ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

Според авторот Д.С Аранѓеловиќ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро стр.294, во процесот на водењето издвоил неколку постојани активности;

НАБЛУДУВАЈ >>

РАЗМИСЛИ >>

ОДЛУЧИ >>

СПРОВЕДИ ЈА ОДЛУКАТА >>

СЛЕДИ ГО ИЗВРШУВАЊЕТО НА ТАА ОДЛУКАТА>>

Во сегментот на водењето на персоналот на училиштето, треба да ја нагласиме и кардиолошката функција на директорот на училиштето. За успешно остварување на оваа функција, директорот, како водач на училиштето, треба да умее.⁵⁶

- Да дозволи потребите на вработените да се совпаѓаат со потребите на училиштето,
- Да дава награди за добро однесување,
- Да го развива моралот и тимскиот дух,
- Да им дозволи на вработените да бидат дел од планирањето и од процесот на решавање на проблемите,
- Да внимава на своите вработени,
- Да ги информира континуирано, да ги советува, да ги мотивира, односно да ја направи нивната работа предизвикувачка, возбудлива и значајна.⁵⁷

⁵⁶ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

⁵⁷ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),*Водење на динамично училиште*, Интерграфика, Скопје

2.2.4. ЕВАЛУАЦИСКА И ИСТРАЖУВАЧКА ФУНКЦИЈА НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

Оваа функција на директорот на училиштето ја опфаќа и контролата врз работењето на неговите соработници и на административно-финансискиот и техничкиот персонал. Евалуацијата, главно, е насочена кон работата и кон наставниците и учениците на училиштето.

За таа цел, директорот треба да истражува бидејќи многу педагошки појави и процеси не можат директно да се мерат. Истражувањата имаат цел да се утврдат определени оперативно-корективни активности.

Системот на работата на училиштето мора да биде се опфатен, селективен, рационален. При тоа, многу е битна комуникацијата со персоналот, со учениците, со нивните родители, па и со членовите од локалната заедница. Автономност на училиштата денес, особено ја нагласува одговорноста на директорот. Со процесот на евалуација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите, и однесувањето.⁵⁸

При процесот на евалуација, директорот на училиштето користи различни методи, техники и постапки и за нив подготвува соодветни инструменти (прашалници, евиденциони листи, формулари) со што се создава како основа за наградување на успешните членови на персоналот а , ако има потреба, и за казнување.

Многу е битно резултатите од евалуацијата да преставуваат основа за воведување иновации и за спроведување промени во работата на училиштето, за воведување нови стратегии за учење и подучување, за користење нови наставни средства и помагала и сл. Оваа функција на директорот на училиштето особено денес доаѓа до израз, кога се зголемува потребата од автономност на училиштата, а со тоа и потребата на самоевалвација. Самоевалвацијата покажува дали и колку се ефективни преземените активности, а се темели на процената

⁵⁸ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

на поединецот или групата во активностите чија ефикасност, делоумно или во целина зависи од нив самите.⁵⁹

Самоевалвацијата е темел за автономијата во планирањето, организирањето и реализирањето на новите приоритетни активности.

Самоевалвацијата нуди можности за :⁶⁰

- Самостојна процена на поставените задачи,
- Процена на реализацијата на задачата,
- Идентификување на добрите страни,
- Идентификување на лошите страни,
- Подобра потготвеност за надворешна евалвација, и
- Поставување на реални приоритетни задачи.

Целта на самоевалвацијата која што се спроведува на ниво на училиште и во која учествуваат сите релевантни субјекти е да се воспостави систем за перманентно следење и оценување, по што ќе се подобри квалитетот на наставата и во работата на училиштето во целина.

Успешното извршување на оваа функција ќе биде основа за идни зафати во сферата на планирањето, организирањето, водењето и реализирањето на иновациите и други приоритетни активности.

2.3. ПЕДАГОШКА И ИНСТРУКТИВНА ФУНКЦИЈА НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

Директорот на училиштето, покрај што е планер, организатор, водач, евалватор, и креатор на работата на училиштето како воспитно-образовна институција, денес тој се повеќе станува и инструктор во работата на наставниците. При извршувањето на оваа функција, директорот на училиштето практично ја покажува грижата за перманентно професионално усовршување на персоналот што е

⁵⁹ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

⁶⁰ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

значајно за усовршување на училиштето со најновите достигнувања во сферата на образованието и воспитанието.⁶¹

Оваа функција на директорот на училиштето има за цел да ги воведува во работа нововработените наставници, но исто така, треба да ги обучува и другите наставници за : новите техники, методи и педагошки форми на работа, новите стратегии за предавање и учење, начините на користење на современите наставни средства и помагала, постапки за воведување на иновации.

При реализацијата на оваа функција , директорот на училиштето треба да користи:

- индивидуална форма на работа на персоналот,
- да подготвува предавања за членовите на стручните активи и на наставничкиот совет,
- да организира работилници и интерни семинари, и
- да подготвува план за усовршување на наставничкиот персонал и, во тие рамки, да им овозможи учество на : семинари, трибини, предавања, конгреси, конференции и др.

Со други зборови, тоа значи дека директорот треба да биде иницијатор, организатор и реализатор на сите претходни наведени активности. Тоа бара перманентно стручно усовршување, посета на семинари за обука и за усовршување на директорите од сферата на менаџментот во образованието и училишната педагогија, се здобиваат со нови знаења во областа на техниките, методите и педагошките форми на работа, новите стратегии и за предавање и учење и на начините на користење на современите средства и помагала.⁶²

Особено важно место во инструктивно-педагошката работа на директорот на училиштето има советодавната функција. Советувањето има силно и долготрајно влијание врз луѓето и врз ефективната организацијата. Таа преставува зборување со една личност на начин кој и помага на таа личност за да ги реши проблемите или за да и помогне

⁶¹ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

⁶² Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

да се создадат услови кои ќе овозможуваат да го подобри своето однесување.

Тоа вклучуваа:

- Мислење
- Примена на искусвени сознанија,
- Познавање на човечката природа,
- Време,
- Чесност,
- Сочуство, и
- Лубезност.

Советувањето подразбира многу повеќе отколку да му се каже некому што да прави со определени проблеми.

Водачите мора да демонстрираат низа квалитети за да советуваат ефективно.⁶³

- *Почит кон вработените*, овој квалитет вклучува верување дека индивидуите се одговорни за нивните сопствени идеи и постапки. Директорот треба да се труди да влијае врз развојот на луѓето преку советувања, но истовремено, треба да се воздржи од наметнување на своите идеи и вредности врз нив.
- *Самосвесност*, овој квалитет преставува разбирање на самиот себе како водач, колку повеќе водачот е свесен за сопствените вредности и потреби толку помалку ќе биде во можност истите да ги наметне врз своите вработени.
- *Кредибилитет*, овој квалитет се постигнува преку чесност и конзистентност помеѓу изјавите на водачот и акциите кои што ги презема. Директорите со кредибилитет се праведни кон своите подредени, ги почитуваат и им веруваат.
- *Емпатија*, овој квалитет содржи разбирање за ситуацијата на подредените. Таквите водачи им помагаат на

⁶³ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

подредените да се справаат со проблемот и да развијат план за подобрување на ситуацијата.⁶⁴

Советувањето се применува со цел да се подобри работата кај вработените, а со тоа да се подобри работата на целото училиште.

Вршејќи ја оваа функција, директорот на училиштето практично ја покажува и ја докажува грижата за стручно педагошко усовршување на персоналот во училиштето, што е многу значајно за унапредување и за усовршување на работата на училиштето, за поттикнување и реализирање на иновациите.⁶⁵

За да одговори на сите предходно наведени функции, директорот на училиштето треба секојдневно да извршува многу задачи. Според авторот Џон Дин кои ги определил поголемиот број задачи и потребни вештини на директорот на училиштето, и тоа:⁶⁶

- Изготвување на планот за развој на училиштето,
- Организација и реализација на курикулумот и на наставата,
- Организацукјата на работата на училиштето,
- Управување со промените во училиштето,
- Управување и комуницирање со персоналот,
- Управување со однесување на учениците,
- Воспоставување и уредување на релациите помеѓу училиштето и опкружувањето,
- Професионална оријентација и маркетинг на училиштето,
- Водење на училишна администрација,
- Избор и развој на персоналот, и
- Евалуација на работата на училиштето.

Директорот на училиштето, за да биде успешен треба да биде рационален, практичен, ефективен, и ефикасен, односно, да биде квалитетен во водењето на училиштето.⁶⁷

⁶⁴ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

⁶⁵ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро

⁶⁶ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

⁶⁷ Програма за развој на образование, (2010-2015)

Кај нас директорите на училиштата потекнуваат од редовите на наставниот и стручниот кадар во училиштата и, во рамките на своето базично професионално образование, не ги добиваат потребните сознанија за менаџмент и за водење на училиштата. Но и со самите политички промени кои се почести се оневозможува професионализацијата на оваа функција.

Директорите кои имаат долгорочни искуства раководат потпирајќи се токму на тоа искуство, кои тековно ги решаваат проблемите на кои наидуваат. Притоа, најчесто го применуваат авторитарниот стил на водење.

За подобрување на менаџментот во училиштата, воведена е обука за директори и испит со кој се добива сертификат за директор-менаџер на училиште.⁶⁸

Директорот обично има премногу набиено работно време. Се занимава со ситници, и може и да има проблеми и од поголем карактер. Преоптеретувањето на директорот може да влијае врз неговото однесување, раздразнетоста, заморот. Ова не помага во постигнувањето на добрата атмосфера во училиштето.

„Обезличување“ на наставниците. Доколку одлучува за се директорот, тогаш се намалува и мотивацијата на наставниците. Наставниците добиваат впечаток дека многу малку работи зависат од нив и дека тие не мора да се вклучуваат во работата на училиштето. Овие непријатни ситуации можат да се избегнат со пренесување на овластувањата. Директорот може да пренесе дел од своите задачи на наставниците и може да ја подели моќта и одговорноста за функционирање на училиштето и со другите органи на училиштето. Но оваа зависи од волјата на самиот директор и од неговото чувство, убедување дека соработката може да доведе до донесување на подобри одлуки и до подобрување на ефикасноста на работата на училиштето.⁶⁹

Во праксата, често среќаваме и директори кои што имаат негативни особини, како: сплеткарство, подмолност, кодошење, додворување, болна амбиција, директори кои се служат со застарени

⁶⁸ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

⁶⁹ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),*Водење на динамично училиште*, Интерграфика, Скопје

методи на работа, кои работаат без основа на анализа, даваат отпор кон промени, одбегнуваат компромиси, работаат површно и формално, шират омраза, непријателства и др.

Директорот на училиштето претставува клучен фактор за успешна работа на училиштето. Според тоа, интерес на државата треба да биде училиштата да ги водат способни и стручни директори.

Директорот мора да биде подготвен да прими лични критики, а треба да соработува со сите членови на колективот и да ја развива тимската работа.

3. ДИРЕКТОРОТ И ТИМСКАТА РАБОТА ВО УЧИЛИШТЕТО ВО ФУНКЦИЈА НА ВОВЕДУВАЊЕ НА ИНОВАЦИИТЕ

Луѓето отсекогаш се собирале во групи. Уште многу рано откриле дека заедно се посилни, па основната причина заради која се здружувале била желбата за опстанок. Денес тоа се прави заради остварување на најразлични цели: комуникација, заедничка работа, дружење и др. Но, за една група да прерасне во тим потребно е и нешто повеќе. Секако дека членовите на групата, кога ја формираат, имаат некои свои очекувања, потреби и интереси, но потребно е доста време и напор тие да се достигнат. Кога една група се собира за прв пат, нејзините членови ќе потрошат доста од својата енергија за да се запознаат меѓу себе и да ги дефинираат правилата по кои ќе работаат. Без разлика на тоа колку се стручни и компетентни членовите на групата, во овој период групите не функционираат како тимови, бидејќи во групата постојат многу вкрстени енергии на членовите кои дејствуваат во многу различни правци. Тоа што и недостига на групата за конечно да се претвори во тим е насочувањето на сите тие поединечни енергии кон една заедничка цел. Овој феномен, Крис Агрисис, Константин Н. Петковски, Алексова М., (2004).⁷⁰ Водење на динамично училиште, БРО, Скопје, стр.295, го нарекува *постројување* и на многу пластичен начин го прикажал преку примерот за успешното дејствување на кошаркарскиот тим на Бостон селтик, што со ваквото постројување успева да игра „како еден“.⁷¹

Според, Агрисис основниот недостаток на непостроениот тим е изгубената енергија. „Членовите на тимот“, вели тој, „можат да играат секој одделно, најдобро што можат, но тоа да не придонесува за успехот на тимот. Напротив, ако станува збор за построен или канализиран тим, тогаш енергиите на поединците се хармонизираат и загубата на енергија е многу мала. Во таков тим постои заедништво на целта, споделеност на визијата, а членовите на тимот во потполност се разбираат и знаат како

⁷⁰ Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент*, Битола, Киро Дандаро

⁷¹ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

да ги усогласуваат заедничките напори, со други зборови, постои „синергија“.

Некои луѓе имаат тешкотија во поимањето и разбирањето на значењето и суштината на терминот *синергија*. Таа вообичаено се дефинира како поим што означува дека тимски дефинираните и внатрешно ориентираните напори на членовите на тимот се поголеми, отколку сума на нивните одделни напори. Ефектот од дејството на синергијата, во многу случаи е мерлив и евидентен. Според нашиот истакнат стручњак во оваа област Цветко Смилевски, Константин Н.Петковски „Алексова М., (2004), Водење на динамично училиште, БРО, Скопје стр.295, под поимот синергија се подразбира „работа врз некоја задача во исто време и во ист простор (заедничка работа) каде што доаѓа во израз различното гледање на одделни аспекти од работата кои ги поттикнува креативната енергија и здруженото дејство“.⁷² Постоенето на оваа синергетско или здружено дејство се смета за главна причина за негова употреба во тимови и појава на т.н. *мудрост на тимот*, според која ефективност на тимот е поголема од простиот збир на поединечните ефективности. Ова во квазиматематички јазик се искажува како $1+1>2$. Со други зборови, ова може да се парафразира на следниот начин. „Ако јас и ти си размениме по еден молив, тогаш двајцата повторно ќе имаме само по еден молив. Но ако си размениме по една идеја, тогаш двајцата ќе имаме по две идеи, а можеби ќе генерираат и нови“. Оваа правило важи за тимот како и за секоја друга добра група која владее заемна почит и доверба. Напротив, кај групите и тимовите во кои не е изградена заедничката култура, со почитта и довербата како јадро на таа култура со секое различно гледање се јавува деструктивен конфликт или негативна синергија. Ова обичаено се случува кога поединците не се добри членови на тимот и нивните аспирации или приоритети се во конфликт со потребите и интересите на тимот. Во таквите случаи, најчесто, тимот се растура.

⁷² Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, БРО, Скопје

Менаџерите се луѓе кои што работите ги извршуваат на вистински начин, а водачите со оние кои што ги праваат вистинските работи.

Водачите не треба да размислуваат за себе како за директори, односно менаџери или супервизори, туку како водачи на тимови. Таквиот начин на размислување ги става водачите на позиција на луѓе на традиционален авторитет кој се базира единствено на почит, но само поради позицијата на која се наоѓаат, а тоа е позиција на моќ. Едноставно преку разбирањето за работата и постигнувањата на вработените, како и грижата, тие како членови на тимот, да се постојано мотивирани, водачот како индивидуа, а не како личност на позиција, ќе ја има целосната доверба и почит.

3.1. СУШТИНАТА НА ТИМСКАТА РАБОТА

Сигурно е дека не постои една единствена дефиниција за тоа што преставува тимот, но за тоа постојат огромен број на искази во кои е содржајна суштината и карактеристиките на поимот тим. Тоа не треба да се сфати како недостаток што создава конфузија, туку напротив како богатство на дефиниции кои им даваат нов квалитет на тимовите. Според Третван, Константин Н.Петковски „Алексова М., (2004), Водење на динамично училиште, БРО, Скопје стр.296,⁷³ „тимот е група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин кој им помага нив да ги постигнат нивните заеднички цели". Во еден успешен тим, духот на тимот треба да биде така креиран, па сите членови ќе работаат за доброто на тимот. За да ја постигне својата цел и да ја реализира поставената задача, тимот треба да поттикнува секој член да ги развива сопствените вештини.

Интересен пристап за тимот и тимската работа може да се сретне во делата на Скот Пек, Константин Н.Петковски „Алексова М., (2004), Водење на динамично училиште, БРО, Скопје стр.296 каде тој го користи

⁷³ Константин Н.Петковски,Алексова М., (2004),Водење на динамично училиште, Интерграфика, Скопје

терминот „Заедница“, Според наше мислење како синоним за терминот тим. Имено, според него, ако сакаме да го користимо зборот „заедница“ е оно што Скот Пек го вика „тек на водството“. Тоа е феномен која има големо влијание врз секој што бара подобрување во организациското донесување на одлуките, во училиштата, во бизнисот, во владата или било каде, тоа не е брз трик за преправање, прво треба да се изгради заедницата. Процесот со кој групата станува заедница е закономерен процес.

