



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“



ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

**КООРДИНАЦИЈАТА КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА
ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ НА Р. МАКЕДОНИЈА ЗА
ЕФИКАСНО ОБРАЗОВАНИЕ**

- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА ЗА ПЕДАГОГИЈА

Број: 15474
15.02.17 год.
СКОПЈЕ

КАНДИДАТ:

М-Р ЈУЛИЈА ГАЈДАЦИЕВА

МЕНТОР:

ПРОФ. Д-Р ЗОРАН ВЕЛКОВСКИ

СКОПЈЕ, 2017

**ОВОЈ ТРУД Е ПОСВЕТЕН
НА МОИТЕ РОДИТЕЛИ**

СОДРЖИНА

РЕЗИМЕ	12
ABSTRACT	13
ГЛАВА 1. ВОВЕД.....	14
1.1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА.....	15
1.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	17
1.3. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	18
1.4. ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРАШАЊАТА И ХИПОТЕЗИТЕ.....	19
1.5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	21
1.5.1. ДИЗАЈН НА ПРАШАЛНИКОТ	22
1.5.2. ГЛАВЕН МЕТОД НА АДМИНИСТРИРАЊЕ	23
1.6. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО	24
1.7. СТРУКТУРА НА ТРУДОТ	25
ГЛАВА 2. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	28
2.1. РАЗВОЈ НА МЕНАЏМЕНТОТ.....	28
2.2. РАЗВОЈ НА ТЕОРИЈАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ	28
2.3. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ	31
2.3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ ПО КАТЕГОРИИ.....	37
2.3.2. КАРАКТЕРИСТИКИ И ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	44
2.4. ПОИМ НА МЕНАЏМЕНТ.....	47
2.5. СТИЛОВИ НА МЕНАЏМЕНТ	49
2.6. НИВОА НА МЕНАЏМЕНТОТ.....	51
2.7. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ	56
2.7.1. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА	60
2.7.2. ОРГАНИЗИРАЊЕТО КАКО МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА.....	66
2.7.3. КООРДИНАЦИЈАТА КАКО МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА	72
2.7.4. МОТИВИРАЊЕТО КАКО МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА	75
2.7.5. КОНТРОЛАТА КАКО МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА	76
2.8. ЛИДЕРСТВО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ	81
2.8.1. ЛИДЕРСКА ПОСВЕТЕНОСТ.....	83
2.8.2. МЕНАЏМЕНТ И ЛИДЕРСТВО.....	84
2.9. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА	85
ГЛАВА 3. КООРДИНАЦИЈА.....	88

3.1. ВОВЕД.....	88
3.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА КООРДИНАЦИЈАТА	89
3.2.1. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА КООРДИНАЦИЈАТА	90
3.2.2. ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА	91
3.2.3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА КООРДИНАЦИЈАТА	93
3.3. КООРДИНАЦИЈАТА КАКО СУШТИТНА НА МЕНАЏМЕНТОТ.....	94
3.3.1. КООРДИНАЦИЈАТА И СОРАБОТКАТА	95
3.4. ТЕОРИЈА НА КООРДИНАЦИЈА.....	97
3.4.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕОРИЈАТА НА КООРДИНАЦИЈА.....	98
3.4.2. КОМПОНЕНТИ НА КООРДИНАЦИЈАТА	99
3.4.3. ПРОЦЕСИ И МЕЃУЗАВИСНОСТИ ШТО ПРОИЗЛЕГУВААТ ОД КООРДИНАЦИЈАТА	101
3.5. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА	103
ГЛАВА 4. ЕФИКАСНОСТА НА СОВРЕМЕНИТЕ УЧИЛИШТА.....	105
4.1. КООРДИНАЦИЈА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР	105
4.2. ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ СИСТЕМИ И УЧИЛИШТАТА	108
4.3. УЧИЛИШТЕТО КАКО ОРГАНИЗАЦИЈА	110
4.3.1. СТРУКТУРА И КУЛТУРА НА УЧИЛИШТЕТО.....	111
4.4. УЛОГАТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	112
4.5. ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА НА ЕФИКАСНО ОБРАЗОВАНИЕ.....	114
4.6. ИНДИКАТОРИ ЗА ЕФИКАСЕН ОБРАЗОВЕН МЕНАЏМЕНТ	117
4.6.1. ПОТТИК ЗА ЕФИКАСНОСТ НА ОБРАЗОВНИОТ МЕНАЏМЕНТ	119
4.6.2. ДЕСТИМУЛАЦИЈА НА ЕФИКАСНОСТА НА ОБРАЗОВНИОТ МЕНАЏМЕНТ.....	119
4.7. ЕФЕКТИВНО УЧИЛИШТЕ	120
4.7.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕФИКАСНО УЧИЛИШТЕ.....	122
4.7.2. ОПИС НА УСПЕШНИ УЧИЛИШТА.....	124
4.7.3. ГЛАВНИ ПРИНЦИПИ НА ЕФИКАСНОСТИОТ И КООПЕРАТИВЕН МЕНАЏМЕНТ НА УЧИЛИШТАТА	125
4.7.4. ЗАЕДНИЧКИ МЕНАЏМЕНТ	127
4.8. ДОЛЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ НА УЧИЛИШТЕТО	128
4.8.1. СОРАБОТКА ПОМЕЃУ УЧИЛИШНИОТ МЕНАЏЕР И УЧИЛИШНИОТ МЕНАЏМЕНТ ТИМ	129

4.8.2. УЛОГИ И ОДГОВОРНОСТИ НА УЧИЛИШНИОТ МЕНАѢЕР ВО СРЕДНО УЧИЛИШТЕ	131
4.9. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА	133
ГЛАВА 5. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СЛУЧАЈ: „ОБРАЗОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“	135
5.1. СТРУКТУРА НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	135
5.2. НАЧЕЛА И ОПШТИ ЦЕЛИ НА ОБРАЗОВАНИЕТО	138
5.3. ЗАКОНИ И ДРУГИ ОСНОВНИ ПРОПИСИ.....	139
5.4. АДМИНИСТРАЦИЈА И МЕНАѢЕМЕНТ НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ	141
5.5. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ	144
5.5.1. СТЕПЕН 3: СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ	149
5.5.2. ОЦЕНУВАЊЕ НА ПОСТИГНУВАЊАТА ВО УЧЕЊЕТО	152
5.5.3. НАСТАВЕН КАДАР	152
ГЛАВА 6. СОВРЕМЕН МЕНАѢЕМЕНТ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	155
6.1. ВОВЕД.....	155
6.2. ОБЛИКУВАЊЕ НА МОДЕРНИТЕ ОБРАЗОВНИТЕ ПРОЦЕСИ	157
6.3. ЦЕЛ, ПРИНЦИПИ И ПРОЦЕСИ НА ОБРАЗОВАНИЕТО.....	158
6.4. ВОСПИТНО-ОБРАЗОВЕН СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	160
6.5. СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	163
6.5.1. ФАКТОРИ ЗА КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .	167
6.6. МЕНАѢИРАЊЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	168
6.6.1. ОРГАНИ НА РАКОВОДЕЊЕ.....	170
6.7. ДИРЕКТОРОТ КАКО МЕНАѢЕР ВО УЧИЛИШТЕТО.....	171
6.7.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИРЕКТОРОТ	172
6.7.2. КВАЛИТЕТИ НА ДИРЕКТОРОТ	174
6.7.3. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ ВО УЧИЛИШТЕТО	176
6.7.4. ДИРЕКТОРОТ ВО УЛОГА НА КООРДИНАТОР НА АКТИВНОСТИТЕ	178
6.8. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА	179
ГЛАВА 7. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	181
7.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ ГЕНЕРАЛНИ ПОДАТОЦИ ОД СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	182

7.1.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ДИРЕКТОРИТЕ	182
7.1.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД НАСТАВНИОТ КАДАР.....	184
7.1.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД РОДИТЕЛИТЕ	186
7.1.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД УЧЕНИЦИТЕ	188
7.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	189
7.2.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ.....	189
7.2.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - НАСТАВЕН КАДАР	190
7.2.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ.....	191
7.2.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ	192
7.2.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	193
7.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА	194
7.3.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - ДИРЕКТОРИ.....	194

7.3.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - НАСТАВЕН КАДАР.....	196
7.3.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - РОДИТЕЛИ.....	197
7.3.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - УЧЕНИЦИ.....	198
7.3.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	200
7.3.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА	201
7.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА.....	202
7.4.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ.....	202
7.4.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - НАСТАВЕН КАДАР.....	203
7.4.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ.....	203
7.4.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ.....	204
7.4.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	205
7.4.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА НАЈЗНАЧАЈНИОТ ФАКТОР ЗА МОМЕНТАЛНАТА ЕФИКАСНОСТ НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	205

7.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	206
7.5.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - ДИРЕКТОРИ .	206
7.5.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - НАСТАВЕН КАДАР.....	207
7.5.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - РОДИТЕЛИ ...	208
7.5.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - УЧЕНИЦИ.....	209
7.5.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАЏЕРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	211
7.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	212
7.6.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ.....	212
7.6.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – НАСТАВЕН КАДАР.....	213
7.6.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ	213
7.6.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ	215

7.6.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	215
7.7. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРИТЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И ЛОКАЛНАТА И ЦЕНТРАЛНАТА ВЛАСТ.....	216
7.8. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ.....	219
ЗАКЛУЧОК.....	223
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	238
ПРИЛОГ 1: ЦИРКУЛАРНО ПИСМО ЗА АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА СИТЕ ИСПИТАНИЦИ	247
ПРИЛОГ 2: ПРАШАЛНИК	249

ЛИСТА НА ТАБЕЛИ

Табела 1: Разликата помеѓу менаџментот и администрацијата според функциите	55
Табела 2: Разликата помеѓу менаџментот и администрацијата според примената	56
Табела 3. Пет теории на лидерство	83
Табела 4. Разлики помеѓу лидерство и менаџмент	85
Табела 5. Предности и недостатоци на координацијата	91
Табела 6. Разлики помеѓу координацијата и соработката	96
Табела 7. Процеси што произлегуваат од координацијата	102
Табела 8. Движење на образовните процеси	115
Табела 9: Индикатори за ефективен образовен менаџмент	118
Табела 10. Генерални информации за испитаниците – Директори	182
Табела 11. Општи информации за наставниот кадар	184
Табела 12. Општи информации за испитаниците	186
Табела 13. Општи информации за испитаниците	188
Табела 14. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средно образование во Република Македонија според директорите	190
Табела 15. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според наставниот кадар	191

Табела 16. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според родителите	192
Табела 17. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според учениците	193
Табела 18. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според сите испитаници	194
Табела 19. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според директорите	195
Табела 20. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – директори	195
Табела 21. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според наставниот кадар	196
Табела 22. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – наставен кадар	197
Табела 23. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според родителите	197
Табела 24. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – родители	198
Табела 25. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според учениците	199
Табела 26. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – наставен кадар	200
Табела 27. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија – сите испитаници	200

Табела 28. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – сите испитаници	201
Табела 29. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според директорите	203
Табела 30. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според наставниот кадар	203
Табела 31. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според родителите	204
Табела 32. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според учениците	204
Табела 33. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според сите испитаници	205
Табела 34. Најзначајни фактори за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија	206
Табела 35. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според директорите	207
Табела 36. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според наставниот кадар	208
Табела 37. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според родителите	209
Табела 38. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според учениците	210
Табела 39. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според сите испитаници	211

ЛИСТА НА СЛИКИ

Слика 1. Нивоа на менаџмент	52
Слика 2. Функции на менаџментот	57
Слика 3. Фази на планирањето како процес	64
Слика 4. Текот на овластувањата од врвот до дното	71

Слика 5. Фактори за успешно координиран план	92
Слика 6. Активности на координирање	99
Слика 7. Училиштето како организација	109
Слика 8. Животен циклус на учениците	124
Слика 9. Министерство за образование и наука	134
Слика 10. Управување со администрацијата	141
Слика 11. Системот на образование на Република Македонија сведен на МСКОБ 2011	145
Слика 12. Динамика на истражувањето	225

ЛИСТА НА ГРАФИЦИ

График 1. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование)– Директори	183
График 2. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование) - Наставен кадар	185
График 3. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование)–Родители	187
График 4. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование)–Ученици	189

РЕЗИМЕ

Оваа докторска дисертација ја истражува координацијата која, како менаџерска функција, претставува сложен процес кој треба да ги поврзе и да ги синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето. Исто така, истите процеси се насочени кон успешно остварување на поставените цели, односно, поефикасно образование во Република Македонија. Координирањето мора да го извршуваат искусни и образовни менаџери, кои постојано ќе ги раздвижуваат активностите на различните субјекти кон успешно извршување на поставените задачи поединечно, а од кои зависи вкупниот успех на претријатието или институцијата. Со цел сето ова да се објасни подетално, се спроведе истражување чија цел е одговор на три прашања: кој е најзначајниот учесник во средното образование во Република Македонија, кое е нивото на ефикасноста на средното образование во Република Македонија и која е најзначајната менаџерска функција за ефикасно средно образование во Република Македонија. Истражувањето беше спроведено преку анализа на теоријата на менаџментот, координацијата како дел од менаџментот, факторите за ефикасно образование и, на крај, преку студија на случајот на Република Македонија. Резултатите од спроведеното истражување покажаа дека менаџментот (директор, министерство, општини) е најзначајниот учесник во средното образование во Република Македонија кој влијае врз зголемување на неговата ефикасност. Во продолжение, спроведеното истражување во оваа докторска дисертација покажува дека ефикасноста на средното образование во Република Македонија се наоѓа на едно просечно ниво. На крај, со цел изнаоѓање на одговор за утврдениот проблем, спроведеното истражување ја истакна координацијата како најзначајна менаџерска функција која придонесува кон подобрување на ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

Клучни зборови: координација, средно образование, менаџмент, Република Македонија, ефикасност, фактори.