Кога групата функционира во склад со определени, сосема јасни закони или правила, тогаш таа ќе стане вистинска заедница. Зборовите „комуницирање“ и „заедница“ (на англиски јазик се вика *community*), иако едниот е глагол, а другиот е именка, имаат ист корен. Принципите на добра комуникација се основни принципи на градење на заедницата.

Во организациите, луѓето многу често откриваат дека е подобро да се работи во тимови, бидејќи тимската работа го подобрува извршувањето на работата и заедничките цели можаат побрзо да се достигнат. Тоа е така од причини што ниту еден човек не може да ги има сите релативни знаења, вештини и способности потребни за извршување на задачите. Тимот се гради од поединци со различни знаења, вештини и способности кои меѓусебно се надополнуваат. Само така ќе се изгради комплементарен тим во кој неговите членови ќе се учат од разликите, ќе бидат „побогати“ поради нив. Ваквиот тим Исак Адигес, Константин Н. Петковски, Алексова М., (2004), Водење на динамично училиште, БРО, Скопје стр.297, го нарекува *комплементарен тим со чувство за соединети разлики*. „Ако сите компоненти во една организација се исти“, вели тој организацијата би била ранлива. Ако би била различна, таа се уште би била ранлива, затоа што разликите би функционирале во различни цели. Силата доаѓа од обединетите разлики..."⁷⁴

Во досегашните искажувања станува збор за вистински и успешни тимови, бидејќи збирот од поединци што работат заедно не е секогаш тим, а вистина е дека лошите тимови можат да бидат и неефективни и деструктивни. Основниот заклучок е: тимовите треба да се создаваат –

⁷⁴ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

тие не се случуваат. Во таа смисла е и дефиницијата според која „тимот претставува група на луѓе кои работаат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со договорени процедури, со изградено чувство за припадност, со кооперативност, кои што несогласувањата ги надминуваат отворено и преку дискусии“.

Тимовите се формираат за различни цели и со различни задачи. Во типична форма може да се сретне менаџерски тим, тим за производство, тим на експерти и др. некои од нив, повеќе или помалку постојано егзистираат, додека други, како што се проектните тимови, можат да имаат ограничено постоење во времето и просторот. Кај овие тимови, кога еднаш целите ќе бидат достигнати или надминати, причините за постоењето и нивната сила на поврзување исчезнуваат, а групата вообичаено престанува да биде тим.

Според тоа, тимот е група од луѓе кои меѓусобно соработуваат. Оваа соработка е поради заедничките цели и задачи кои ги држат членовите на тимот заедно и прави да се чувствуваат одговорни кон она што го работаат. Тоа не е група само поради извршување на административни задачи. Групата, по дефиниција, претставува збир од одреден број на индивидуи кои што имаат заедничка цел. Тим е група од луѓе со повисок степен на меѓусебна зависност во движењето напред кон постигнувањето на целите или кон комплетирање на поставените задачи.

Меѓутоа, членовите на тимот не соработуваат само поради исполнување на поставените цели и задачи. Тие имаат и други заеднички менаџерски функции, и тоа :⁷⁵

- Планирање;
- Организирање;
- Поставување на нови цели;
- Зголемување на учинокот на тимот;
- Развивање на сопствени стратегии за менаџирање на промените;
- Обезбедување на заеднички ресурси.

⁷⁵ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

Тимот обезбедува три големи придобивки за организацијата односно за училиштата во која што функционира:

1. *Максимално го развива човечкиот потенцијал.*

Секој член на тимот е поучуван и воден од другите членови на тимот. Успехот или неуспехот што ќе го постигне е чувство што се јавува кај секој член на тимот, а не само кај поединци. Причините за неуспехот не се бараат само кај одредени членови на тимот, туку кај сите, а тоа им дава храброст за да земат ризици. Успехот го чувствуваат сите членови на тимот и тоа ги мотивира да постигнуваат уште поголеми успеси.

2. *Предизвикува синергичен ефект.*

Тимот постигнува поголем успех и учинок во реализацијата на целите и задачите во споредба со групите од индивидуи.

3. *Има континуиран напредок.*

Никој не ја знае природата на работата, задачите и целите подобро отколку тимот. За да се постигнат посакуваните промени, потребни се знаењата, вештините и способностите на секој од членовите на тимот. Тие функционираат заемно и се плашат да го покажат тоа што го знаат и што можат да постигнат. Персоналните мотиви ги стават во втор план, за да му дадат можност на тимот да постигне успех во остварувањето на заедничката цел.

Постојат неколку фактори кои го одвојуваат тимот од групата, и тие се:⁷⁶

- *Улоги и одговорности*- во групата индивидуата е така која го определува начинот на однесување, а тоа се вика определување на улогата. Овие улоги ја создават врската во групата. Но многу често овие улоги се извор на конфузија и конфликти. Од другата страна, пак, членовите на тимот имаат разбирање за тоа како да ја одиграат својата улога.
- *Идентитет*- тимовите имаат свој идентитет, а групите го немаат. Идентитетот игра голема улога во создавањето на чувство на кохезија, која што е карактеристична за тимот. Тимот има разбирање за тоа од што се состои тимската работа и зашто е тоа битно. Членовите на тимот можат да опишат слика за тоа што

⁷⁶ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

треба да се постигне, како и за нормите и вредностите кои што ќе го овозможат тоа постигнување.

- *Кохезија*- тимот има дух кој го буди чувството за поврзаност и другарување кај неговите членови. Луѓето се идентификуваат со тимот и се чувствуваат како дел од тимот на вистинскиот пат.
- *Фасилитаторство/олеснување*- групите имаат тенденција да го губат времето на состаноци и небитни прашања. Тимот има фасилитатори кои го водат и го насочуваат тимот на вистинскиот пат.

Комуникација- членовите на групата се свртени кон себе, додека членовите на тимот се отворени и достапни за комуникација. Членовите на тимот чувствуваат дека можат да го искажат своето мислење без страв. Во тимот постои атмосфера на доверба и прифаќање, како и чувство на припадност.⁷⁷

- *Флексибилност*- најголемиот број на групите се екстрмно ригидни. Тимовите имаат висок степен на флексибилност и тие извршуваат различни задачи кои што се потребни за организацијата. Одговорноста за развојот и водството е заедничка. Силата на секој член на тимот е позната за сите и е искористена оптимално.
- *Морал*- членовите на тимот работат со голем ентузијазам и секој од нив е горд што припаѓа на него. Тимскиот дух е голем. За да биде тимот успешен, мора да има голема одговорност да постигнува резултати и висок степен на задоволство при заедничката работа. Во групите ова не постои.

Од групата до тим- За да се стигне до тим треба да се поминат три фази на развој на тимот. Во принцип тимовите имаат тенденција да минуваат низ три основни фази.

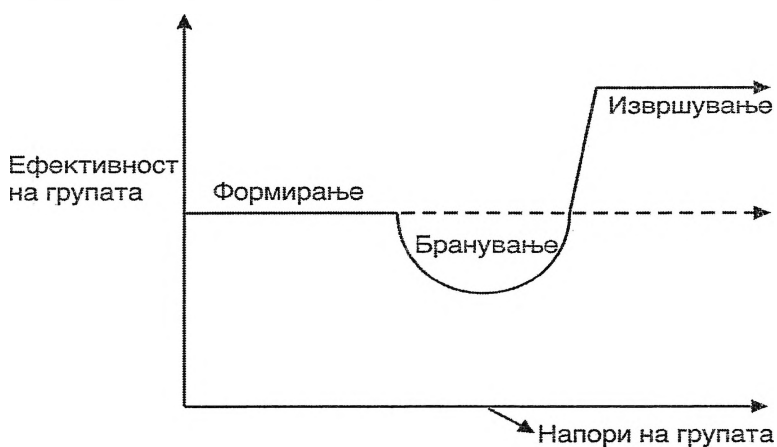
- *Фаза на формалност*- во оваа фаза специфичните улоги им се дадени на секој член од тимот, затоа најважна задача на водачот е да создаде ред во тимот и да води сметка за задачите да бидат извршени.

Фаза на вештини- во оваа фаза сите членови на тимот имаат чувство на

⁷⁷ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје
Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

заедничка припадност и чувствуваат заедничка одговорност во однос на успехот и неуспехот. А водачот е демократичен и соработува со целиот тим. Во своето постоење, секој тим, вообичаено минува низ четири фази или степени на развој кои можат значајно да влијаат, како на резултатите, така и на однесувањето.

Степените можат стилизирано да се прикажат преку следната динамика на развојот на групата.⁷⁸



Слика: фази во развојот на тимот

Првиот степен е **степен на основање** – Тогаш тимот се уште повеќе претставува збир од различни поединци, отколку цврста и хомогена единица. Фокусот на ова фаза се става на определувањето на целта, составот на групата, персоналноста, краткотрајноста на постоењето и на начинот на работата. Оваа фаза во развојот на тимот е позната во литературата и во практиката како фаза на формирање. Карактеристично во оваа фаза е што постои централизирана власт, задачите се нејасни, постои претпазливост кај сите членови на тимот и др. Вториот степен на почетно работење или **фаза на воспоставување**⁷⁹ – во оваа фаза можат да се појават тешкотии, особено тогаш кога личните интереси ќе дојдат на површина или кога водачот и членовите на тимот не се придржуваат на утврдените правила за работата на тимот. Во оваа фаза, енергијата во голем дел, се уште се троши на заемното запознавање на членовите, на учење како да преживее тимот, а многу малку на вистинското решавање на

⁷⁸ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

⁷⁹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

поставената задача. Ако успешно „се земаат работите в раце“, втората фаза завршува со нови и пореални воспоставени цели, задачи, процедури и норми. Во спротивно, тимот запаѓа во криза и пропаѓа. Оваа фаза е позната како **бранување**.

Основни обележја на оваа фаза се недостаток на единство во тимот и методологија за работа.

Третиот степен е **фазата на зрелост и развој на тимот** – во оваа фаза, тимската или колективната персоналноста евалуира со подобрување во комуникациите, процедурите и донесувањето на одлуки. Идеално гледано чувствата за припадност кон групата и целокупната ефикасност растат. Како и во секој процес на созревање така и во оваа фаза на развојот се уште постојат предизвици и повремени тешкотии. Меѓутоа, со прифаќањето на воспоставените правила расте довербата и почитта меѓу членовите на тимот, и разликите се сфаќаат како вредност, а не како ограничување. Членовите на тимот можат да посветат повеќе време и енергија на решавање на задачата, па и поради тоа ќе стане видлив и напредокот на тимот. Оваа фаза е позната како **нормирање**. Во оваа фаза карактеристично е тоа што постои поголема јасност на целите, се подобрува комуникацијата со водството, водачите работаат со опозицијата и се отвараат различни проблеми.

Четвртиот степен на развојот е оној во кој тимот ја постигнува **потполната зрелост и го остварува својот потенцијал** – во оваа фаза членовите на тимот ги имаат откриено и прифатено своите предности и слабости. Тимот започнува да дејствува како ефективна и кохезивна единица во која синергијата доаѓа до полн израз. Меѓутоа, факт е дека тимовите не остануваат постојано во четвртиот степен штом еднаш ќе го достигнат.

Многу често се јавува определено враќање во некоја од поранешните состојби или степени на развојот како фактична индивидуална промена. Оваа фаза е позната под името **извршување** – во оваа фаза, водството е сообразено на ситуацијата, постои флексибилност и отвореност, гордост, па дури и возбуда кај некои од членовите на тимот.

Според Едвардс и Морис, Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004)⁸⁰ Воведување на динамично училиште, БРО Скопје стр.302, покрај овие четири фази може да се издиференцира уште една фаза која тие ја нарекуваат **преформирање**, а ја сместуваат меѓу фазите на нормирање и извршување. Според нив, во оваа фаза можно е, доколку е потребно, да се изврши промена на целите и задачите или, пак, тие да се реафирмираат. Со тоа ќе зависи дали е потребно реструктурирање на тимот, а со тоа менување или зајакнување на улогите на членовите на тимот. За оваа фаза е евидентно подобрување на методите за работа, надминувањето на слабостите и надградувањето на добрите страни. Тоа значи развој на тимот.

За водачите особено е важно да знаат дека овој процес на евалуирање и развој на тимот не мора да се одвива по утврдениот ред. Фазите се циклични и често може да се случи некоја од нив да се прескокне или да дојде до враќање на тимот назад, од која било фаза во предходната, особено во случај кога времето на постоење на тимот, целта и составот се променливи. Промената може да биде и при превоспоставување на целите, новите услови за работа или поради честата флукуација во членството на тимот.

Малите и тесно поврзаните стручни тимови се особено ранливи и често пати претрпуваат драматични паѓања во ефикасноста, кога еден од нивните членови ќе го напушти тимот. Но во принцип промената е добра и потребна за тимовите.

3.2. ПАРТИЦИПАЦИЈА ЗА ВОДЕЊЕ НА ТИМОВИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА

Корените на водството несомнено е дека се во тимовите. Според тоа, нема потреба од барање на аргументи за објаснување на нивната поврзаност. Тие природно си припаѓаат еден на друг, нема тим без водач и нема водство без тим. Улогата на водачот во тимската работа е создавањето на тимот и неговото одржување е многу големо. Многу

⁸⁰ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова,(2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

работи зависат во квалитетот на водството, па во тој контекст се поставуваат неколку прашања и дилеми. Прво, што е тоа водство и дали неговиот квалитет може да се подобри со некоја програма за усовршување? Второ, како е односот меѓу водството на тимот? Трето, дали сите членови кои задаваат задачи се навистина водачи?

Илузија е да се очекува дека некој да ги поседува „сите“, или „вистинските“ одговори на овие прашања. Тие се поставуваат откако постои организирана и заедничка форма на живеење на луѓето.

Да се дискутира за градење на тим без продлабочено истражување на водачот на тимот, неговата личност и карактер, знаење и искуство, способност и вештини, личи на безцелна работа. Пример,

Оркестрите можат да содржат одлични виолинисти и дувачи, можат да имаат прекрасна композиција пред себе, но ако диригентот не е водач, тие нема да создаваат добра музика.

Многумина од нас мислат дека водачот претставува личност која доминира над другите личности или на група луѓе. Истражувањата сугерираат дека луѓето што доминираат не се избрани и прифатени водачи од другите, освен во јавни установи. Во индустријата како и во секоја сфера, каде слободните и способните луѓе имаат потреба да соработуваат, ефективното водство е базирано врз почит и доверба а не врз страв и потчинетост. Почитта и довербата помагаат во инспирирањето за посветеност на тимот, а стравот и чувството на покорност произведуваат, единствено, попустливост.

Постојат неколку начини со кои водачот може да го придвижи тимот. Тие не се тешки и можат лесно да се постигнат.⁸¹

Покажи ентузијазам – за да се покаже ентузијазам прво треба да се решат оние проблеми коишто можат лесно да се исполнуваат. Треба да се пронајде проблемот и за него да се зборува во тимот. Кога ќе се дојде до решението на проблемот тогаш водачот треба да го награди целиот тим.

⁸¹ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

- **Развој чувство на итност** – на членовите на тимот им е потребно да веруваат дека тие пред себе имаат итна и одговорна задача и затоа кај нив треба да се развие чувството за итност во решавање на проблемот.
- **Опредиј јасни правила** – секој вистински тим развива правила на однесување коишто му помагаат на тимот да ги постигне поставените цели. И тоа можни се:
 - нема прекинувања на работата за телефонски јавувања,
 - постоење на колективна конфронтација
 - респект во меѓусебната комуникација
 - сите треба да ја вршат вистинската работа.
- **Информирај го тимот континуирано** – водачот треба да го предизвикува тимот со свежи факти и информации, и со тоа се помага да се појаснат целите и задачите.
- **Заеднички развој** – тимот треба да помине многу време заедно, особено на почетокот од неговото формирање. Работата може да се одвива по даден распоред, но и без распоред. Креативните идеи на членовите на тимот, како и персоналното поврзување бараат заемна интеракција.

Постојат неколку елементи коишто ќе му помагаат на водачот да создаде тим. Тимот учи и демонстрира однесување коешто не е присутно кај групите. Овие карактеристики ги определуваат есенцијалните елементи коишто треба да се вградени во еден успешен тим. Секогаш постои некој којшто ги собира и ги држи луѓето заедно, а тоа треба да е водачот. Во почетната фаза сосема е во ред тој да е централната точка, но со текот на времето неговите овластувања треба да ги пренесе кај членовите на целиот тим.⁸²

⁸² Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

Елементи коишто треба да се вградени во тимот се:

- Постојење на водечка цел – една од поставените цели секогаш треба да биде приоритетна.
- Ефективно учество на сите членови на тимот – овој елемент се состои од пет нивоа:
 1. нема прекинување на работата за телефонски јавувања,
 2. собирање на информации и знаење,
 3. заедничко учество во процесот на донесување на одлуки,
 4. донесување на одлуки, и
 5. спроведување на одлуките.

Ефективна комуникација – треба да постои отворена, чесна и ефективна размена на информации помеѓу членовите на клубот.

- Доверба – во тимот треба да постои отвореност за критика и за меѓусебна доверба.