ABSTRACT

This doctoral dissertation examines coordination which, as a managerial function, represents a complex process that needs to connect and synchronise the numerous processes that are incorporated into the operation. Also, the same processes are directed toward successful achievement of the designated objectives, i.e. more efficient secondary education in the Republic of Macedonia. The coordination has to be performed by experienced and educated managers who constantly will trigger the activities of the different subjects toward successful execution of the designated objectives individually, and on which the overall success of the enterprise or institution depends. With the purpose of explaining this in a more detailed manner, a research has been conducted whose purpose is to give answers to three questions: who is the most important participant in the secondary education in the Republic of Macedonia, what is the efficiency level of the secondary education in the Republic of Macedonia and what is the most important managerial function for efficient secondary education in the Republic of Macedonia. The research has been conducted by means of an analysis of the theory of management, coordination as a part of the management, factors for efficient education and, lastly, by means of a case study of the Republic of Macedonia. The results of the conducted research have shown that management (secondary school manager, ministry, municipalities) is the most important participant in the secondary education in the Republic of Macedonia and which influences the increase in its efficiency. In addition, the conducted research in this doctoral dissertation shows that the efficiency of the secondary education in the Republic of Macedonia is at an average level. Lastly, with the purpose of finding an answer to the established problem, the conducted research emphasised the coordination as the most important managerial function which contributes to the improvement of the efficiency of the secondary education in the Republic of Macedonia.

Keywords: coordination, secondary education, management, Republic of Macedonia, efficiency, factors.

ГЛАВА 1. ВОВЕД

Менаџментот во образованието се базира на специфичноста на образованието како општествен процес и целта на таквиот менаџмент е зголемување на ефикасноста на работата која има за цел зголемување на знаењето.

Координацијата, како менаџерска функција претставува сложен процес кој треба да ги поврзе и да ги синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето, а кои се насочени кон успешно остварување на поставените цели. Координирањето мора да го извршуваат искусни и образовни менаџери, кои постојано ќе ги раздвижуваат активностите на различните субјекти кон успешно извршување на поставените задачи поединечно, а од кои зависи вкупниот успех на претријатието или институцијата.

Со координацијата се исправуваат или дополнуваат недостатоците или грешките од претходните фази и елементи на раководењето. Организацијата е систем на свесно континуирани дејности или сила на две или повеќе личности. Координацијата претставува активно поврзување на функциите или елементите на еден систем за да се остварат заедничките цели или намери.

Вообичаено, напорите на водачите за успешна координација на активностите за спроведување на некаква промена или заложбите за подобрување на работењето на организацијата, се проследени со спроведување на обука или едукација во поглед на имплементирање на нови вештини и стандарди, како и планирањето и извршувањето на планираното во поглед на ефективно менување на нештата.

Пречките во координацијата главно произлегуваат од лошата клима на комуницирање меѓу вработените или членовите на тимот за водство, од подржувањето на некои конфликтни барања, како на пример разновидни активности од управувањето на објектите и опремата, од претпоставките или некои дезинформации на некои членови од организацијата и поради недостигот на пишувана документација за онаа што се

прави. Сесмета дека клучот на добрата координација е доброто планирање со посветување на големо внимание на секој фактор или учесник во тој процес.

1.1. АКТУЕЛНОСТ НА ИСТРАЖУВАНАТА ПРОБЛЕМАТИКА

До средината на дваесеттиот век, напредокот на технологијата и зголемената глобализација докажаа дека средното образование може да ги надгради вештините и знаењето на младите луѓе, од кои еден дел и не би го продолжиле своето образование, односно, не би завршиле високо образование. Па така, средното образование започна не само да биде поврзувано со високото образование, туку и со функцијата на основното училиште која претставува понуда на основно, базично образование. Како резултат, средното образование се чини дека има двојна улога: од една страна, ги надградува вештините и знаењето и овозможува техничка обука за младите кои сакаат да му се приклучат на пазарот на труд, а од друга страна пак, ги подготвува оние кои сакаат да го продолжат образованието.

Светската банка го дефинира управувањето како начин на кој се практикува моќта на менаџментот на економскиот и општествениот развој на една земја¹. Според други, управувањето се дефинира како начин преку кој се контролира и насочува една активност или група активности². Не постои експлицитна согласност за тоа како да се дефинира управувањето со образованието но, постои претпоставка дека управувањето се однесува на механизмите на владата за менаџирање со образовните процеси.

Во последните неколку години кога се зборува и дискутира за промените во образованието мошне често може да се чуе парадигмата квалитетно образование. Таа парадигма е акцентирана од страна на сите засегнати субјекти, вклучувајќи ги Министерството за образование и наука, вработените во образовните институции и корисниците на образовните услуги. Интересот и залагањето за подобрување на квалитетот на образованието постојано растат во светот. Тоа се рефлектира преку постојаното одржување на регионални и светски собири и настани, посветени на оваа

¹ World Bank. 1994. *Governance: The World Bank's Experience*. Washington, D.C. Retrieved October 23, 2005 from www.gdrc.org/u-gov/governance-understand.html

² Glatter, Ron, and others. 2005. "What's New? Identifying Innovation Arising from School Collaboration Initiatives." In *Educational Management Administration Leadership*. Sage Publications.

проблематика. Покрај тоа, кај нас, како и во многу други земји, се реализираат многу конкретни развојни проекти поддржани со ред други активности, се со една цел, да се подобри квалитетот на образованието.

Многу земји во развој ги зголемија стапките на запишување во основните училишта и оттука се зголеми и потенцијалните број на деца кои сакаат да се запишат во средните училишта. Во исто време, овие земји се загрижени дали оние кои продолжуваат во средните училишта изучуваат вештини што им се корисни и воопшто барани од страна на економијата. За да успеат во глобалната економија која е ориентирана кон образованието, работниците мора да ги поседуваат потребните вештини и обука за да ги користат и генерираат новите технологии.

Во Република Македонија, во последните години, се зголеми бројот на ученици во средните училишта поради Законот за задолжително средно образование. Овој мост помеѓу основното и високото образование се соочува со многу предизвици ширум светот. Иако е дизајнирано во развиените земји во деветнаесеттиот и раните години од дваесеттиот век, и пренесено во земјите во развој, средното образование не одговара во потполност на потребите и целите на двесет и првиот век. Поради поврзаноста на економиите на земјите во Европа, кризата предизвика верижна реакција која не ја поштеди ниту една земја од несаканите последици во сите сектори. Како што во „Европа 2020“³ се истакнува, економската криза ги избриша стабилните вредности на стопанскиот раст и создавањето на нови работни места, кои беа резултат на работењето во последната деценија во Европските земји. БДП на ЕУ падна за 4% во 2009 година, додека индустриското производство падна на ниво од деведесеттите години на XX век. Тоа предизвика невработеност за 23 милиони луѓе или 10% од активното население во земјите во Европа. Јавните финансии претрпеа тежок удар, со просечен дефицит од 7% од БДП и нивоа на задолженост од преку 80% на БДП. Поедноставно кажано, две години на кризи ја избришаа фискалната консолидација на изминатите дваесет години⁴.

³ European Commission (2010): EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Брисел, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

⁴ European Commission (2010): EUROPE 2020 - A strategy for smart, sustainable and inclusive growth, Брисел, 3.3.2010, COM(2010) 2020.