Чувство за припадност – треба да се развие тимскиот идентитет, како и поврзаност кон тимот на сите членови во тимот.⁸³

- Различност – тоа е витална точка којшто обезбедува синергичен ефект на тимот.
- Креативност и превземања на ризици – да решаваат и да ги реализираат целите и задачите, членовите на тимот треба да ја применат својата креативност, но притоа да бидат подготвени да превземаат ризик, но и одговорност на последиците.
- Евалвација – кај членовите на тимот треба да постои способност на корекција на својата работа.
- Способност за промени – тимот како целина треба да биде флексибилен и да прифаќа промени.

Партиципативно водство - секој од членовите на тимот треба да партиципира во сите фази на процесот на решавање на проблемите и реализација на целта. Најефикасен начин за соочување на некој комплексен проблем или започнување на процес на напредок и развој е вработените и целата организација:

⁸³ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

- да работаат тимски. Притоа нема да се постигне напредок и развој доколку не постојат следните предуслови:⁸⁴
 - Решителност од страна на водачот
 - Клима за напредок
 - Ефективен механизам за откривање на индивидуалните способности и вредности кај вработените.

Тимската работа создава можност за: решавање на комплексни прашања, ефикасно решавање на проблемите, подигнување на моралот кај вработените, идентификување на потенцијалните и актуелните проблеми и нивно поедноставно решавање и имплементирање на промените – иновациите во училиштата.

⁸⁴ Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова, (2004) Воведување на динамично училиште, БРО Скопје

4. МЕТОДОЛОШКИ ОСНОВИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Без оглед на обемот на образовните иновации, улогата што ја има директорот е од примарно значење за нивната имплементација и институционализацијата во училиштето.⁸⁵

Иновацијата како образовна промена треба да претставува "вистинска работа" која ќе се направи "на вистински начин". Директорот е тој кој треба да се погрижи да има ефикасност и ефективност во работење, односно да искористи Својата способност (доколку ја поседува) за детерминирање и достигнување на висок степен на остварување на поставените цели, како и способноста за оптимализирано користење на ресурсите при реализација на истите.

Образовната иновација треба да претставува дел од поставените цели на сите вработени, која ќе ја подобри работата на училиштето. Тоа значи дека директорот треба да знае да процени *како* , *кога* , *кој* и *што* треба да се прави во функција на развојот на училиштето, а во случајот во сите фази на спроведувањето на образовната иновација, со акцент на последната фаза.⁸⁶

Бидејќи проектите се еднократни активности, директорот не треба да се потпира само на ангажирањето на иницијаторите и организаторите на обуката (БРО) и на проектните ментори (кои почесто фигурираат одошто функционираат), туку лично да ги обезбеди потребните услови кои ќе овозможат воведување на промената во секојдневното работење и по прекилот на нивната надворешна поддршка. Од способноста на

⁸⁵ Константин Н.Петковски,(1998) Менаџмент во училиште,Скопје:Просветен Работник.стр.126

⁸⁶ Hopkins,D.,Ainscow,M.and West,M (1996) School improvement in an Era of Change,New york,USA,стр.218.219

директорот како менаџер и водач зависи вистинското " заживувањето" и примена на иновацијата односно нејзината институционализација.

Определени искуствени сознанија за ангажирањето на директорот на училиштето, пред се во однос на обуката на наставниците кои се непосредни реализатори на промените на образовниот процес, добиени се при изработка на семинарски труд по предметот Водство и ефективна комуникација.⁸⁷

Истражувањето што се нуди е научно и општествено потребно, пожелно и можно поради потребата од постоење на ефективни, добро обучени директори со претприменички карактеристики, во интерес на институционализацијата на иновациите во училиштата.

Значи, предмет на ова истражување е партиципативното менаџирање на директорите во современото образование.

Предметот се проучува и од аспект на: вклученоста на директорите во реализација на образовните проекти и дизајнирањето на модели за обука на директори за успешно менаџирање и партиципирање во современото образование.⁸⁸

4.2. ЦЕЛТА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

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

Теоретска или научна цел: Испитување на партиципативниот менаџмент во функција на осовременување на образованието.

Методолошка цел: Изготвување и примена на мерните инструменти: потсетник за водење на интервју со директорите и листа на анализа на содржина на извештаите, со што ќе се придонесе за емпириска верификација на валидноста на инструментите во веќе познатите техники: интервју, анкета и анализа на содржина.

⁸⁷ Константин Н.Петковски,(1998) Менаџмент во училиште,Скопје:Просветен Работник.стр.126.

⁸⁸ Hopkins,D.,Ainscow,M.and West,M (1996) School improvement in an Era of Change,New york,USA,стр.218.219

Практична цел: податоците кои ќе се добијат со ова истражување ќе ни ја расветлат природата на проблемите во фазата на институционализација на промените во училиштата во Република Македонија. Сознанијата кои што ќе се добијат би можеле да се употребат во насока на превземање на можни мерки и активности за подобрување на постоечката состојба со партиципативното менаџирање на директорите во современото образование преку:⁸⁹

- Вклучување на директорите во иницијалната фаза на реализацијата на проектите;
- Дизајнирање модели на систем за обука на директорите за успешно менаџирање и партиципирање во современото образование;

Селекција на директорите според одредени критериуми (поседување на одредувани знаења, вештини и способности) при избор на училишта во кои ќе се реализираат проекти за воведување на образовни иновации, низ различни форми (со оглед на фактот дека директорите се назначуваат по некои „ скриени критериуми ”, а не врз основа на нивната стручност, способност и искуство).

4.3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

4.3.1 Да се испита дали директорите на училиштата се занимаваат за иновирање на наставата и за подобрување на нејзиниот изведбен квалитет.

4.3.2 Да се испита дали директорите на училиштата поседуваат претприемнички способности за институционализирање на образовните иновации.

4.3.3 Да се испита елемент на креативноста на директорот во процесот на институционализирање на иновациите правени во училиштата.

4.3.4 Да се испита дали директорите на училиштата се проактивни и отворени за соработка.

⁸⁹ Константин Н. Петковски, (1998) Менаџмент во училиште, Скопје: Просветен Работник. стр.126

4.3.5 Да се испита дали директорите на училиштата ја применуваат тимската работа.

4.3.6 Да се испита дали директорите на училиштата ги почитуваат образовните потенцијали на иновативните промени.

4.3.7 Да се испита дали директорите на училиштата го подобруваат вклучувањето на училиштата на образовните проекти.

4.3.8 Да се испита дали директорите кои апсолвирале обука за проектен менаџмент се покомплетни за партиципативно менаџирање.

4.3.9 Да се испита дали директорите кои имаат искуство во образовните проекти се поуспешни во партиципативното менаџирање.

4.4. ХИПОТЕТСКА РАМКА

Најодговорен за процесот на институционализација на образовните иновации е директорот на училиштето. Тој ја има клучната улога и од него се бара да го практикува водството во училиштето со добар квалитет.

Зошто е важно иновирањето во училиштата? Единствениот начин тие да станат интересни за учениците и поисполнителни за наставниците, односно да се подобри животот на учениците, наставниците и директорите е токму воведувањето на иновациите. Со нив се осовременува наставата преку користење на нови форми на работа и нови стратегии за учење и поучување со што се подобруваат резултатите на учениците, се подобрува квалитетот на наставата, условите за работа, а со тоа и работата во училиштето. Доколку директорот не умее да го овозможи интегрирањето на иновациите во животот на училиштето, поради недостаток на знаење, одредени вештини, стручност, оспособност или искуство, потребни за справување со ваков вид на промени од негова страна, и доколку не постои доволно мотивираност и желба кај наставниците за иновирање во процесот на наставата, тогаш постои реална опасност да се влоши состојбата во училиштето во поглед на успехот на учениците, интересот за следење на наставата, нивната мотивираност, интересот за упис, односно училиштето ќе го изгуби имиџот.

4.4.1 ОПШТА ХИПОТЕЗА

Директорите на училиште се *подготвени за иновирање* на наставата и во тој процес го применуваат партиципативниот менаџмент.

4.4.2 ПОМОШНИ ХИПОТЕЗИ

1.-Директори на училиштата се залагаат за иновирање на наставата и подобрување на нејзиниот изведбен квалитет.

2.-Директорите на училиштата имаат претприемички способности за институционализирање на образовните иновации.

3.-Директорите на училиштата покажуваат висок степен на креативност при институционализираните процеси во училиштата.

4.- Директорите на училиштата се проактивни и отворени за соработка.

5.- Директорите ја применуваат тимската работа во училиштата.

6.-Директорите добро ги познаваат образовните потенцијали на иновативните промени.

7.-Во училиштата што постои јасна и искрена комуникација помеѓу директорот и вработените во однос на сите активни проекти кои се реализираат во училиштето.

8.- Директорите на училиштата добро ги познаваат целите на иновираните промени.

9.-Директорите го подржуваат вклучувањето на училиштето во образовни проекти.

10.-Директорите раководат со реализацијата на образовните проекти и активно се вклучени во нив.

11.-Директорите кои апсолвирале обуки за проектен менаџмент се компетентни за партиципативно менаџирање при иновираните промени во училиштата.

12.-Директорите кои имаат искуства во учество во образовни проекти се поуспешни во партиципативното менаџирање со други иновативни промени.

13.-Партиципативното менаџирање на директорот влијае врз институционализирањето на образовните иновации.

4.4.3 ВАРИЈАБЛИ

1..

2..

Варијабли:

Независни: претприемачките карактеристики на директорот.

Индикатори: исказите на наставниците и директорите.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатори: степен на оствареност на очекуваните резултати

Интервантна варијабла: спремност и желба на наставниците за
Иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

3.

Варијабли:

Независни: креативноста на директорот.

Индикатори: исказите на наставниците и директорите.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за
Иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

4.

Варијабли:

Независни: проактивност на директорот.

Индикатори: исказите на наставниците и директорите.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за
Иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

5.

Варијабли:

Независни: примена на тимска работа на директорот.

Индикатор: постоење на стручни активни работни тимови во училиштето.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба за иновирање кај наставниците.

Индикатор: исказите на наставниците.

6.

Варијабли:

Независни: познавањето на целите на проектот од страна на директорот.

Индикатори: исказите на директорот, наставниците и стручната служба.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

7.

Варијабли:

Независни: познавањето на суштината на проектот од страна на директорот.

Индикатори: исказите на директорот, наставниците и стручната служба

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

8.

Варијабли:

Независни: познавањето на содржината на проектот од страна на директорот.

Индикатори: имплементирани активности и односот на директорот кон наставниците.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

9.

10.

Варијабли:

Независни: обученост на директорот.

Индикатори: посетувани курсеви за проектен менаџмент преку увид во досието и во документацијата.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

11.

Варијабли:

Независни: индивидуалното искуство на директорот.

Индикатори: искуство во водење на проекти на директорот преку увид во досието и во документацијата на БРО и според другата евиденција или искажување..

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање кај наставниците

Индикатор: исказите на наставниците.

12.

Варијабли:

Независни: учество на директорот во проекти.

Индикатор: сертификати за учество во проекти и увид во досието и во документацијата на БРО и според другата евиденција или искажување .

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање кај наставниците.

Индикатор: исказите на наставниците.

13.

Варијабли:

Независни: комуникацијата меѓу директорот и вработените.

Индикатор: исказите на директорот наставниците и стручната служба.

Зависни: институционализирање на иновациите.

Индикатор: степен на оствареност на очекуваните резултати.

Интервентна варијабла: спремност и желба на наставниците за иновирање.

Индикатор: исказите на наставниците.

4.5. ПРИОД КОН ИСТРАЖУВАЊЕТО

МЕТОДИ И ТЕХНИКИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од методолошки аспект станува збор за фундаментално истражување, чија задача е да се даде дијагноза за реалната состојба во поглед на партиципативното менаџирање на иновациите во училиштата процесот на образовните иновации во училиштата. Резултатите од ова истражување ќе се користат за давање насоки и методи за институционализирање на работата на директорите на училиштата како успешни менаџери.

Во истражувањето ќе се користи аналитичко-синтетичкиот дескриптивен метод. Анализата ќе се користи при испитување на ставовите и нивната обработка. Синтезите ќе се користат при изведувањето на заклучоци врз остварените добиени резултати. Овие две методи ќе бидат „поддржани,, од дискрипција, особено при објаснувањето, давање на крајни заклучоци и интерпретирањето на добиени податоци.

Во рамките на ова истражување, техниките кои ќе се користат се анкета, интервју, мерење на ставови и анализа на содржина. Овие техники ќе ги користам во истражувањето, бидејќи сметам дека тие ќе овозможат да се добијат релевантни податоци. Имено, анкетаирањето на наставниците ќе биде анонимно, исто како и мерењето на ставовите на директорите преку соодветната скала.

При реализирањето на ова истражување ќе се користат следните инструменти:

- Анкетен прашалник на наставниците
- Скала на ставови за директорите на училиштата.

Анкетниот прашалник за наставниц, е составен е од два дела.

Првиот дел се состои од прашања кои се однесуваат на општи податоци за наставниците и училиштата во кои што тие ја изведуваат наставата.

Вториот дел од прашалникот содржи 28 прашања од затворен тип, со три алтернативни одговори, а се однесуваат на нивното мислење за однесувањето, постапките и карактеристиките на директорот на училиштето во кое се вработени и ги реализираат иновациите.

Скалата на ставови за директори на училишта, покрај општиот дел, содржи и втор дел, кој што го сочинуваат 31 исказ, за личноста на директорот, а за секој исказ е дадена скала од пет степени. Секој од петте степени е означен со бројки од 1 до 5, со следното значење:

- 1 - воопшто не се согласувам
- 2 - не се согласувам
- 3 - делоумно се согласувам
- 4 - се согласувам
- 5 - сосема се согласувам

4.6. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Како основен збир во ова истражување ќе бидат претставени на 15 училишта опфатени со ова истражување, а кои се вклучени во институционализирање на иновациите во училиштата.

- Со скалата на ставови ќе бидат испитани 15 директори на училишта.
- Со анкетниот прашалник на наставниците ќе се опфатат 15 училишта и во секое училиште ќе бидат анкетирани по 6 наставници или вкупно 90 наставници (2 наставника кои покажуваат подобри резултати во имплементацијата, 2 наставника кои покажуваат просечни резултати во имплементацијата, 2 наставника кои покажуваат послаби резултати во имплементацијата).
- Со анализата на содржина ќе бидат опфатени ? извештаи од евалвацијата за институционализирање на иновациите во училиштата.

4.7, ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

На оваа истражување ќе се употребуваат следните инструменти:

- 1 Анкетен прашалник на наставници
2. Скала на ставови на директори.

Анкетниот прашалник содржи 28 прашања од затворен и отворен тип, кои ќе се состои од два дела.

Првиот дел содржи општи прашања за податоците на наставниците.

Вториот дел содржи прашања за стручната и иновативното однесување на наставниците – мислење и ставови.

Инструментот скала на ставови се однесува исклучиво за директори, особено за партиципативната улога во воведувањето на иновациите во процесот на наставата.

Скала на ставовите на директорите 20 прашања од затворен и од отворен дел:

Првиот дел се состои од прашања на општи податоци на директорите.

Вториот дел се состои од прашања за стручното и за иновативното однесување во процесот на промените во училиштата.

5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ ДОБИЕНИ ОД ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ НА НАСТАВНИЦИТЕ И ДИРЕКТОРИТЕ

Идејата и определбата за истражување на овој проблем се поттикнати од лично искуство во работата со наставниците и како директор на основно училиште и следењето на институционализирање на иновациите од страна на наставниците во наставата на основните училишта.

Во една таква ситуација се забележани значајни реакции кај наставниците и директорите за наглите промени и институционализирање на иновациите во наставата во училишта. Тука имаше и интерес да се осознае суштината на проблемот. Но, и реакцијата од страна на наставниците и на директорите беше повод и предизвикуваше интерес за проучување.

Проблем со кој секојдневно се сретнуваме во воспитно образовниот процес, покрај многу други, секако и институционализирањето на иновациите на наставата во училишта.

Промените, институционализирањето на иновациите во организацијата на наставата е широк поим и посебно подрачје со кое се занимава посебната педагошка дисциплина – дидактиката.

Институционализирањето на иновациите е подложна на научно-технолошкиот развој, на образовната технологија и на мноштво други локални проблеми.

Прашањето за ефикасно институционализирање на иновациите во наставата во училишта зависи од повеќе фактори, а пред се од организацијата, од приспособеноста на технолошката поставеност, од образовната технологија, од оспособеноста на директорите и наставниците од степенот на образованието и сл.

Со оглед на фактот дека овој труд е специфичен, т.е. треба да се

наоѓаат причините за институционализирање на иновациите во наставата во училиштата. Во овој труд се опфатени 15 училишта во општина Тетово. Резултатите на оваа истражување на партиципативниот менаџмент и современиот пристап во образованието во училиштата на општина Тетово се гледа од приказаните табели.