1.2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основната цел на овој истражувачки труд е, пред сè, да се придонесе во подобрување на можностите за поефикасно образование преку координацијата како менаџерска функција во средното образование. Со оглед на тоа што нашиот интерес на истражување е средното образование во Република Македонија, неговата организациска поставеност, структурата, механизмите кои дејствуваат во него, интеракциите со останатите системи, целта на истражувањето ќе биде операционализирана од следните подцели:

- развој и тек на образовниот менаџмент во Република Македонија,
- дефинирање и давање приказ на менаџментот, училишниот менаџмент, училишните менаџери,
- издвојување и анализирање на улогата и функциите на директорот-менаџер во училиштето во правец на координирање на активностите,
- видови, фактори, нивоа во воспитно-образовниот систем, од кои зависи успехот на координираните активности.

Од дефинираната основна цел на истражувањето, се поставија следните задачи на ова истражување:

- утврдување на успешноста на средните училишта преку анализа на улогата на менаџерскиот тим во процесот и неговата ефикасност,
- утврдување на знаењето, стручноста и спремноста на менаџерите во училиштето за спроведување на успешна координација со помош на анализа на повеќе училишта во Република Македонија,
- утврдување на активностите што ги презема менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики,
- утврдување на координацијата меѓу стручните органи и тела како услов за ефикасно образование преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија,

- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите како услов за ефикасно образование преку утврдување на моменталната состојба и можните идни текови,
- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница за подобрување на образованието преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија,
- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт за ефикасно образование преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија.

1.3. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Позитивните законски промени во Република Македонија го дефинираат средното образование како задолжително и како резултат на тоа се зголемува интересот за квалитетни средни училишта, од една страна, и појавата на се повеќе приватни средни училишта, од друга страна. За успешно реализирање на наставните програми во средните училишта во Република Македонија неопходни се квалитетни менаџери, кои во услови на работење ќе треба да го извлечат максимумот од наставниот кадар, се со цел задоволување на барањата на сите засегнати страни во образовниот систем.

Во сите сегменти на општественото живеење потребно е да се изготват, спроведуваат и реализираат соодветни програми, од тие причини и во образовниот систем како примарен столб на општествениот развој, потребно е менаџерски тим успешно да ги совладува, применува и реализира сите потребни дејствија, а со цел учениците да се стекнат со високи практични и теоретски познавања од соодветната образовна област. Средното училиште, како организациски систем, мора да биде управувано што поефикасно и поефективно за да ги оствари своите воспитно-образовни цели.

Најголема одговорност за ефикасно образование секако ја имаат директорите-менаџери во средните училишта, па затоа клучно да се детектира нивната улога во образовниот систем, односно нивното влијание за успешно средно образование, имајќи ги во предвид сите нивни функции. Координацијата, како менаџерска функција,

претставува сложен процес кој ги поврзува и синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето, а кои се насочени кон успешно остварување на поставените цели. Во овој истражувачки труд, во кој се користат основните законitosti и иновации во воспитно-образовниот процес, како предмет на истражување се јавува влијанието на училишниот менаџмент или поконкретно, влијанието, значењето, стручноста, моќта и улогата на училишните менаџери во спроведувањето на координацијата во училиштето и надвор од него.

1.4. ФОРМУЛАЦИЈА НА ПРАШАЊАТА И ХИПОТЕЗИТЕ

За изработка на докторскиот труд со наслов „Координацијата како менаџерска функција во средното образование во Република Македонија за ефикасно образование“, ќе бидат истражени три хипотези кои ќе треба да одговорат на три клучни прашања во поглед на ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

Оваа докторска дисертација ќе треба да даде одговор на следните прашања:

I. Кој е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија?

За да се дојде до одговор на ова прашање, ќе се испита следната хипотеза:

X1. Најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот (директор, општина, министерство).

По испитувањето на хипотезата ќе се направи обид да се објаснат причините за добиените резултати. Поради тоа се поставува и првата помошна хипотеза:

ПХ1. Менаџментот е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија бидејќи се јавува како координатор и посредник на планирањето и имплементацијата на образовните процеси.

Одговорот на ова прашање ќе биде даден преку анализа на студијата на случај на образовниот систем во Република Македонија и од анализа на разгледаната теорија во докторската дисертација.

2. До кој степен менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација?

За да се дојде до одговор на ова прашање, ќе се испита следната хипотеза:

X2. Менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација.

ПХ2. Постои потреба од активности за инкорпорирање на најдобрите светски практики од страна на менаџерскиот тим за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија.

3. Кое е нивото на ефикасноста на средното образование во Република Македонија?

За да се дојде до одговор на ова прашање, ќе се испита следната хипотеза:

X3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

Поради општоста на хипотезата, исто така, ќе се направи обид за да се објаснат причините за добиените резултати. Од тие причини се поставуваа следната помошна хипотеза:

ПХ3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на моменталното ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија поради недостатокот од расположливи финансиски средства.

4. Која е најзначајна менаџерска функција за ефикасно средно образование во Република Македонија?

За да се дојде до одговор на ова прашање, ќе се испита следната хипотеза:

H4. Најзначајна менаџерска функција за ефикасно средното образование е координацијата.

Во продолжение, ќе е направи обид да се објасни зошто токму најзначајната менаџерска функција од добиените резултати има предност пред останатите. Со таа цел се поставува помошната хипотеза:

ПХ4. Координацијата е најзначајна менаџерска функција за ефикасно средно образование поради хиреархиската комплексноста на поставеноста на образовниот систем, односно поради потребата за координирање на поголем број самостојни институции.

ПХ5. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

ПХ6. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

ПХ7. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

1.5. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во оваа докторска дисертација истражена е координацијата како менаџерска функција во средното образование во Република Македонија во улога на движечка сила за ефикасно образование. Ова истражување ја акцентира потребата од соодветната координација во средното образование во Република Македонија, со цел ефикасно спроведување на образовниот процес. Дескриптивниот метод е претставен со општата користена процедура чија главна цел е опишување на истражуваната појава.

Оваа докторска дисертација ја опишува координацијата како менаџерска функција во средното образование во Република Македонија и ја зема предвид нејзината ефикасност како фактор за успешен процес на менаџирање. За изработка на докторската дисертација со наслов “Координацијата како менаџерска функција во средното образование во Р.Македонија за ефикасно образование“ е користена литература од објавени книги, бројни публикации, национални стратегии, програми, закони, списанија, извештаи, статии, веб-страни, истите добиени од библиотечните фондови, од извори од интернет, како и податоци добиени во рамките на анкета на претставници-менаџери, наставници, родители и ученици.

Со цел од истражувањето да се обезбеди потребната емисија употребливи податоци, кои во понатамошните фази ќе претставуваат гаранција за присуство на високо ниво на сигурност и доверливост кај добиените резултати. Докторската дисертација го користи методот на избирање примерок со цел селектирање на испитаниците во истата. Овој примерок е техника каде истражувачот селектира одредена група или групи базирани на одредени критериуми или цели или варијабли. При изборот на примерокот е применет принципот на случајност, односно случаен примерок, во изборот на средните училишта во Македонија. Во склад со предметот на истражување испитувањето се спроведе на ученици од случајно избраните средни училишта, родители, наставници и директори. Бројката на испитаници ги даде потребните релевантни ставови и мислења кои беа потребни за добивање на релевантни податоци.

1.5.1. ДИЗАЈН НА ПРАШАЛНИКОТ

За целите на оваа докторска дисертација беше изработен прашалник како главна алатка за прибирање на податоци што се јавуваат како резултат од проблемите на истражувањето на студијата. Со дизајнирањето/развојот на прашалникот се земаа предвид три водечки принципи. Со првата група на прашања се обезбедува алтернативните одговори да покријат доволен опсег на одговори кај сите испитаници. Првите четири прашања се однесуваат на општите информации за испитаникот. Во овие податоци се вклучени: пол, националност, возраст и образование. Втората група на прашања укажува на тоа дека за секое прашање испитаникот мора да даде само еден

одговор. Третата група на прашања покажува дека категориите на одговори може да бидат подредени од високи до ниски со истиот број на алтернативни одговори на двете страни од тоа што може да биде неутрална позиција да се покаже и степенот на одобрување. Понатаму, се покажа дека овој приод е лесен за одговарање и се искористи во прашалникот за прашања кои се одговараа на скала од еден до пет. Тестот вклучува осум индикатори: јасност на концептот, доволна инклузивност, кореспонденција со темата, покажување конзистентност а не контрадикција со други прашања, разумен опсег на варијација, точност и прецизност и на крај, прашања за секој концепт. Одговорите што произлегоа од прашалниците се точно пресметани и внимателно анализирани за да отсликаат како испитаниците ги толкуваат значењата на прашањата. Подобрувањата вклучуваат: опишување на целите на истражувањето, реформулација на некои прашања и додавање на повеќе прашања во истражувањето. Други подобрувања инкорпираат проток на прашања, предвидено време и јазична комплексност. Сите промени кои се воведоа придонесоа до поголема разновидност кај прашањата и помогнаа да се избегне монотонија во истражувањето.

1.5.2. ГЛАВЕН МЕТОД НА АДМИНИСТРИРАЊЕ

Следно што се направи е план на работа за да се достави: 1) он-лајн прашалник или 2) теренски прашалник до сите испитаници. Истражувачот достави 385 прашалници и дополнителни 50 копии од истите за да се добие контрола на квалитетот на содржината, случаи каде немаше одговори и други критериуми за проверка на конзистентноста во текот на административниот процес. Ова му помогна на истражувачот да заштеди на време и да го намали движењето на степенот на хетерогеноста во одговорите.

Статистичкиот метод што се искористи е дескриптивна анализа која ги зеде предвид процентот, фреквенцијата и оценувањето на пондерираната средина. Како што се одразува во проблемите на истражувањето, ефикасноста на средното образование во Република Македонија, значењето на учесниците во средното образование и значајноста на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија се оценети со мерење на пондерирани средини.

1.6. ОЧЕКУВАНИ РЕЗУЛТАТИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Актуелниот истражувачки потфат оформи научно-истражувачки труд, кој се создава со цел да се сублимираат истражувачките сознанија, ставови и искуства во контекст на проблемот за координација на активностите во воспитно-образовните установи како услов за ефикасно образование. Се анализираа постоечките состојби, добиени од менаџерските искуства и ставови по одредени прашања. Се направи интерпретација на претпоставките и тврдењата од хипотетичката рамка, кои беа потврдени (целосно или делумно). Се направи анализа и интерпретација на функциите и улогата на менаџерите во координирање на активностите, како услов за ефикасно образование. Исто така, се направи компарација на теоретските сознанија со сознанијата добиени од истражувањето во пракса. Посебно се посвети внимание на смерниците за понатамошна работа на образовните организации и нивните менаџери, кои ќе бидат во функција на координатори со активностите во училиштето и надвор од него со цел за подобрување на образовниот процес.

По завршувањето на истражувањето, се успеа:

- Да се добие слика за важноста на училишниот менаџмент, менаџирањето и професионализмот на вработените.
- Да се докаже важноста на поседување на стручни знаења, вештини и важноста на нивна професионална примена во училишните организации.
- Да се докаже дека ефикасното образование зависи од усвоените стручни знаења и вештини за училишно менаџирање.
- Да се докаже важноста на координирање во работењето.
- Да се докаже дека ако менаџерите имаат усвоено знаења и вештини за училишно менаџирање и истите ги применуваат, тоа доведува до ефикасно образование.
- Да се докаже дека кога во образовните институции се воспоставени избалансирани јасни задолженија и одговорности и активности на вработените насочени кон исполнување на целите и задачите, тоа позитивно влијае врз квалитетот на образование.

- Да се докаже дека успешно спроведена координацијата како менаџерска функција, применета во училиштето и надвор од него, влијае врз ефикасноста на образованието.

1.7. СТРУКТУРА НА ТРУДОТ

Целокупно гледано, целиот труд се состои и седум тематски подрачја кои во логичен редослед ја отсликуваат содржината на теоретските и практичните истражувања во областа на тоа како координацијата може да помогне при создавање на кооперативни работни системи, земајќи ги предвид и индикаторите за ефективен образовен менаџмент во средните училишта ширум Република Македонија.

Првата глава од докторската дисертација претставува вовед во темата на дисертацијата. Она што е објаснето е актуелноста на проблематиката на истражување, целите и задачите на самото истражување и методологијата која се користи во трудот. Понатаму се споменува дизајнот на прашалникот и очекуваните резултати од истиот и се поставуваат хипотезите.

Втората глава ги разработува теоретските основи на менаџментот. Тука е дефиниран поимот на менаџментот и се согледани неговиот развој и стилови на менаџмент, и секако, се зборува и за развојот на теоријата на менаџментот како и нивоата и функциите на истиот. Понатаму, она што се разработува се планирањето, организирањето, координацијата, мотивирањето и контролата како менаџерска функција и истите се оценуваат според значајноста. Исто така, во овој дел се дефинираат поимите лидер, менаџер и лидерство и сите карактеристики што го сочинуваат доброто лидерство.

Третата глава говори за самиот термин на координацијата и за истиот се поставуваат неколку дефиниции. Исто така, во овој дел се набројуваат и објаснуваат сите предности но и сите недостатоци што ги има координацијата. Понатаму, се зборува и за факторите кои се клучни за успешна координација и подетално се елаборира за теоријата на координација и нејзино дефинирање. Во оваа глава се издвојат и

компонентите што ги содржи самата координација, и се објаснуваат процесите и меѓузависностите што произлегуваат од координацијата.