5.1. Резултати добиени од испитување на ставовите на наставниците Кумулативен приказ на резултати добиени од испитување на ставовите на наставниците

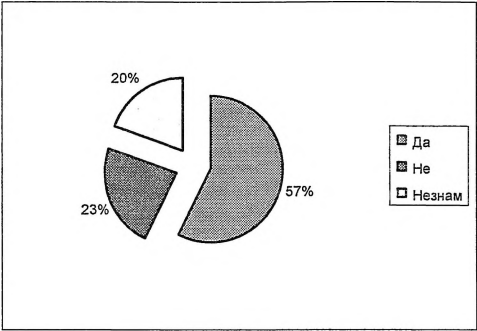
Прашање	Одговори															фракција
	Да	%	Не	%	Немам мисл.	%	Многу	%	Малку	%	Совсем малку	%	Понекогаш	%		
Дали вашиот директор е човек кој превзема ризик?	55	57	22	23	19	20									96	
Дали вашиот директор сака да врши промени во работата на училиштето?	70	73	6	6									20	21	96	
Дали сметате дека вашиот директор е човек кој сака да постигнува успех?	86	90	4	4	1	1	1	1					4	4	96	
Дали сметате дека вашиот директор е ентузијаст?	73	76	10	10	13	14									96	
Дали сметате дека вашиот директор е посветен на остварување на мисијата на училиштето?	81	84	2	2	13	14									96	
Дали вашиот директор умее да наоѓа оригинални решенија?	59	61	5	5	0	0							32	33	96	
Дали вашиот директор умее да се снаоѓа во непознати ситуации?	60	63	7	7	29	30									96	
Дали сметате дека вашиот директор е флексибилна личност?	65	68	7	7	24	25									96	
Дали сметате дека вашиот директор е одговорна личност?	84	88	4	4	8	8									96	
Дали сметате дека вашиот директор е личност на самодоверба?	68	71	6	6	22	23									96	
Дали му верувате на вашиот директор?	75	78	7	7									14	15	96	
Дали вашиот директор е инвентивна личност или човек од акција?	59	61	6	6	31	32									96	
Дали вашиот директор ја познава суштината на иновациите, кој што се реализираат во вашето училиште?					8	8	70	73	16	17	2	2			96	
Дали сметате дека вашиот директор е во тек со активностите на иновациите, кој што се реализира во вашето училиште?	81	84	4	4	11	11									96	
Дали вашиот директор ви помага во планирањето на наставата?	56	58	9	9									31	32	96	
Дали вашиот директор учествува на вашите работни состаноци кои што се одржуваат со вашите колеги вклучени во институционализирање на иновациите?	68	71	3	3	9	9							16	17	96	
Дали вашиот директор е запознат со целите на иновациите?	77	80	1	1	18	19									96	
Дали вашиот директор порано бил вклучен во реализација на некој вид иновации?	65	68	16	17	6	6							9	9	96	
Дали сметате дека вашиот директор е оспособен за реализирање на иновациите?	78	81	3	3	15	16									96	
Дали сметате дека вашиот директор успешно ја следи примената на иновациите?	81	84	3	3	12	13									96	
Дали во вашето училиште се практикува тимската работа?	78	81	6	6	12	13									96	
Дали во вашето училиште добро функционира тимската работа?	63	66	15	16	18	19									96	
Дали во вашето училиште одлуките во главно ги донесува директорот сам или во тесен круг на неговите блиски вработени?	59	61	8	8	29	30									96	
Дали во вашето училиште директорот има практика да му доверува задолженија на поедини наставници?	57	59	10	10									29	30	96	
Дали вашиот директор умее добро да организира и да води состанок?	86	90	5	5	5	5									96	
Дали сметате дека со вашиот директор можете да водите отворен разговор?	77	80	7	7	6	6							6	6	96	
Дали вашиот директор практикува да разговара со наставниците неформално (на пример при заедничко пиење кафе)?	68	71	8	8									20	21	96	
Дали сметате дека на вашиот директор можете слободно да му се доверите за некој ваш проблем?	77	80	1	1	18	19									96	
	1829		184		309		71		16		2		181		2592	

Поединечно интерпретирање на секое прашање од испитување на прашањата на наставниците

Таб. бр.1 Превземање одговорност

Графички приказ на таб. бр.1

По однос на праш. бр.1	Да	Не	Нем.мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор е човек кој превзема ризик?	55	22	19	96
	57%	23%	20%	100%



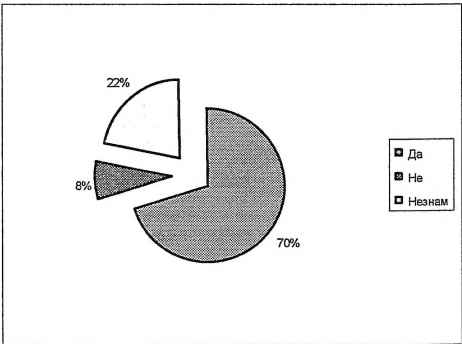
На поставеното прашање бр.1 Дали вашиот директор е човек кој превзема ризик се добиени следни податоци: со одговорот да се изјасниле 55 од испитаниците, односно 57%, со одговорот не се изјасниле 22 од испитаниците, односно 23% и со одговорот немам мислење одговориле 19 од испитаниците, односно 20%

Според покажаните податоци укажуваат дека доминираат мислењата на наставниците дека директорот е човек кој е спремен да превземе ризик во остварувањето на поставените задачи во училиштето.

Таб. 2 Воведување на промени

Графички приказ на таб.бр.2.

По однос на праш. бр.2	Да	Не	Понекогаш	Вкупно
Дали вашиот директор сака да врши промени во работата на училиштето?	70	6	20	96
	73%	6%	21%	100%



На поставеното прашање бр.2 Дали вашиот директор сака да врши промени во вашето училиште се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 70 од испитаниците, односно 73%, со одговорот да се изјасниле 6 од испитаниците, односно 6%, со одговорот понекогаш се изјасниле 20 од испитаниците, односно 21%

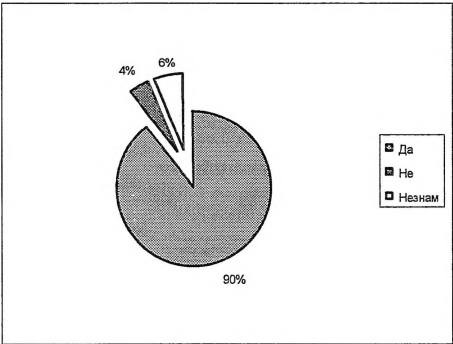
одговорот не се изјасниле 6 од испитаниците, односно 6%, и со одговорот понекогаш се изјасниле 19 од испитаниците, односно 21%.

Прикажаните податоци укажуваат дека голем процент од наставниците ценат дека директорите вршат промени во училиштата. И се спремни да прифаќаат обврски и реформски зафати.

Таб.бр.3 Постигнување успех

Графички приказ на таб.бр.3

По однос на праш.бр.3	Да	Не	понекогаш	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е човек кој сака да постигнува успех?	86	4	6	96
	90%	4%	6%	100%



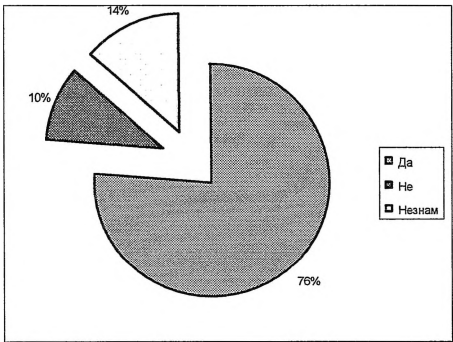
На поставеното прашање бр.3 Дали вашиот директор е човек кој сака да постигнува успех, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 86 од испитаниците, односно 90%, со одговорот не се изјасниле 4 од испитаниците, односно 4% ,и со одговорот понекогаш се изјасниле 6 од испитаниците, односно 6%.

Според прикажаните податоци во голем процент доминира мислењето на наставниците дека директорот е човек од акција и имаат одлучен став дека ќе успеат во спроведувањето и реализирањето на промените во училиштата и воспитно-образовниот процес.

Таб.4 Ентузијазам во работата

Графички приказ на таб. бр. 4

По однос на праш. бр.4	Да	Не	Незнам	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е ентузијаст?	73	10	13	96
	76%	10%	14%	100%



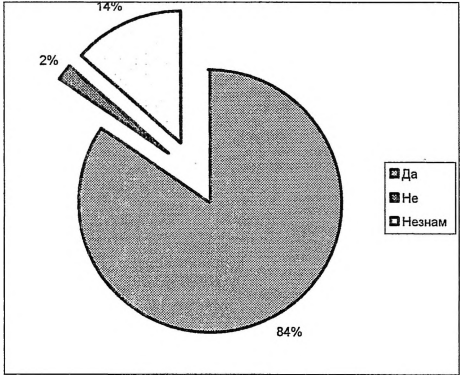
На поставеното Прашање бр. 4 Дали сметате дека вашиот директор е ентузијаст, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 73 испитаници, односно 76%, со одговорот не се изјасниле 10 од испитаниците, односно 10%, и со одговорот немам мислење одговориле 13 од испитаниците односно 14%.

Според прикажаните податоци се констатира дека голем број од испитаниците односно наставниците се изјасниле дека директорот е ентузијаст при промените во своето училиште, и тој со почит се однесува и ги прифаќа настанатите промени во училиштето.

Таб.5 Поставеност на мисијата

Графички приказ на таб.бр.5

По однос на праш. бр.5	Да	Не	Незнам	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е посветен на остварување на мисијата на училиштето?	81	2	13	96
	84%	2%	14%	100%



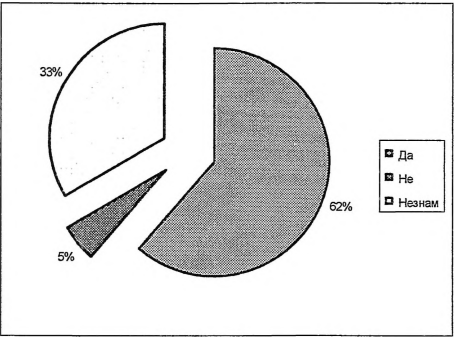
На поставеното прашање бр. 5 Дали сметате дека вашиот директор е посветен на остварување на мисијата на училиштето, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 81 од испитаниците, односно 84% , со одговорот не се изјасниле 2 од испитаниците, односно 2%, и со одговорот немам мислење одговориле 13 од испитаниците, односно 14%.

Според прикажаните податоци доминира мислењето на испитаниците, односно укажува исто така на еден значаен податок. Имено, наставниците правилно го оценуваат улогата на директорот во остварувањето на мисијата на училиштето.

Таб.бр. 6 Оригиналност на работата

Графички приказ на таб.бр.6

По однос на праш. бр.6	Да	Не	Незнам	Вкупно
Дали вашиот директор умее да наоѓа оригинални решенија?	59	5	32	96
	62%	5%	33%	100%



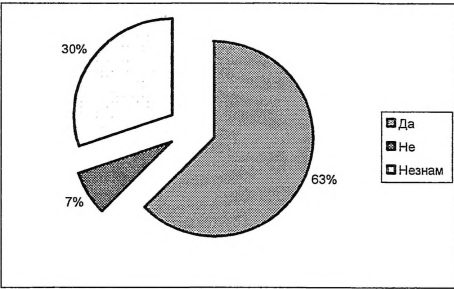
На поставеното прашање бр. 6 Дали сметате дека вашиот директор умее да наоѓа оригинални решенија, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 59 од испитаниците, односно 62%, со одговорот не се изјасниле 5 од испитаниците, односно 5%, и со одговорот понекогаш се изјасниле 32 од испитаниците, односно 33%.

Според прикажените податоци оптимален процент од испитаниците веруваат, и имаат мислење дека директорот умее да наоѓа оригинални решенија во интерес на промените во училиштето.

Таб. бр.7 Снаодливост во ситуација

Графички приказ на таб.бр.7

По однос на праш. бр.7	Да	Не	Нем.мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор умее да се снаоѓа во непознати ситуации?	60	7	29	96
	63%	7%	30%	100%



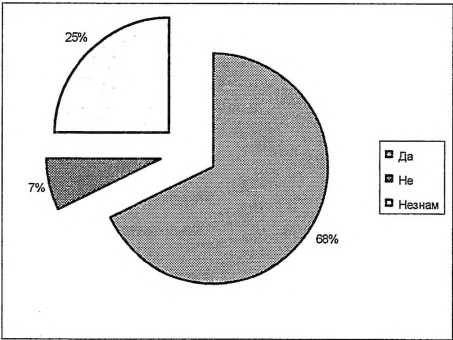
На поставеното прашање бр. 7 Дали вашиот директор умее да се снаоѓа во непознати ситуации, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 60 од испитаниците, односно 63%, со одговорот не се изјасниле 7 од испитаниците, односно 7%, и со одговорот немам мислење се изјасниле 29 од испитаниците, односно 30%.

Според прикажаните податоци голем број на испитаниците веруваат во снаодливоста на директорот, и имаат мислење дека директорот умее да се снаоѓа во непознати ситуации во работата на

училиштето. Но сепак, интересот дека 30% се колебаат во снаодливоста на директорот.

Таб.бр.8 Флексибилност во однесувањето Графички приказ на таб.бр. 8

По однос на праш. бр.8	Да	Не	Незнам	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е флексибилна личност?	65	7	24	96
	68%	7%	25%	100%

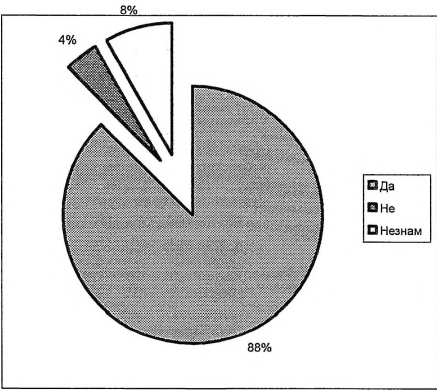


На поставеното прашање бр. 8 Дали сметате дека вашиот директор е флексибилна личност се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 65 од бројот на испитаниците, односно 68%, со одговорот не се изјасниле 7 од бројот на испитаниците, односно 7%, и со одговорот немам мислење одговориле 24 од бројот на испитаниците, односно 25%.

Според прикажаните податоци голем број на испитаниците веруваат во флексибилноста на директорот, и имаат мислење дека директорот со својата флексибилност секогаш наоѓа адекватни решенија во непознати ситуации во работата на училиштето.

Таб.бр.9 Одговорност во превземање Графички Приказ на таб.бр.9
на обврски

По однос на праш.бр.9	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е одговорна личност?	84	4	8	96
	88%	4%	8%	100%



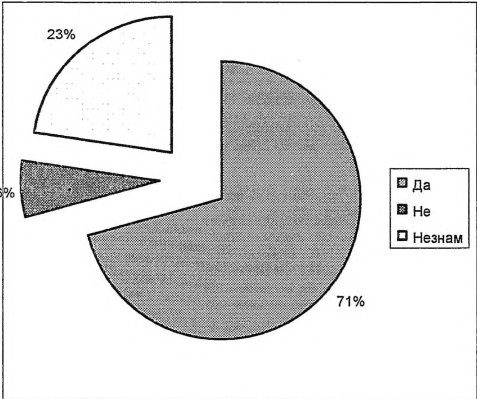
На поставеното прашање бр.9 Дали сметате дека вашиот директор е одговорна личност, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 84 од бројот на испитаниците, односно 88%, со одговорот не се изјасниле 4 од бројот на испитаниците,односно 4%, и со одговорот немам мислење одговориле 8 од бројот на испитаниците, односно 8%.

Според прикажаните податоци може јасно да се види дека голем процент од испитаниците, односно наставниците сметат дека директорот е одговорна личност во остварувањето на функција и институционализирање на иновациите.

Таб. бр. 10 Самодоверба на работата

По однос на праш. бр.10	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е личност на самодоверба?	68	6	22	96
	71%	6%	23%	100%

Графички приказ на таб.бр.10



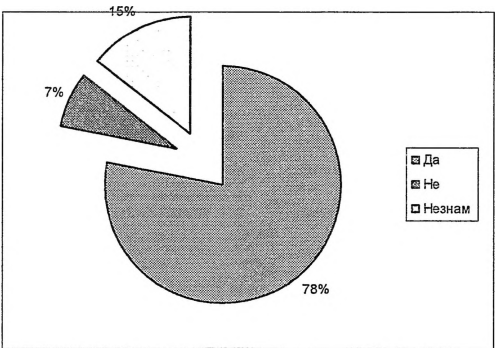
На поставеното прашање бр.10 Дали сметате дека вашиот директор е личност на самодоверба, се добиени следните податоци: Со одговорот да одговориле 68 од бројот на испитаниците, односно 71%, со одговорот не одговориле 6 од бројот на испитаниците, односно 6%, и со одговорот немам мислење одговориле 22 од бројот на испитаниците, односно 23%.

Според прикажаните податоци голем број на испитаниците, односно наставниците сметат дека директорот на училиштето е личност на самодоверба во остварувањето на својата функција во училиштето.

Таб. бр. 11 верба во директорот

По однос на праш.бр. 11	Да	Не	понекогаш	Вкупно
Дали му верувате на вашиот директор?	75	7	14	96
	78%	7%	15%	100%

Графички приказ на таб.бр. 11



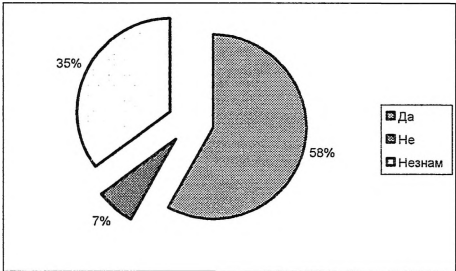
На поставеното прашање бр.11 Дали му верувате на вашиот директор, се добиени следните податоци: со одговорот да се изјасниле 75 од бројот на испитаниците, односно 78%, со одговорот не се изјасниле 7 од бројот на испитаниците, односно 7%, и со одговорот понекогаш се изјасниле 14 од бројот на испитаниците, односно 15%.

Според прикажаните податоци доминантан број на испитаниците, односно наставниците имаат доверба во директорот , во реализирањето на промените во училиштето.

Таб. бр 12 Инвентивност и човек од акција

По однос на праш.бр.12	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор е инвентивна личност или човек од акција?	59	6	31	96
	62%	6%	32%	100%

Графички приказ на таб.бр12



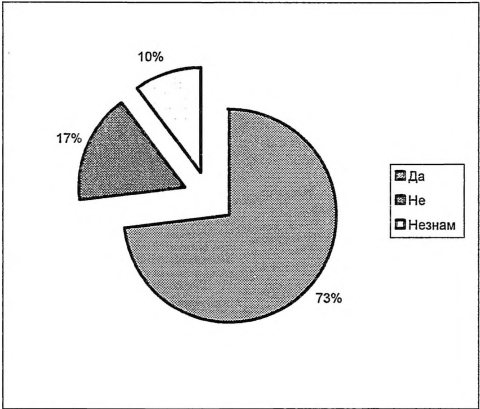
На поставеното прашање 12 на прашалникот на наставниците Дали вашиот директор е инвентивна личност или човек од акција, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 59 од бројот на испитаниците, односно 62%, со одговорот Не се изјасниле 6 од бројот на испитаниците,односно 6%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 31 од бројот на испитаниците односно 32% .

Прикажаните податоци укажуваат дека директорот е инвентивна личност или човек од акција и што поголем број од испитаниците, односно наставниците мислат дека директорот е инвентивна личност и човек од акција во реализирањето на промените во училиштето. Но сепак се констатира дека 32% не се задоволни од инвентивноста на директорот.

Таб.бр.13 Познавање на иновациите

По однос на праш.бр.13	Многу	Малку	Нем. мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор ја познава суштината на иновациите, кој што се реализираат во вашето училиште?	70	16	10	96
	73%	17%	10%	100%

Графички приказ на таб.бр.13

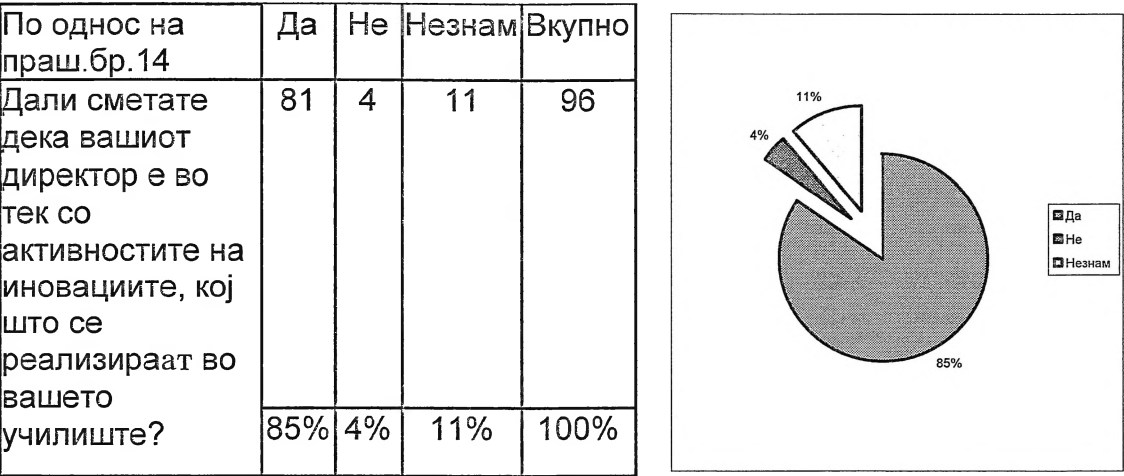


На поставеното прашање 13 од прашалникот на наставниците Дали вашиот директор ја познава суштината на иновациите кој што се реализираат во вашето училиште, се добиени следните податоци: со одговорот Многу се изјасниле 70 од бројот на испитаниците, односно 73%, со одговорот Малку се изјасниле 16 од бројот на испитаниците,односно 17%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 10 од бројот на испитаниците односно 10%

Добиените податоци укажуваат дека наставниците во голем број мислат дека директорот во суштина ги познава иновациите кои се реализираат во училиштето. Отттука, тој е свесен дека иновациите се чекор кон промените и осовременување на образованиот процес и училиштето во целина.

Таб. бр. 14 Реализирање на иновациите

Графички приказ на таб.бр.14



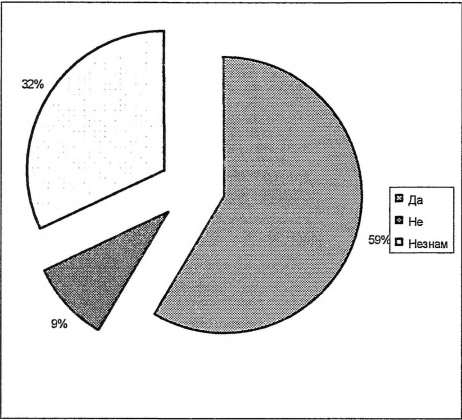
На поставеното прашање бр.14 Дали сметате дека вашиот директор е во тек со активностите на иновациите, кој што се реализираат во вашето училиште , се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 81 од бројот на испитаниците, односно 85%, со одговорот Не се изјасниле 4 од бројот на испитаниците, односно 4%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 11 од бројот на испитаниците, односно 11%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, укажува дека доминира мислењето од наставниците дека директорот е во тек со активностите во училиштето и цврсто стои во реализирањето на истите.

Таб.бр.15 Планирање на наставата

По однос на праш.бр.15	Да	Не	Незнам	Вкупно
Дали вашиот директор ви помага во планирањето на наставата?	56	9	31	96
	59%	9%	32%	100%

Графички приказ на таб.бр.15



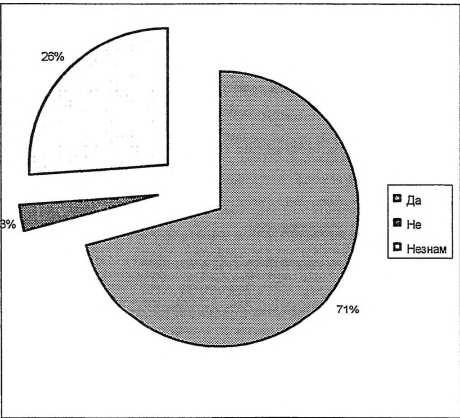
На поставеното прашање бр.15 Дали вашиот директор ви помага во планирањето на наставата, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 56 од бројот на испитаниците, односно 59%, со одговорот Не се изјасниле 9 од бројот на испитаниците, односно 9%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 31 од бројот на испитаниците, односно 32%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците,укажува дека преовладува мислењето дека директорот, дава помош на наставниците во планирањето, што значи дека податоците укажуваат дека треба да се зголеми влијанието на директорот во пружање на помош на наставниците. Меѓутоа евидентен е податокот 32% од директорите не пружаат соодвена помош за планирање на наставата

Таб. бр.16Учество во институционализирањето на иновациите

По однос на праш.бр. 16	Да	Не	Понек	Вкуп.
Дали вашиот директор учествува на вашите работни состаноци кои што се одржуваат со вашите колеги вклучени во институционализирањето на иновациите?	68	3	25	96
	71%	3 %	26%	100%

Графички приказ на таб.бр.16



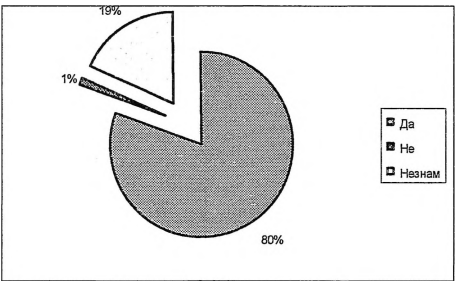
На поставеното прашање бр.16 Дали вашиот директор учествува во вашите работни состаноци кои што се одржуваат со вашите колеги вклучени во институционализирањето на иновациите, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 68 од бројот на испитаниците, односно 71%, со одговорот Не се изјасниле 3 од бројот на испитаниците, односно 3%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 25 од бројот на испитаниците, односно 26%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот од наставниците, укажува на тоа дека преовладува мислењето дека директорот учествува на работните состаноци и во сите активности во институционализирање на иновациите во училиштето.

Таб.бр.17 Цели на иновациите

По однос на праш. бр.17	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор е запознат со целите на иновациите?	77	1	18	96
	80%	1%	19%	100%

Графички приказ на таб.бр.17



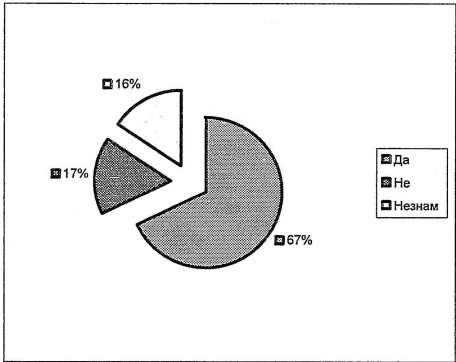
На поставеното прашање бр.17 Дали вашиот директор е запознат со целите на иновациите, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 77 од бројот на испитаниците, односно 80%, со одговорот Не се изјасниле 1 од бројот на испитаниците, односно 1%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 18 од бројот на испитаниците, односно 19%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, укажува на тоа дека директорот како раководител на училиштето е директно вклучен во реализирањето на иновациите и се запознава со целите. Впрочем дадените податоци укажуваат на висок процент на учество. Имено, директорот е упатен и запознаен со целите.

Таб.бр.18 Вклучување во реализација на иновациите

По однос на праш.бр. 18	Да	Не	Понек.	Вкупно
Дали вашиот директор порано бил вклучен во реализација на некој вид иновации?	65	16	15	96
	67%	17%	16%	100%

Графички приказ на таб.бр.18



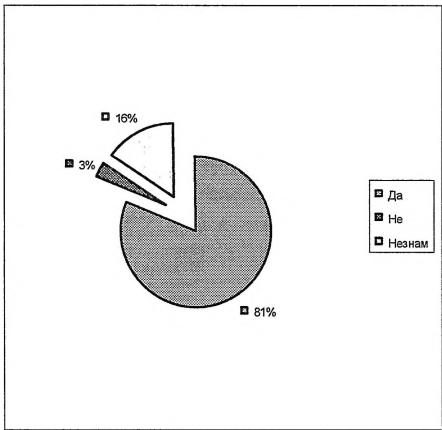
На поставеното прашање бр.18 Дали вашиот директор порано бил вклучен во реализација на некој вид иновации, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 65 од бројот на испитаниците, односно 67%, со одговорот Не се изјасниле 16 од бројот на испитаниците, односно 17%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 15 од бројот на испитаниците, односно 16%.

Според прикажаните податоци се констатира дека директорот бил вклучен директно во реализирањето на сите видови иновации во училиштето, и тоа му овозможува како искуство да го применува во нови ситуации во своето училиште.

Таб.бр.19 Способноста за реализација на иновациите

По однос на праш.бр. 19	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор е оспособен за реализирање на иновациите?	78	3	15	96
	81%	3%	16%	100%

Графички приказ на таб.бр.19



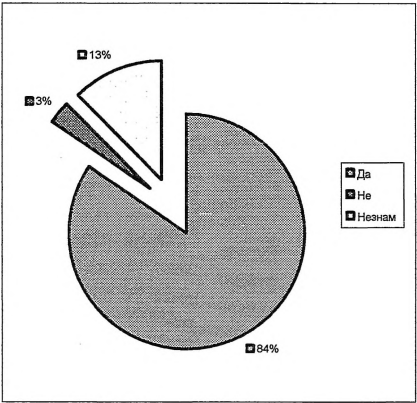
На поставеното прашање бр.19 Дали сметате дека вашиот директор е оспособен за реализирањето на иновациите, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 78 од бројот на испитаниците, односно 81%, со одговорот Не се изјасниле 3 од бројот на испитаниците, односно 3%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 15 од бројот на испитаниците, односно 16%.

Податоците укажуваат дека директорот поседува способности за реализирање на иновации во училиштето, и тој е постојано во состојба да пружа помош и да прифаќа проекти за воведување на иновации.

Таб.бр.20 Успешност во примената на иновациите

По однос на праш. бр.20	Да	Не	Незм. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека вашиот директор успешно ја следи примената на иновациите?	78	3	15	96
	81%	3%	16%	100%

Графички приказ на таб.бр.20



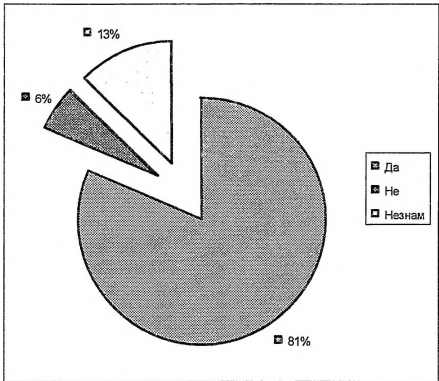
На поставеното прашање бр.20 Дали сметате дека вашиот директор успешно ја следи примената на иновациите, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 78 од бројот на испитаниците, односно 81%, со одговорот Не се изјасниле 3 од бројот на испитаниците, односно 3%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 15 од бројот на испитаниците, односно 16%.

Податоците укажуваат дека директорот како и во предходното прашање во целост ги следи промените и реализацијата на иновациите во училиштето.

Таб.бр.21 Тимската работа
во училиштето

По однос на праш.бр. 21	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали во вашето училиште се практикува тимската работа?	78	6	12	96
	81%	6%	13%	100%

Графички приказ на таб.бр.21



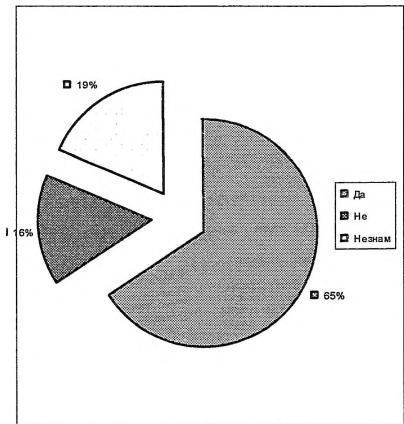
На поставеното прашање бр.21 Дали во вашето училиште се практикува тимската работа, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 78 од бројот на испитаниците, односно 81%, со одговорот Не се изјасниле 6 од бројот на испитаниците, односно 6%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 12 од бројот на испитаниците, односно 13%.

Според прикажаните податоци укажуваат дека директорите во целост го практикуваат тимскиот пристап во работата, и помага во разрешување на проблемите поврзани за функционирањето на тимовите во училиштето.

Таб.бр.22 Функционирање на тимската
работа

По однос на праш.бр.22	Да	Не	Незам	Вкупно
Дали во вашето училиште добро функционира тимската работа?	63	15	18	96
	65%	16%	19%	100%

Графички приказ на таб.бр.22



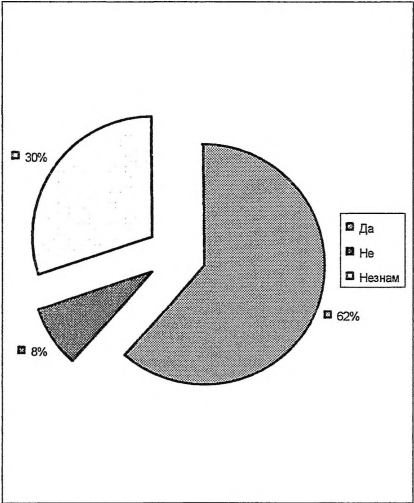
На поставеното прашање бр.22 Дали во вашето училиште функционира тимската работа, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 63 од бројот на испитаниците, односно 65%, со одговорот Не се изјасниле 15 од бројот на испитаниците, односно 16%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 18 од бројот на испитаниците, односно 19%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, укажува на тоа дека во целина функционира тимската работа во училиштето, што значи дека податоците укажуваат дека треба да се зголеми влијанието на директорот во иднина и да се зголеми нивото на функционирање на тимската работа во училиштето.