Четвртата глава се задржи на ефикасноста на современите училишта и истата најпрво ги дефинира воспитно-образовните системи и училишта на територијата на Република Македонија. Појдовна точка е описот на самото училиште како една независна организација со сопствена структура и училишна култура. Следно што се објаснува е улогата која ја има координацијата во рамките на училиштето, а понатаму се дава и дефиниција за ефикасно образование. Понатаму се зборува и за индикаторите за ефикасен образовен менаџмент и поттикот што е потребен за ефикасноста на самиот образовен менаџмент, но и за дестимулацијата на истата ефикасност. Во оваа глава се разработува и поимот и карактеристиките на ефикасно училиште проследени со опис на успешни училишта. Исто така, се зборува и за главните принципи на ефикасниот и кооперативниот менаџмент на училиштата, должностите и одговорностите што ги има само училишта и заедничкиот менаџмент со цел подобро работење.

Петтата глава, преку анализа на состојбата во Република Македонија, потенцира дека образованието се стреми кон развивање на личноста и промовирање на основните права и слободи и ги опишува општите цели на самото образование. Исто така, во оваа глава се зборува за подготовката на наставните програми, евалуација на образовните процеси и активностите кои треба да ги следат општопроифатените стандарди за квалитетно образование ширум светот. Понатаму, се зборува за администрацијата и менаџментот на образовниот систем како и за неговата структурата и организација. Исто така, детално се разгледуваат и објаснуваат предучилишното, основното и средното образование во Република Македонија. Она што следи е опис на оценувањето и постигнувањата во учењето и наставниот кадар во градинките, основните и средните училишта како и степенот на завршено образование кај сите наставници.

Во шестата глава се разработува поимот на современ менаџмент во средното образование во Република Македонија. Најпрво се фрла акцент на дефиницијата на образованието и неговите цели, принципи и процеси. Следно за кое се говори се менаџерите во рамките на образовните институции и самиот воспитно-образовен систем во Република Македонија. Понатаму, се опишува и средното образование во Република

Македонија и факторите кои влијаат врз квалитетот на образованието во Република Македонија. Оваа глава се фокусира и на менаџирањето на средните училишта во Република Македонија, органите на раководење на училиштата и придобивките кои произлегуваат од добриот менаџмент во склоп на средното образование. Исто така, преставени се карактеристиките и квалитетите што треба да ги поседува директорот на училиштето, како и неговата функција во училиштето, видови на директор и улогата на директорот како координатор на активности.

Седмата глава од овој труд се осврнува кон презентација и анализа на добиените податоци од истражувањето. Самото истражување кое е предмет на разработка во оваа глава треба да даде одговор на појдовните хипотези објаснети во воведот на оваа дисертација. Имено, се презентираат добиените податоци од директорите, наставниот кадар во училиштата, родителите и учениците. Во оваа глава, детално се објаснуваат заклучоците од истражувањето и се дава преглед на прашалникот и писмо за истиот прашалник за сите испитаници.

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

2.1. РАЗВОЈ НА МЕНАЏМЕНТОТ

2.2. РАЗВОЈ НА ТЕОРИЈАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Во науката како релативно младо подрачје на организирано човеково дејствување, менаџментот и процесот на менаџирање се избираја во статус на научна дисциплина. Но, мора да се каже дека се уште има поинакво мислење кое во менаџментот и процесот на менаџирање не гледа посебна наука, туку се работи за вештина во која преовладува снаодливоста, чувството за успех, ефикасноста, потребата за профит и сл.⁵ Други пак, за менаџментот и процесот на менаџирање мислат дека е дел од економската наука и на тој начин ја гледат само едната страна-ефектот, ефектирањето од истиот и економијата. Несомнено е сознанието дека науката е базирана врз научни знаења од одредени области. Најважна карактеристика на секоја наука е примената на научните методи при добивањето одредени сознанија од разни експерименти, анализи, емпирии, и сл. Научниот пристап бара пред се јасен концепт произлезен од генерализираните сознанија на појавите во практиката. Во основа, научниот метод овозможува запознавање точно детерминирани фактори преку објективно набљудување, од кој како резултат се добива широк спектар на заклучоци и принципи, кои сите заедно даваат едно системско групна теорија.

Ако се обидеме да направиме една ретроспектива на економското учење во дваесетиот век, ќе воочиме дека неодминлива економска појавасо која се занимаваат скоро сите микроекономисти е менаџментот⁶. Развојот на теоријата на менаџментот нема свој континуитет, иако многу автори пишуваат за тоа. На пример, првиот забележителен напис за владеењето со луѓето и својствата на владетелите се наоѓа кај Макијавели во почетокот на 16 век. Како поистакнат автор за изучување на принципите

⁵Morrison & Wilson (1996.) The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change, an article published in Bethesda, MD: The World Future Society.

⁶ГоцевскиТрајан, (2003),Образовен менаџмент, Македонскаризница, Куманово.

на менаџментот се споменува Адам Смит. Овој автор е меѓу првите кој докажува дека работниците се многу поефикасни во работата ако имаат повеќе знаење за работата која ја вршат. Врз овие идеи се разви кривата на учењето која вели дека нивото на знаењето на работниците е обратно пропорционално со просечните трошоци. За научниот менаџмент, во своите дела, прв пообемно говори Ф. Тејлор, давајќи и многу оригинални дела на оваа гранка. Тој го истакнува значењето на научниот менаџмент во индустриската организација, а своето внимание на научен работник го насочува врз ефикасноста на работниците и раководителите во производниот процес⁷. Говорејќи за значењето на Тејлор за научната организација и менаџмент Петер Друкер вели: “Потенцирањето на фактите дека трудот е дотолку полесен, пополесен и попродуктивен колку што однапред е поиспланиран и проучен, повеќе придонесе за индустрискиот растеж на Америка отколку стоперицата и студијата на движењата и времето⁸. На тоа се заснова целата зграда на модерниот менаџмент.” Затоа со право се вели дека Тејлор е првиот претставник на т.н. менаџмент, кого подоцна го развиваат Ф. Џилберт, Х. Гант и П. Друкер.

Врз развојот на современиот менаџмент најголемо влијание има изучувањето на менаџментот на процесот (исто познат како „универзален менаџмент“). Носител на овој концепт на менаџмент е Х. Фајол, кој го проширува тејлоровиот концепт на организација, а ги проширува и истражувањата и врз функцијата на раководење. Со оглед на фактот дека Фајол дел од своите истражувања ги насочува врз дефинирањето на функциите на организацијата и менаџментот, многумина го нарекуваат и основач на т.н. *функционален менаџмент*⁹.

Посебен правец во развојот на теоријата на менаџментот претставува т.н. правец “менаџмент на научно однесување”. Водечки претставник на овој правец е М. Вебер, германски социолог и творец на бирократската организација заснована на хиерархиски принципи. Според Вебер бирократската организација е технички најефикасна форма на

⁷Taylor, Frederick W. (1912). Scientific management. In: Classics of Public Administration, 43–49. Eds Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. Belmont etc.: Wadsworth, a Division of Thomson Learning, Inc.

⁸Drucker F.P. (1974), Management: Tasks, Responsibilities, Practitices, Butterworth-Heinemann.

⁹Fayol H.(1949), General and Industrial Management, Pitman Publishing Dorporation, NewYork.

можната организација¹⁰. Хиерархијата е битен принцип на оваа организација кој, на пример, кај власта ја овозможува контролата на акцијата на секој поединец. Некои ова сфаќање на организацијата го нарекуваат модел на формалната организација.