Таб. бр. 23 Донесување на одлуки

По однос на праш. бр.23	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали во вашето училиште одлуките во целост ги донесува директорот сам или во тесен круг на неговите блиски вработени?	59	8	29	96
	62%	8%	30%	100%

Графички приказ на таб.бр.23

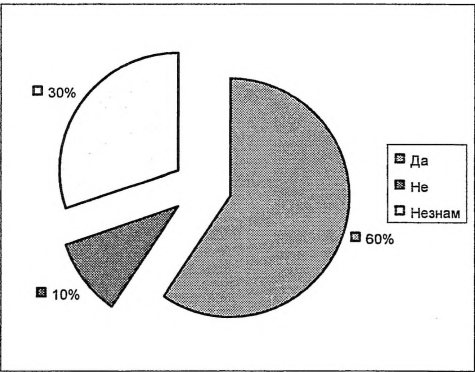


На поставеното прашање бр.23 Дали во вашето училиште одлуките во целост ги донесува директорот сам или во тесен круг на неговите блиски вработени, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 59 од бројот на испитаниците, односно 62%, со одговорот Не се изјасниле 8 од бројот на испитаниците, односно 8%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 29 од бројот на испитаниците, односно 30%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, укажува дека директорот на училиштето одлуките ги донесува сам, или со тесен круг на неговите блиски вработени. Ценам дека директорот треба да се отвори кон поширок круг на наставници и да се консултира при добивање одлуки значајни за развојот на училиштето.

Таб. бр. 24 Доверување на задолженија Графички приказ на таб. бр. 24

По однос на	Да	Не	Понек.	Вкупно
Дали во вашето училиште директорот има практика да му доверува задолженија на поедини наставници?	57	10	29	96
	60%	10%	30%	100%



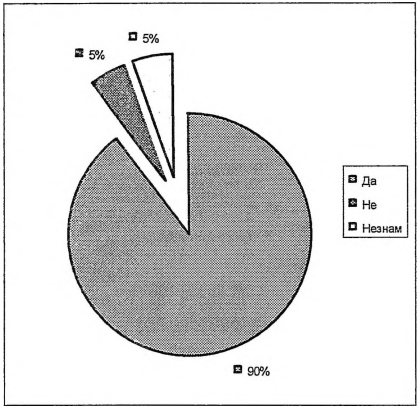
На поставеното прашање бр.24 Дали во вашето училиште директорот има практика да му доверува задолженија на поедини наставници, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 57 од бројот на испитаниците, односно 60%, со одговорот Не се изјасниле 10 од бројот на испитаниците, односно 10%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 29 од бројот на испитаниците, односно 30%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, укажува дека директорот во главно некогаш кога е зафатен или не е присутан им доверува задолженија на поедини наставници.

Таб. бр. 25 учење за водење соработници

Графички приказ на таб.бр.25

По однос на	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали вашиот директор умее добро да организира и води состанок?	86	5	5	96
	90%	5%	5%	100%



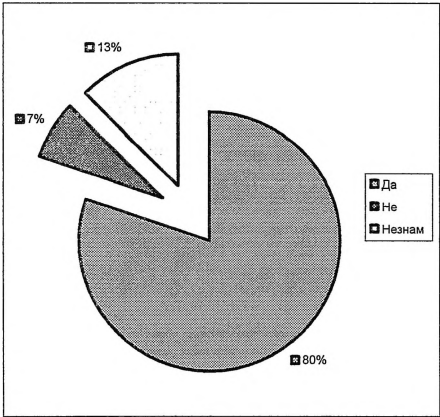
На поставеното прашање бр.25 Дали вашиот директор умее добро да организира и води состанок, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 86 од бројот на испитаниците, односно 90%, со одговорот Не се изјасниле 5 од бројот на испитаниците, односно 5%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 5 од бројот на испитаниците, односно 5%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, податоците на испитаните наставници укажуваат дека директорот со сигурност знае да организира и одлично да ги води состаноците во работата на училиштето.

Таб.бр.26 Водење на разговор

Графички приказ на таб.бр.26

По однос на	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека со вашиот директор можете да водите отворен разговор?	77	7	12	96
	80%	7%	13%	100%

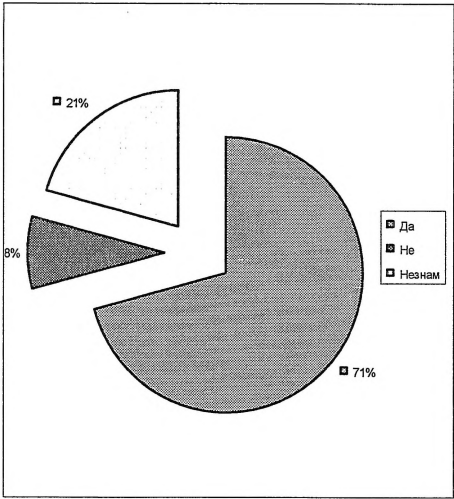


На поставеното прашање бр.26 Дали сметате, дека со вашиот директор можете да водите отворен разговор, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 77 од бројот на испитаниците, односно 80%, со одговорот Не се изјасниле 7 од бројот на испитаниците, односно 7%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 12 од бројот на испитаниците, односно 13%.

Според прикажаните податоци на поставеното прашање на прашалникот на наставниците, податоците од испитаните наставници укажуваат на тоа дека директорот е отворена личност и ги води сите разговори во врска со работата на училиштето отворено со своите вработени.

Таб.бр.27 Практикување на неформален Графички прикажана таб.бр.27 разговор

По однос на	Да	Не	Понек.	Вкупно
Дали вашиот директор практикува да разговара со наставниците неформално (на пример при заедничко пиење кафе)?	68	8	20	96
	71%	8%	21%	100%



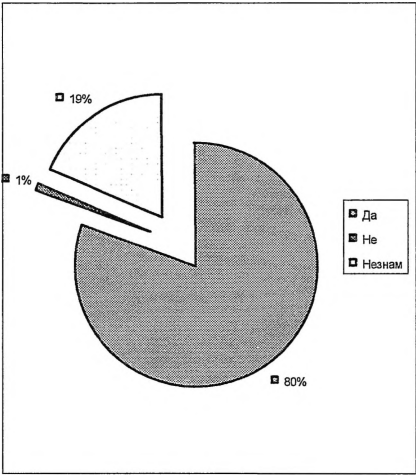
На поставеното прашање бр.27 Дали вашиот директор практикува да разговарасо наставниците неформално (на пример при заедничко пиење кафе), се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 68 од бројот на испитаниците, односно 71%, со одговорот Не се изјасниле 8 од бројот на испитаниците, односно 8%, и со одговорот Понекогаш се изјасниле 20 од бројот на испитаниците, односно 21%.

Податоците од испитаните наставници укажуваат на тоа дека директорот со сигурност знае да организира и одлично да ги води состаноците во работата на училиштето.

Таб.бр.28 Доверување на директорот

По однос на	Да	Не	Нем. мисл.	Вкупно
Дали сметате дека на вашиот директор можете слободно да му се доверите за некој ваш проблем?	77	1	18	96
	80%	1%	19%	100%

Графички приказ на таб.бр.28



На поставеното прашање бр.28 Дали сметате дека на вашиот директор можете слободно да му се доверите за некој ваш проблем, се добиени следните податоци: со одговорот Да се изјасниле 77 од бројот на испитаниците, односно 80%, со одговорот Не се изјасниле 1 од бројот на испитаниците, односно 1%, и со одговорот Немам мислење се изјасниле 18 од бројот на испитаниците, односно 19%.

Податоците од испитаните наставници укажуваат на тоа дека директорот е доверлива личност, и дека секогаш слободно му се доверуваат за личните, професионалните и училишните проблеми во училиштето.

5.2. РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД ИСПИТУВАЊЕ НА СТАВОВИТЕ НА ДИРЕКТОРИТЕ ВО УЧИЛИШТАТА

Кумулативен приказ на резултатите добиени од испитување на ставовите на директорите на училиштата

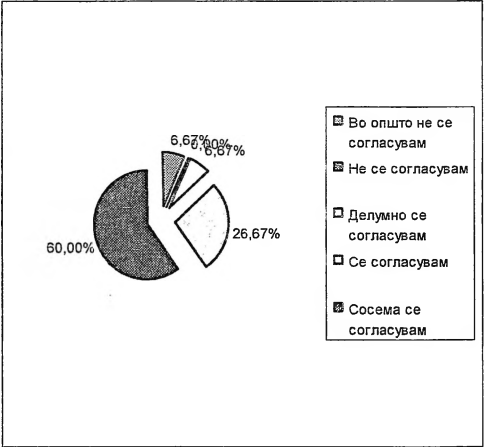
Ред.бр.	Прашање	Одговори										Се
		Во општо не се согласувам	%	Не се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Се согласувам	%	Сосема се согласувам	%	
1	Сметам дека е значајно директорот да биде подготвен да преземе ризик	1	6,67			1	6,67	4	26,67	9	59,99	15
2	Сакам да вршам промени во работата на училиштето					1	6,67	6	40	8	53,33	15
3	Сметам дека сум личност која сака да постигнува успех					2	13,33	1	6,67	12	80	15
4	Ентузијазмот е моја карактеристика					2	13,33	6	40	7	46,67	15
5	Сметам дека сум личност која е поставена на остварувањето на мисијата на училиштето					2	13,33	3	20	10	66,67	15
6	Креативен сум во изнаоѓање на подобри идеи и решенија					1	6,67	8	53,33	6	40	15
7	Умеам да се снаоѓам во неповолните ситуации	1	6,67	1	6,67	3	20	6	40	4	26,66	15
8	Сметам дека сум флексибилна личност					3	20	7	46,67	5	33,33	15
9	Колегите имаат доверба во мене					2	13,33	5	33,33	8	53,33	15
10	Јас сум човек со голема самодоверба					1	6,67	8	53,33	6	40	15
11	Преземам одговорност за сите мои постапки							4	26,66	11	73,34	15
12	Целосно ја познавам суштината на иновациите					4	26,66	8	53,33	3	20	15
13	Помагам во планирањето на наставата и давам инструктивна помош					1	6,67	8	53,33	6	40	15
14	Ги познавам целите на иновациите					3	20	5	33,33	7	46,67	15
15	Знаењата што сум ги стекнал ми помагаат успешно да ги следам иновациите					1	6,67	8	53,33	6	40	15
16	Работата на стручните активи одлично функционира					6	40	5	33,33	4	26,66	15
17	Сметам дека умеам добро да ги организирам и водам состаноците на училиштето							9	60	6	40	15
18	Наставниците ја имаат слободата да разговараат со мене отворено во секое време					1	6,67	4	26,66	10	66,67	15
19	Често разговарам со наставниците							5	33,33	10	66,67	15
20	Наставниците слободно ми се доверуваат кога имаат лични проблеми					1	6,67	4	26,66	10	66,67	15
Се		2		1		35		114		146		

Поединечна интерпретација на секое прашање од табелата на ставовите на директорите.

Таб. бр.1 Подготвеност за превземање ризик

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сметам дека е значајно директорот да биде подготвен да превземе ризик	1	0	1	4	9	15
	6,67%	0%	6,67%	26,67%	60%	100%

Графички приказ из таб.бр.1

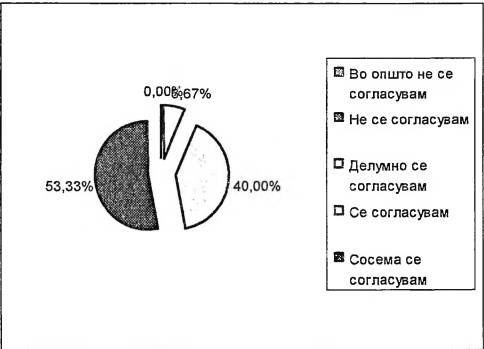


На поставеното прашање, Сметам дека е значајно директорот да биде подготвен да превземе ризик,се добиени следните податоци, имено доминира мислењето на поголемиот број на испитаните директори дека сосема се согласуваат за подготвеноста да преземат ризик во дадените задачи во работата на училиштето (околу 86%).

Таб.бр.2 Промени во работата на училиштето

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сакам да вршам промени во работата на училиштето			1	6	8	15
	0%	0%	6,67%	40%	53,33%	100%

Графички приказ на таб.бр. 2

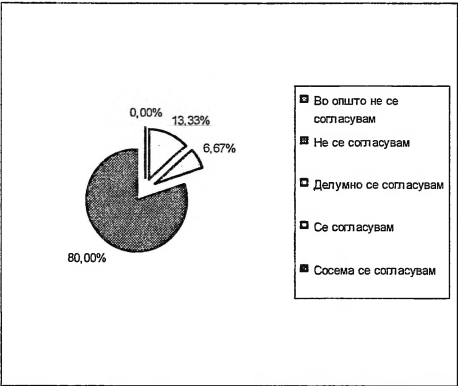


На поставеното прашање, Сакам да вршам промени во работата на училиштето ,се добиени следните податоци, поголемиот број на испитаните директори се изјасниле дека се согласуваат и се спремни да вршат промени во работата на училиштето (околу 93%)

Таб. бр. 3 Постигнување на успех

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сметам дека сум личност која сака да постигнува успех			2	1	12	15
	0%	0%	13,33%	6,67%	80%	100%

Графички приказ на таб.бр.3

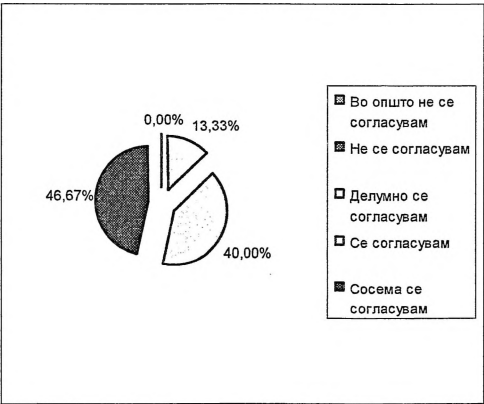


На поставеното прашање, Сметам дека сум личност која сака да постигнува успех, се добиени следните податоци кои укажуваат дека максимален број на испитаните директори се изјасниле дека сакаат да постигнуваат успех, и дека се адекватна личност за постигнување на успех во работата на училиштето (околу 87%).

Таб. бр. 4 Ентузијазам

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Ентузијазмот е моја карактеристика			2	6	7	15
	0%	0%	13,33%	40%	46,67%	100%

Графички приказ на таб.бр 4.

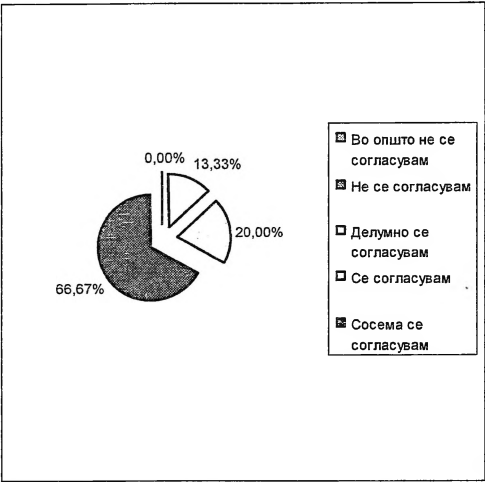


На поставеното прашање , Ентузијазмот е мојата карактеристика, се добиени следните податоци , кои укажуваат на тоа дека оптималниот број на испитаните директори се изјасниле дека ентузијазмот е лична карактеристика во работата на училиштето. (околу 86%).

Таб.бр. 5 Остварување на мисијата

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сметам дека сум личност која е поставена на остварување то на мисијата на училиштето			2	3	10	15
	0%	0%	13,33%	20%	66,67%	100%

Графички приказ на таб.бр.5

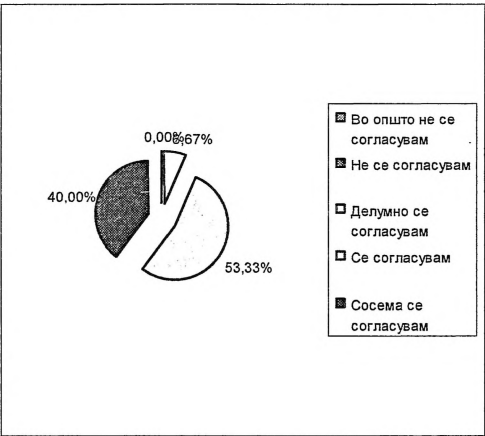


На поставеното прашање , Сметам дека сум личност која е поставена на остварувањето на мисијата на училиштето, се добиени следните податоци кои укажуваат дека значителен број на испитаните директори се изјасниле дека сосема се согласуваат, и дека се адекватна личност за остварување на мисијата на училиштето (околу 86%).

Таб.бр. 6 Креативност на подобри идеи и решенија

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Креативен сум во изнаоѓање на подобри идеи и решенија			1	8	6	15
	0%	0%	6,67%	53,33%	40%	100%

Графички приказ на таб,бр. 6

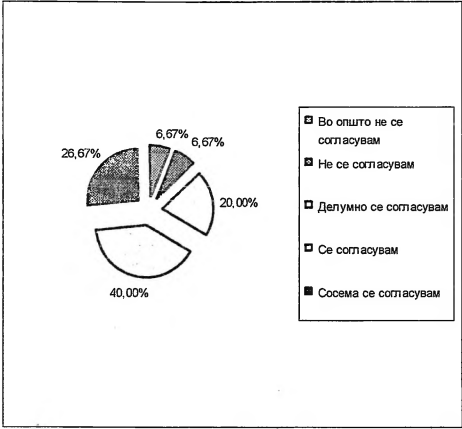


На поставеното прашање , Креативен сум во изнаоѓање на подобри идеи и решенија , се добиени следните податоци кои укажуваат дека голем број од испитаните директори се согласуваат дека се креативни за изнаоѓање на подобри идеи и решенија во реализација на промените во работата на училиштето (околу 93%).