Натамошниот развој на теоријата на менаџментот се насочува кон "менаџментот на меѓучовечките односи". Групата на автори кои го развивале овој правец ја води Е. Мајо. Според него, вкупниот развој на научниот менаџмент е поделен на четири развојни фази:

1. (1900-1925), ориентација на менаџментот на работните задачи (се користат и идеите на Тејлор),
2. (1925-1960), развој на т.н. менаџмент на процесот, посебно производниот процес, каде се важни предвидувањето, планирањето, истражувањето и каде е важно средното ниво на менаџмент,
3. (1960-1985), операционен менаџмент, каде со помош на менаџмент информациониот систем МИС и информатичката техника се интегрира организацијата,
4. (од 1985 до денес), примена на концептот на стратемскиот менаџмент каде е истакнато значењето на највисокото ниво на менаџери.

Според модерната теорија на менаџментот главни се два пристапа кон ефикасниот менаџмент и тоа¹¹:

1. **Менаџмент со помош на целите.** Форма на пренесување на одговорноста на менаџерите за остварување на збирот на задачи и цели на нивната организациона целина.
2. **Менаџмент со помош на стратегии.** Се базира врз збир од ефикасни начела, постапки и средства за остварување на деловни цели. Оваа форма на менаџмент се базира врз повеќе стратегии, од долгорочното вработување до ефикасна програма за селекција и развој на менаџерите.

¹⁰Weber, Max (1922). Bureaucracy. In: Classics of Public Administration, 50–63. Eds Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. Belmont etc.: Wadsworth, a Division of Thomson Learning, Inc.

¹¹Adair, John (2006.) **Leadership and Motivation**, London: Kogan Page

2.3. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот е универзална појава. Тој е многу популарен и мошне користен термин. Сите организации – бизнис, политички, културни или општествени се инволвирани во менаџментот бидејќи токму тој ги управува различните напори кон една крајна цел. Менаџментот е уметност на завршување на работите преку и со луѓето во формално-организираните групи. Менаџментот е уметност на создавање заедница во која луѓето и поединците можат да соработуваат за достигнување на групните цели. Менаџментот е уметност на знаење што да се прави, кога да се прави нештото и истото да се направи на најевтиниот и најдобриот можен начин.

Менаџментот е целна активност. Тој е нешто што ги управува групните напори кон остварување на одредени предодредени цели. Менаџментот е процес на работење со и преку други со цел ефективно постигнување на целите на организацијата, и со цел користење на лимитираните ресурси во светот кој постојано се менува. Секако, овие цели можеби се разликуваат кај претпријатијата. На пример, за едно претпријатие, целта е лансирање на нови производи со помош на анкети а за друго, максимизација на профитот со минимизирање на трошоците.

Менаџментот вклучува создавање на внатрешна средина: - менаџментот е тој кој ги користи различните фактори на производство. Оттука, одговорноста на менаџментот е да создаде такви услови кои се спроведливи за да се максимизираат напорите за луѓето да можат ефикасно и ефективно да си ги завршуваат задачите. Менаџментот овозможува сирови материјали, ја одредува платата, правилата, прописите итн.

Оттука, можеме да заклучиме дека добриот менаџмент ја вклучува и ефикасноста и ефективноста. Менаџментот може детално да се дефинира според следниве категории:

1. Менаџментот како процес
2. Менаџментот како активност
3. Менаџментот како дисциплина
4. Менаџментот како група

5. Менаџментот како наука
6. Менаџментот како уметноста
7. Менаџментот како професија

Многу автори од областа на менаџментот сметаат дека има повеќе теориски пристапи кон менаџментот базирани на различни хипотези. Сеуште се трага кон можни форми за унифицирање на теоријата на менаџментот. Некои теоретичари за своите пристапи наоѓаат извори во организационата теорија, некои во административната, а некои во теоријата на меѓучовечки односи. Некои пак сметаат дека теоријата на одлучувањето не е најважниот фактор во објаснувањето на менаџерското однесување и дејствување. Други сметаат дека менаџментот е повеќе практична отколку научна гранка. Тоа создава проблем при дефинирањето на теоријата на менаџментот. Поради тоа недостасува широко прифатена дефиниција.

Менаџментот е дефиниран на различни начини. Во менаџмент теоријата постојат следниве гледишта¹²:

1. Менаџментот е процес, серија на чекори или насочување на акциите во правец на остварување на посакуваната цел. Па според тоа, менаџментот е збир на акции водени кон некоја општа цел.
2. Мислење според кое менаџментот има организациона улога, поставување на обврски, одговорности и односи во претпријатијата, или менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и одговорност која вклучува:
 - расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредувањето на напорот,
 - водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите.
3. Може да се сретне и гледиште според кое менаџментот содржи давање на работите да бидат извршувани од други.

¹²Гоцевски Трајан, (2003), Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово.

4. Дефинирање на менаџментот од аспект на ситуацијата во која се применува. Се однесува на односите меѓу важни варијабли во окружувањето и соодветен менаџмент концепт и техники кои водат кон ефикасно остварување на целите.
5. Од стратегиски аспект, како начин за определување на долгорочната прилагодливост на претпријатието на окружувањето. Како процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитебилен начин, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурси на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи.
6. Постои и мислење дека менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите. Значи, искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите.
7. Менаџментот како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Што значи примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, одлучување и примена на решенијата во организацијата.
 - Интердисциплинарна системска наука-примена на теории, средства и методи од многу дисциплини.
 - Проблем-дефинирање на ситуацијата, процес на информирање и создавање на алтернативни решенија за проблемот.
 - Одлучувањето е формулирање на критериуми за одлучување по анализата и проценката на алтернативните курсеви на акции.
 - Примената на решенијата, подразбира примена на избраните решенија и следење на резултатите.
8. Менаџментот како процес на извршување на посебни функции. Посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање, изведувани за определување и остварување на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси. На таков начин дефиниран менаџментот укажува на неговите три основни делови: ресурси, функции и цели,

9. Менаџментот во претпријатието се дефинира како ефикасно искористување на ресурсите. Менаџментот е искористување на физичките и човечките ресурси со координиран напор, а тоа остварување е со извршување, а функциите планирање, организирање, кадри, насочување и координирање,
10. Менаџментот од аспект на одлучувањето е континуиран процес на донесување одлуки, извршување и ревизија,
11. Менаџментот е практична примена на знаењата и искуствата на менаџерите, како личност која се обидува да ги оствари поставените цели со насочување на човечките активности во производството на производи и услуги. Тој ги користи средствата на најефикасен начин. Начинот на извршување на функциите кои ја прават неговата работа е опишан како менаџмент,
12. Менаџментот како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Менаџментот е збир на знаења за управување. Управувањето, пак е процес на организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите, машините и парите за да се обезбеди оптимално остварување на целите. Менаџерите се личности додадени на овој процес. Тие го изучуваат менаџментот за да го унапредат управувањето.