Таб. бр.7 Снаоѓање на неповолни ситуации

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Умеам да се снаоѓам во неповолните ситуации	1	1	3	6	4	15
	6,67%	6,67%	20,00%	40%	26,67%	100%

Графички приказ на таб.бр.7

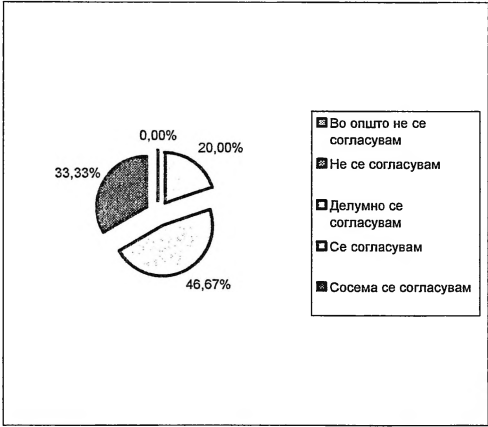


На поставеното прашање, Умеам да се снаоѓам во неповолните ситуации, се добиени следните податоци кои укажуваат дека доволен број на испитаните директори се согласуваат дека се личности кои секогаш се снаоѓаат во неповолните ситуации во работата на училиштето (околу 66%), но дека постојат и такви кои имаат тешкотии (околу (32%).

Таб.бр.8 Флексибилност

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сметам дека сум флексибилна личност			3	7	5	15
	0%	0%	20%	46,67%	33,33%	100%

Графички приказ на таб.бр. 8

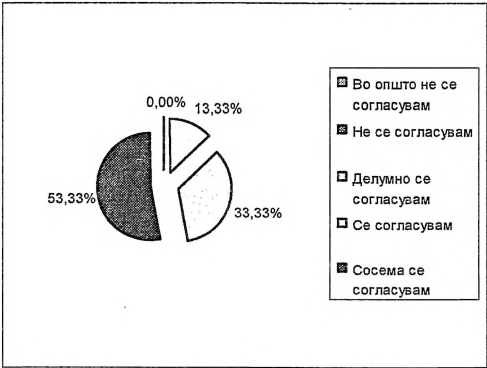


На поставеното прашање, Сметам дека сум флексибилна личност, се добиени податоци кои укажуваат дека големиот број од испитаните директори се изјасниле дека се согласуваат оти се флесибилни личности и се флексибилни во решавање на настанатите проблеми во работата на училиштето (околу 80%).

Таб.бр.9 Личност на доверба

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Колегите имаат доверба во мене			2	5	8	15
	0%	0%	13,33 %	33,33 %	53,33 %	100%

Графички приказ на таб.бр. 9

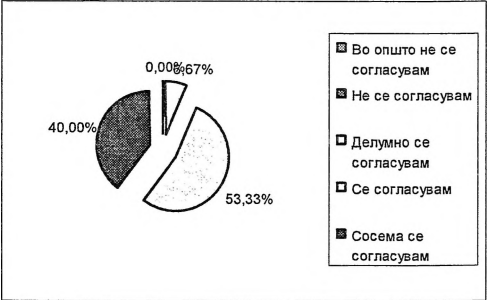


На поставеното прашање, Колегите имаат доверба во мене, се добиени следните податоци кои укажуваат дека голем број на испитаните директори се изјасниле дека вработените имаат доверба во директорот во извршување на поставените задачи во работата на училиштето (оклу 86%)

Таб.бр.10 Човек од самодоверба

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Јас сум човек со голема самодоверба			1	8	6	15
	0%	0%	6,67 %	53,33 %	40 %	100 %

Графички приказ на таб. бр. 10

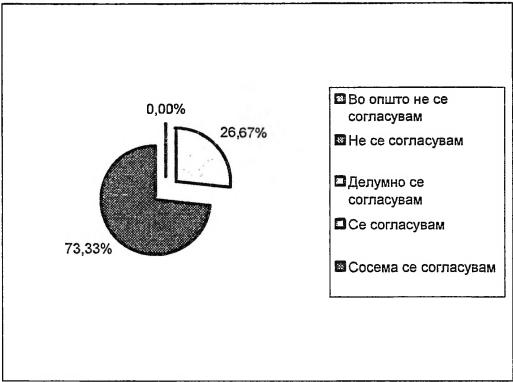


На поставеното прашање, Ја сум човек од голема самодоверба, се добиените податоци укажуваат дека 93% од испитаните директори се согласуваат дека се со самодоверба во извршувањето на задачите во работата на училиштето.

Таб.бр. 11 Преземање на одговорност

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Преземам одговорност за сите мои постапки				4	11	15
	0%	0%	0%	26,67%	73,33%	100%

Графички приказ на таб.бр.11

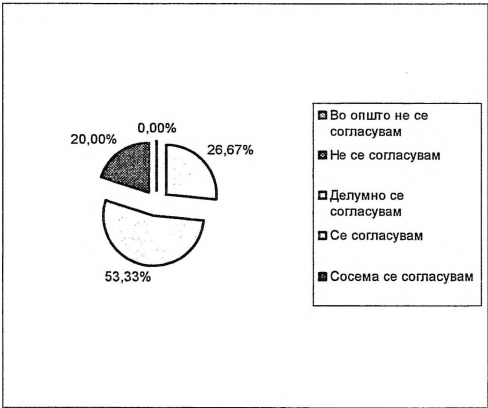


На поставеното прашање , Преземам одговорност на сите мои постапки, добиените податоци укажуваат дека максимален број од испитаните директори се изјасниле дека со одговорност секогаш постапуваат во дадените задачи и се одговорни во своите постапки во вршењето на работата на училиштето.

Таб.бр.12 Познавање на иновациите

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Целосно ја познавам суштината на иновациите			4	8	3	15
	0%	0%	26,67%	53,33%	20%	100%

Графички приказ на таб.бр.12

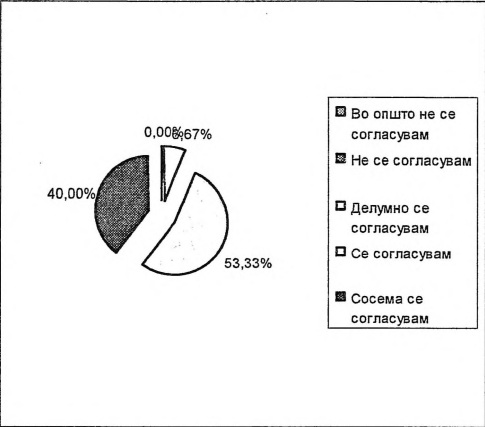


На поставеното прашање, Целосно ја познавам суштината на иновациите, се добиени следните податоци, кои укажуваат доволен број на испитаните директори се изјасниле дека ја познаваат суштината на иновациите во подобрувањето на работата на училиштето (околу 79%).

Таб. бр. 13 Инструктивна помош

Графички приказ на таб. бр. 13

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Помагам во планирањето на наставата и давам инструктивна помош			1	8	6	15
	0%	0%	6,67%	53,33%	40%	100%

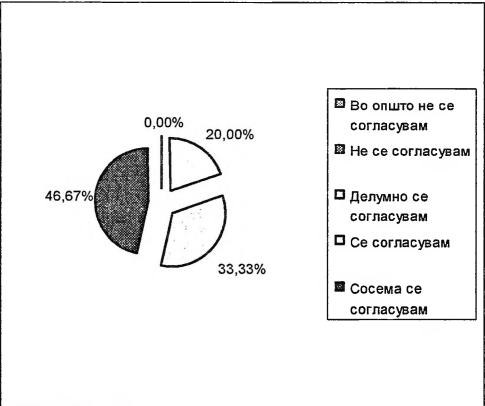


На поставеното прашање, Помагам во планирањето на наставата и давам инструктивна помош, се добиени следните податоци, кои укажуваат дека во значителен број на испитаните директори се изјасниле дека директорите им помагаат на своите вработени во планирањето на наставата со давање на инструктивна помош во работата на училиштето (околу 93%).

Таб. бр. 14 Целите на иновациите

Графички приказ на таб.бр.14

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Ги познавам целите на иновациите			3	5	7	15
	0%	0%	20%	33,33%	46,67%	100%

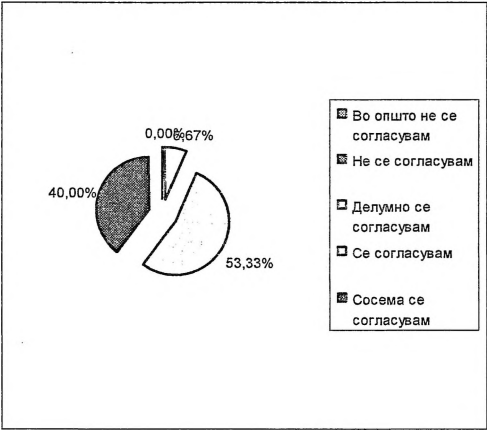


На поставеното прашање , Целите на иновациите, се добиени следните податоци кои укажуваат дека доволен број на испитаниците се изјасниле дека се сосема се согласуваат со целите на иновациите во работата на училиштето. Имено, со промените и со воведување на иновациите и при реализирањето на истите се постигнува поставената цел во работата на училиштето (околу 80%).

Таб.бр.15 Успешно следење на иновациите

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Знаењата што сум ги стекнал ми помагаат успешно да ги следам иновациите			1	8	6	15
	0%	0%	6,67%	53,33%	40%	100%

Графички приказ на таб.бр.15

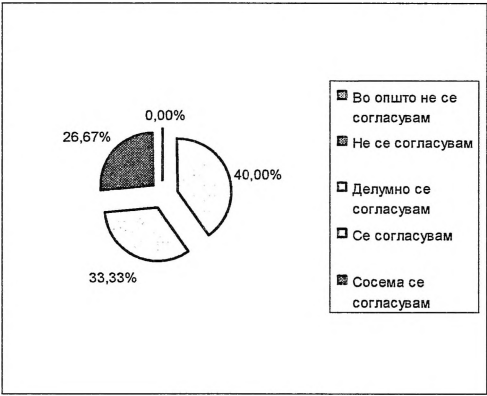


На поставеното прашање, Знаењата што сум ги стекнал ми помагаат успешно да ги следам иновациите, добиените податоци укажуваат дека голем број од испитаните директори стекнале знаење преку обуките на директорите , и дека тоа многу им помага за успешно да ги следат иновациите во работата на училиштето (околу 93%).

Таб.бр.16 Функционирање на стручните активи

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Работата на стручните активи одлично функционира			6	5	4	15
	0%	0%	40%	33,33%	26,67%	100%

Графички приказ на таб. бр. 16

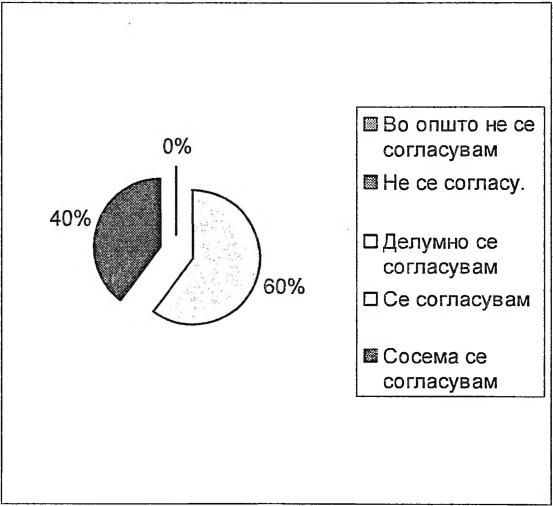


На поставеното прашање, Работата на стручните активи одлично функционира, се добиени следните податоци кои укажуваат дека доволен број на испитаните директори се изјасниле дека делоумно се согласуваат дека добро функционираат стручните активи на училиштето. Имени, директорите треба ги помагаат стручните активи со своите знаења да влијаат во подобрувањето на стручните активи во работата на училиштето (оклу 60%).

За одбележување е податокот дека 40% од директорите изразуваат став дека недоволно се согласуваат со функционирањето на стручните активи.

Таб.бр.17 Организирање на состаноците Графички приказ на таб.бр.17

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Сметам дека умеам добро да ги организирам и да ги водам состаноците на училиштето				9	6	15
	0%	0%	0%	60%	40%	100%

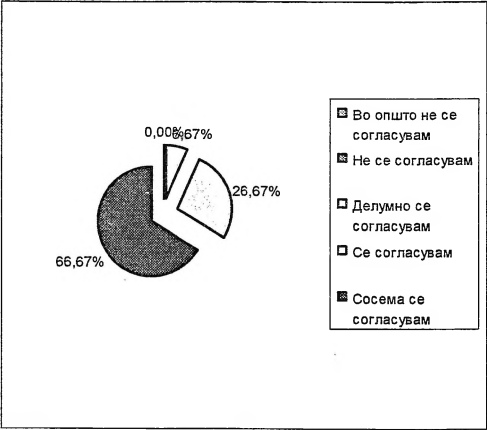


На поставеното прашање, Сметам дека умеам добро да ги организирам и да ги водам состаноците на училиштето, добиените податоци укажуваат на тоа дека сите од испитаните директори се изјасниле дека добро ги организираат состаноците и успешно ги водат состаноците во работата на училиштето (околу 100%).

Таб. бр. 18 Отворен кон вработените

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Наставници- те ја имаат слободата да разговараат со мене отворено во секое време	0%	0%	6,67,%	26,67%	66,67%	100%

Графички приказ на таб.бр. 18

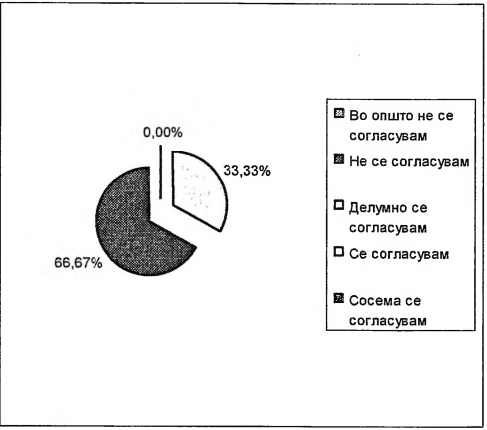


На поставеното прашање, Наставниците ја имаат слободата да разговараат со мене отворено во секое време, добиените податоци укажуваат дека оптимален број на испитаните директори се изјасниле, дека сосема се согласуваат дека вработените можеат слободно и во секое време отворено да разговарат во сите активности во работата на училиштето (околу 93%).

Таб. бр. 19 Чести разговори

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласу.	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Често разговарам со наставницит е	0%	0%	0,%	33,33%	66,67%	100%

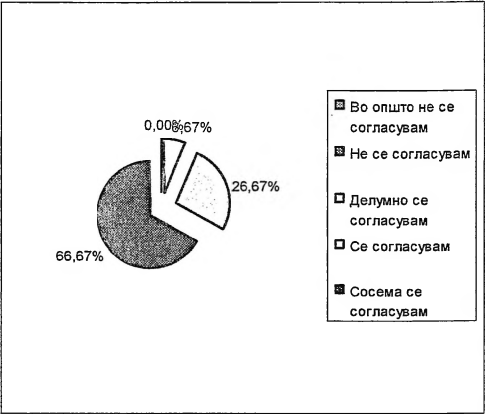
Графички приказ на таб.бр. 19



На поставеното прашање, Често разговарам со наставниците добиените податоци укажуваат дека сите испитаните директори се изјасниле дека сосема се согласуваат дека при вршењето на работните задачи во работата на училиштето често разговараат со наставниците за подобро изнаоѓање на решенија на работата на училиштето (околу 100%).

Таб.бр.20 Доверување на наставниците Графички приказ на таб.бр.20

Прашање	Во општо не се согласувам	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Се согласувам	Сосема се согласувам	Вкупно
Наставниците слободно ми се доверуваат кога имаат лични проблеми			1	4	10	15
	0%	0%	6,67%	26,67%	66,67%	100%



На поставеното прашање , Наставниците слободно ми се доверуваат кога имаат лични проблеми, добиените податоци укажуваат дека во голем број на испитаните директори се изјасниле дека сосема се согласуваат дека наставниците им се доверуваат кога имаат лични, професионални и училишни проблеми и дека заедно секогаш наоѓаат подобри решенија за решавање на настанатите проблеми на наставниците и обратно (околу 93%).

6. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Врз основа на изнесеното и прикажаното во трудот се заклучува:

Прво за партиципативниот менаџмент на директорот и неговите функции постојат мноштво на извори како од теоретски, така и од практичен аспект.

Нашиот труд и пристап беше поспецифичен бидејќи во фокус беше партиципација на директорот и неговиот придонес во институционализирање на иновациите во училиштето. Имено, нашиот теоретски пристап и емпириските резултати упатуваат на неколку значајни согледувања на проблемот и насоките на делување во реализирањето на иновациите во училиште.

Второ, наш заклучок е дека партиципативната улога на директорот на училиштето претставува значаен фактор за менаџирање на иновациите. Тој со својот делокруг на активности и како педагошки раководител, и менаџер на училиштето, а со оглед на претпоставеноста и оспособеност пред се е значајна и важна улога во прифаќањето и воведувањето на иновациите.

Трето, нашите податоци укажуваат дека партиципативниот менаџмент на директорот како во градските основни училишта така и во селските основни училишта даваат силен придонес во воведувањето на иновативните функции.

Четврто, наш заклучок е дека не само што директорите претставуваат значаен фактор во воведувањето и релизирањето на иновациите. Тие се подготвени стручно и педагошки и со својата личност и доверба во себе и кај вработените и им дава поддршка во работата за да ја преземаат целиот ризик за промените што се поставени, ги институционализира во училиштата за подобрување на наставата и работата на вработените без да се двоумат за да ги постигнуваат поставените цели во работата на училиштата.

Пето, добиените и анализирани емпириски податоци во целост ја потврдуваат општата хипотеза

Впрочем тоа се гледа од сите одговори на наставниците и од ставовите на анкетираниите директори.

Впрочем тоа се гледа од сите табеларни прикази и од извршената анализа на емпириските податоци.

податоците се евидентни и укажуваат дека 57 % односно 60 % од директорите превземаат одговорност за промени; 73 % односно 53 % се подготвени за воведување промени; 90 % односно 80 % од анкетираниите се изјаснуваат дека директорот се бори за успех; 76 % односно 46 % сметаат дека директорите се ентузијастички; 84 % односно 66 % заклучуваат дека директорот ја врши својата мисија; 62 % сметаат дека директорот е оригинален во работата; 63 % односно 40 % заклучуваат дека е снаодлив во работата и водењето на иновациите; 68% односно 46 % сметаат дека директорот е флексибилен; 88 % од анкетираниите заклучуваат дека директорот превзема обврски во работата и воведувањето на иновациите; 71 % односно 40 % сметаат дека кај директорот има самодоверба; 75 % односно 93 % од анкетираниите заклучуваат дека имаат доверба во личноста на директорот како раководител на училиштето; 62 % од анкетираниите сметаат дека директорот е инвентивна личност; 73 % односно 53 % одговориле дека директорот ги реализира иновациите; 59 % заклучуваат дека директорот помага во планирањето; 71 % сметаат дека директорот учествува во институционализирање на иновациите; 80 % заклучуваат дека директорот ги знае целите на иновациите; 67 % одговараат дека директорот дека бил вклучен во иновативните зафати и процеси; 81 % сметаат дека директорот е способен за иновирање на наставата; 81 % заклучуваат дека директорот успешно ги применува иновациите во практиката; 65 % заклучуваат дека директорот тимски работи во организирањето, воведувањето и реализирањето на иновативните зафати како и во раководењето со училиштето.

шесто, во целост се потврдени помошните хипотези, и тоа :

- (1) Директорот се залага за иновирање на наставата.
- (2) Директорот има способности за институционализирање на иновациите и истите покажуваат висок степен на креативност.
- (3) Директорите се проактивни и отворени за соработка и ги познаваат потенцијалите на иновативните промени.
- (4) Директорот воспоставува јасна и искрена комуникација со вработените во училиштата.
- (5) Директорот ги познава целите на иновативните промени.
- (6) Директорите ги подржуваат вклучувањата на училиштата во образовни проекти и истовремено раководат со образовните проекти.
- (7) Евидентно се докажуваа дека партиципативниот менаџмент е условен од обуката на директорите.
- (8) Партиципативното менаџирање на директорот суштински се рефлектира врз институционализирање на образовните иновации.

Седмо, истражуваната проблематика укажува на сложеноста на појавата на партиципативниот менаџмент на директорите и тоа го наметнува потребата да се продлабочи истражувањата во оваа насока.

П Р И Л О З И

ПРИЛОГ 1:

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИ

АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

За наставници

Прашалникот е дел од истражувачкиот зафат на постдипломските студии на институтот за педагогија за развој на човечките ресурси од областа на кадровскиот манаџмент.

Ве молиме да го пополните прашалникот и да одговорите на сите прашања. Ставете го знакот $\surd$ во квадратчето до избраната алтернатива.

Прашалникот е анонимен, а податоците ќе се користат исклучиво во научни цели.

Благодариме на соработката

I Дел

Основно училиште: _____

а) Град _____ ☐ б) Село _____ ☐

Предавате во:

а) Одделенска настава ☐ б) Предметна настава

(предмет) _____ ☐

Стаж во образованието: _____ год.

Која година сте родени: _____ год.

Степен на образование:

а) ВШС ☐ б) ВСС ☐

в) Научен степен ☐ г) ССС (учителска) ☐

Со кој странски јазик се служите:

Дали сте обучени за работа со персонален сметач:

а) Да ☐ б) Не ☐

II Дел

1. Дали вашиот директор е човек кој презема ризик?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

2. Дали вашиот директор сака да врши промени во работата на училиштето?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

3. Дали сметате дека вашиот директор е човек кој сака да постигнува успех?

Да ☐ не ☐ секогаш ☐

4. Дали сметате дека вашиот директор е ентузијаст?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

5. Дали сметате дека вашиот директор е посветен на остварување на мисијата на училиштето?

Да ☐ не ☐ повремено ☐

6. Дали вашиот директор умее да наоѓа оригинални решенија?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

7. Дали вашиот директор умее да се снаоѓа во непознати ситуации?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

8. Дали сметате дека вашиот директор е флексибилна личност?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

9. Дали сметате дека вашиот директор е одговорна личност?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

10. Дали сметате дека вашиот директор е личност на самодоверба?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

11. Дали му верувате на вашиот директор?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

12. Дали вашиот директор е инвентивна личност или човек од акција?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

13. Дали вашиот директор ја познава суштината на иновациите, кој што се реализираат во вашето училиште?

а). Многу ☐ б). малку ☐

в). Сосема малку ☐ г). немам мислење ☐

14. Дали сметате дека вашиот директор е во тек со активностите на иновациите, кој што се реализира во вашето училиште?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

15. Дали вашиот директор ви помага во планирањето на наставата?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

16. Дали вашиот директор учествува на вашите работни состаноци кои што се одржуваат со вашите колеги вклучени во институционализирање на иновациите?

Да ☐ не ☐ повремено ☐

17. Дали вашиот директор е запознат со целите на иновациите?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

18. Дали вашиот директор порано бил вклучен во реализација на некој вид иновации?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

19. Дали сметате дека вашиот директор е оспособен за реализирање на иновациите?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

20. Дали сметате дека вашиот директор успешно го следи примената на иновациите?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

21. Дали во вашето училиште се практикува тимската работа?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

22. Дали во вашето училиште добро функционира тимската работа?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

23. Дали во вашето училиште одлуките во главно ги донесува директорот сам или во тесен круг на неговите блиски вработени?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

24. Дали во вашето училиште директорот има практика да му доверува задолженија на поедини наставници?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

25. Дали вашиот директор умее добро да организира и води состанок?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

26. Дали сметате дека со вашиот директор можете да водите отворен разговор?

Да ☐ не ☐ понекогаш ☐

27. Дали вашиот директор практикува да разговара со наставниците неформално (на пример при заедничко пиење кафе)?

Да ☐ не ☐ повремено ☐

28. Дали сметате дека на вашиот директор можете слободно да му се доверите за некој ваш проблем?

Да ☐ не ☐ немам мислење ☐

ПРИЛОГ 2:

Скала на ставови на директори

СКАЛА НА СТАВОВИ

за директори на училишта

Ве молиме да ја пополните оваа скала на ставови, со што ќе помогнете да добијат некои сознанија за значењето на одредени карактеристики на директорите на училиштата во процесот на имплементација и институционализација на иновациите во училиштата.

I Дел

На долу наведените прашања одговорете со заокружување на една од буквите пред дадената алтернатива или со запишување на одговорот на повлечената линија која следи по прашањето.

1. Директор сте на основноучилиште: _____

а) во град

б) во село _____

2. Број на ученици во вашето училиште _____

3. На кој јазик се изведува наставата во училиштето

а) Македонски

б) Албански

в) _____

4. Колку години работите како директор _____

5. Возраст :

а) од 25 - 35 год.

б) од 35 – 50 год.

в) над 50 год.

6. Образование

а) ВШС

б) ВСС

в) Научен степен

г) Друго

7. Вид на завршено образование (која виша школа, академија, факултет сте завршиле).

8. Дали сте посетувале семинари, курсеви, работилници или друг вид на менаџерска обука за директори на училишта?

а) Да

б) Не

9. Ако сте посетувале, наведете податоци за:

• на обуката (семинар, курс и сл.) _____

• времетраење _____

• институција која је обезбедила _____

10. Дали се служите со некој странски јазик

а) Да

б) Не

11. Дали сте оспособени за работа со персонален сметач

а) Да

б) Не

12. Дали воведувате иновации во работата

а) Да

б) Не

13. Дали сте во тек со сите активности во врска со иновациите

а) Да

б) Не

14. Дали сте посетувале обука за *проектен менаџмент*

а) Да

б) Не

15. Дали од наставниците барате да се практикува тимската работа

а) Да

б) Не

16. Дали одлуките ги донесуваат сами

а) Да

б) Не

17. Дали практикувате да испратите некој друг, кога сте спречени да присуствувате на семинар или на друг состанок

а) Да

б) Не

II Дел

Ве молимо да го назначите степенот на вашето (не) согласување за секој од исказите со заокружување на една од петте алтернативи дадени до секој исказ.

1 – во општо не се согласувам

2 – не се согласувам

3 – делумно се согласувам

4 – се согласувам

5 – сосема се согласувам

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Сметам дека е значајно директорот да биде подготвен да преземе ризик | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.Сакам да вршам промени во работата на училиштето | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.Сметам дека сум личност која сака да постигнува успех | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.Ентузијазмот е моја карактеристика | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Сметам дека сум личност која е поставена на остварувањето на мисијата на училиштето | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Креативен сум во изнаоѓање на подобри идеи и решенија | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.Умеам да се снаоѓам во неповолните ситуации | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.Сметам дека сум флексибилна личност | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.Колегите имаат доверба во мене | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.Јас сум човек со голема самодоверба | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.Преземам одговорност за сите мои постапки | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.Целосно ја познавам суштината на иновациите | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.Помагам во планирањето на наставата и давам инструктивна помош | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.Ги познавам целите на иновациите | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.Знаењата што сум ги стекнал ми помагаат успешно да ги следам иновациите | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16.Работата на стручните активи одлично функционира | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.Сметам дека умеам добро да ги организирам и водам состаноците на училиштето | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 18.Наставниците ја имаат слободата да разговараат со мене отворено во секое време | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.Често разговарам со наставниците | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Наставниците слободно ми се доверуваат кога имаат лични проблеми | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Клуч за Анкентниот прашалник

Прва посебна: Подготвен за иновирање – прашање број:

1,2,3,4,5,6,7,8,,10,11,12,13,14,15,

• **Поединечна 1.1:** Претприемички карактеристики – прашања

бр.: 1.2.3.4.5.6

• **Поединечна 1.2:** Проактивност – прашања број: **11,12,13,14,15**

Втора посебна: Го познава проектот – прашања број:

16,17,18,19,20

• **Поединечна 2.1:** Ги познава целите – прашања бр.: **20**

• **Поединечна 2.2:** Ја познава суштината – прашања бр.: **16**

• **Поединечна 2.3:** ја познава содржината – прашања бр.: **17,18**

Трета посебна: Оспособен за водење на проекти на ниво на училиште – прашања број: **21,22,23**

• **Поединечна 3.1:** Има посетувано обука за проектен менаџмент – прашања бр.: **22**

• **Поединечна 3.2:** Има искуство во водење на проекти – прашања бр.: **23**

• **Поединечна 3.3:** Има учествувано во реализација на проекти – прашања бр.: **21**

Четврта посебна: Применува партиципативен менаџмент – прашања бр.: **24,25,26,27,28,**

• **Поединечна 4.1:** Применува тимска работа – прашања бр.: **24,25,26**

• **Поединечна 4.2:** Применува делегирање – прашања бр.: **27,28**

• **Поединечна 4.3:** Постои јасна и искрена комуникација – прашања бр.: **28**

Клуч за СКАЛАТА НА СТАВОВИ

Прва посебна: Подготвен за иновирање – искази број:

1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16

• **Поединечна 1.1:** Претприемички карактеристики – искази

бр.: **1,2,3,4,5,6**

• **Поединечна 1.2:** Проактивност – искази бр.: **7,8,9,10**

• **Поединечна 1.3:** Проактивност искази бр.: **11,12,13,14,15,16**

Втора посебна: Го познава проектот – искази број: **17,18,19,20**

• **Поединечна 2.1:** Ги познава целите – искази бр.: **20**

• **Поединечна 2.2:** Ја познава суштината – искази бр.: **17**

• **Поединечна 2.3:** ја познава содржината – искази бр.: **18,19**

Трета посебна: Оспособен за водење на проекти на ниво на училиште – искази број: **20**

• **Поединечна 3.1:** Има посетувано обука за проектен менаџмент – искази бр.: **20**

• **Поединечна 3.2:** Има искуство во водење на проекти – искази бр.: **19,20**

• **Поединечна 3.3:** Има учествувано во реализација на проекти – искази бр.: **20**

Четврта посебна: Применува партиципативен менаџмент – искази бр.: **19,20**

• **Поединечна 4.1:** Применува тимска работа – искази бр.: **19,20**

• **Поединечна 4.2:** Применува делегирање – искази бр.: **18,19**

• **Поединечна 4.3:** Постои јасна и искрена комуникација – искази бр.: **20**

ЛИТЕРАТУРА

- Адамчевска, С. И група Автори (1998) *Активна настава интерактивно учење, акциско истражување, резизија на проектот*, Скопје
Педагошки завод на Македонија
- Атанасовска, ц. (2001) Улогата на координаторот во реализација на пилот проекти, Магистерски труд, ИСППИ, Скопје
- Covey, R.S. (2000) *Principi uspesnog liderstva*, Beograd: Poslovni sistem,, Grmec“ - “ Privredni Pregled “
- Du Burin, A. (1995) *Noviot menaxment – Vtor del*, Skopje: Agencija SKAJ
- Преведени материјали, Чекор по чекор, Програма за децата и семејството
- Франковиќ, Д. (1970) *Иновациите и новата технологија во светот и кај нас*, Београд: Ревизија на школства и просветна документација
- Гоцески Т.,(2007), *Образовен Менаџмент* , Битола, Киро Дандаро
- Hopkins, D Ainscow, M.&West, M. (1996) *school improvement in an Era of Change*, New York, USA
- Креч, Д./ Крафчилд, П. (1998) *Елементи Психологије*, Београд: Научна књига
- Kemp, R.&Nathan, M. (1992) *Middle managementin schols*, Simon & Schuster Education, Hemel Hempstead
- Мурати, Џ., (2005),Промрпа на наставникот и промена во училиштата, „Чабеј“, Тетово, на албански
- Мурати, Џ., (2007),Организација на наставата „Чабеј“, Тетово на албански
- Mathis, R.L.&Jackson, J.H.. (1991) *Personnel Human Resource Management*, West Puplishing Compani
- Noel M,Tichy; *Managing Strategic Change*, (1994) Skopje: Agencija SKAJ
- Нацева, Б., Мицковска, Г., Поповски, К. (2001) *Описното оценување на постигањата на учениците од I, II и III одд. на основното училиште*, Скопје: Одделение за оценување, БРО
- Петковски, К. (1998) *Менаџмент во училиште*, Скопје: Просветен работник114

Петковски, К. (2000) *Водството и ефективната комуникација*, Битола:
Киро Дандаро

Петковски К.,Алексова М., (2004),Во, ѓе на динамично училиште,
Интерграфика, Скопје

Наша школа, 7- 8, 1972

Смилевски, Ц. (2000) *Предизвикот и мајсторството на
организациските промени*, скопје: Детра

Секстон, Л.Д. и Бауман – Аптон, Н. и Смилевски, Ц. и Јанковски, Д. (1993)
*Претприемаштво, креативност и развој , искуство од САД и
Македонија*, Скопје: Детра

Работни материјали за семинари „ Проектен менаџмент за невладини
организации “, Петковски, К., Стојановски, М., Јанкуловска, П. 2003

Постојна раководна структура во училиштата од Република Македонија,
Битола

Наша школа, 7- 8, 1972

Преведени материјали, Чекор по чекор, Програма за децата и
семејството (1996), Македонија: Институт Отворено општество

Програма за развој на образованието во Рпублика
Македонија, (2005015), БРО, Скопје, 2005

материјал: A whole – Person/ Sistemic Approach to
organiyation Change Management, Bz jeff Dooley, copzright 1998

http://www.prosci.com/change_overwiev.htm

<http://www.ed.gov./EdReformStudies/Sus/Reforms/stiegel4.html>

www.bscoa.it/eng/erp.html

www.sedl.org/change/leadership/character/html