Во теоријата на менаџментот постојат и следните гледишта во однос на сфаќањата за менаџментот¹³:

- менаџментот се замислува како умешност која варира од една до друга личност,
- на менаџментот се гледа како на група или класа луѓе со различни карактеристики и стил на живеење,
- менаџментот како професија слична како и другите професии, право, медицина и др.,
- напор за извршување на работата и одговорност за успехот или неуспехот,
- планирање и извршување,

¹³Thompson, John & Martin, Frank (2006.) Strategic Management: Awareness and Change, Thomson.

- менаџментот е задоволување на економските и општествените потребисо производство од луѓето во стопанството и општеството,
- менаџментот е нормативна именка која се однесува на определена група на личности во претпријатието,
- менаџментот е професија, наука или умешност и друго.

Од досега изнесеното може да се констатира дека не постои универзално прифатена дефиниција за менаџментот. Иако сите овие гледишта се дивегентни сепак може да се извлечат неколку заеднички елементи за да се изведе посинтетизирана дефиниција.

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието. Основните елементи на дефиницијата за менаџмент се¹⁴: процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на другите луѓе и целите.

- Првиот елемент се однесува на менаџментот како универзален процес применлив во сите видови претпријатија, болници, цркви, универзитети и владини агенции. Процесот упатува на функции или примарни активности извршувани од менаџерите. Овие функции се планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.
- Вториот елемент го сочинуваат ресурсите во кои обично влегуваат сировините, машините, пазарите и парите. Економските ресурси се ограничени, поради што менаџерот треба да биде ефективен во осварувањето на целите. Кога менаџерот ќе ги оствари целите за него се вели дека е ефективен. Ефикасноста е значаен дел од менаџментот.
- Третиот елемент го сочинуваат луѓето со чиј напор се извршува работата.
- Четвртиот елемент се однесува на формулирање и остварување на целите на претпријатието со напор на други луѓе. Менаџментот вклучува координација на човечки и материјални ресурси во насока на остварување на целите.

¹⁴Гоцевски Трајан, (2003), Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово.

Во модерното економско работење нема ниту еден фактор толку важен како што е менаџментот. Независно, менаџментот останува останува да се грижи за формулирање и успешно извршување на работата. Менаџментот во основа е процес на планирање (одлучување, цели, политики, планови и предвидувања), организирање, координирање, мотивирање и контролирање на активностите, кои водат кон поефикасно извршување на целите на претпријатието¹⁵. Терминот менаџмент има повеќе значења кои можат да бидат применети на различни начини.

1. Терминот е употребен да дефинира широки подрачја на активност
2. Менаџментот е употребен да ги опише нивоата на авторитет во рамки на организација, да ги подели нивоата на менаџмент на врвен, среден и менаџмент на пониско ниво според нивниот авторитет
3. Овој термин означува функционален приод кој опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.
4. Менаџментот опфаќа вработени, финансии, материјали и цели, купување, продавање, методи и постапки, средства и опрема.

Менаџментот означува работа на креирање, окружување во кое луѓето треба да ги остварат своите цели ефикасно и ефективно. Менаџментот е доминантна активност во секој аспект на модерното општество, што значи дека постои универзалност на менаџментот. Порано менаџментот би. идентификуван како специфичен орган во деловното претпријатие. Денес, значењето на менаџментот е пошироко. Тој се случува секаде, во паркови, болници, училишта, градови, полиција, и.т.н¹⁶.

Во практика менаџментот постои откако постои цивилизацијата. Тој е универзален процес. Веројатно нема поважна област од човечките активности отколку што е менаџментот. Цел на менаџерот е да формулира и да го поддржи интерното окружување во кое луѓето работат заедно ефективно и ефикасно кон остварување на

¹⁵Jones L.R., Thompson, F. Public management, Institutional Renewal for the 21st Century, Stamford, 1999.

¹⁶Barret, P., Financial Management in the Public Sector – How Accrual Accounting and Budgeting enhances Governance and Accountability, Singapore, 2004.

целите. Менаџментот треба во секоја одлука да го има во предвид ефикасното извршување на активностите.

2.3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ ПО КАТЕГОРИИ

Менаџментот како процес

Како процес, менаџментот се однесува на интерните функции. Тој е процес кој се состои од планирање, организирање, водење и контролирање, и е процес кој ги одредува и исполнува поставените цели со човечка помош и други ресурси. Како процес, менаџментот се состои од три аспекти:

1. Менаџментот е општествен процес – Бидејќи човечкиот фактор е најважен меѓу другите фактори, оттука и менаџментот се стреми кон развивање на однос помеѓу луѓето. Должност на менаџментот е да створи една интеракција помеѓу луѓето – продуктивна и корисна за постигнување на целите на организацијата.
2. Менаџментот е интегрирачки процес – Менаџментот ја презема одговорноста за спојување на човечките физички и финансиски ресурси за да ги постигне организациските цели. Оттука, функцијата за создавање хармонија помеѓу различните фактори е многу важна.
3. Менаџментот е континуиран процес – тој е процес кој нема крај. Менаџментот се грижи постојано да го идентификува проблемот и истиот да го реши со преземање на адекватни чекори.

Менаџментот како активност

Како и другите активности што ги извршуваат луѓето, како на пример, пишувањето, играњето, јадењето, готвењето итн., менаџментот е, истотака, активност бидејќи менаџерот е оној кој ги постигнува целите со насочување на напорите на другите луѓе. Како активност, менаџментот вклучува:

1. Информациски активности – во функционирањето на едно бизнис претпријатие, менаџерот треба постојано да прима и дава информации на устен или писмен начин.

Мора да се одржи една комуникациска врска помеѓу подредените и надредените со цел ефективно функционирање на едно претпријатие.

2. Одлуки – Практично, сите видови на менаџерски активности се базирани на еден или повеќе видови на одлуки. Оттука, менаџерите се постојано инволвирани во одлуки со различна природа бидејќи одлуката на еден менаџер станува основа за дејствување што треба да го преземе друг менаџер. (на пример, менаџерот за продажба ги одлучува медиумите и содржината на рекламите)

3. Интер-персонални активности – Менаџментот го вклучува постигнувањето на цели преку луѓето. Оттука, менаџерите мора да бидат во интеракција со надредените, како и со подредените. Тие мора да одржуваат добар однос и со едните (подредените) и со другите (надредените).

Менаџментот како дисциплина

Менаџментот како дисциплина се однесува на онаа гранка во образованието што е поврзана со студијата за начелата и практиките на основната администрација. Како таков, менаџментот прецизира дека менаџерите треба да следат посебен код на однесување, како и различни методи за ефикасно менаџирање на ресурсите. Менаџментот како дисциплина прецизира одреден код на однесување за менаџерите и одредува разни методи за менаџирање на едно претпријатие. Менаџментот е студија која се разгледува и учи на институти и универзитетот. Секоја гранка на образование која ги исполнува следниве две работи е позната под терминот дисциплина:

1. Мора да има научници и мислители кои искажуваат значајни познавања преку истражувања и публикации.

2. Образованието и програмите за обука мора формално да дадат знаење.

Бидејќи менаџментот ги задоволува овие проблеми, оттука и се квалификува да биде дисциплина. Иако е претежно нова дисциплина, секојдневно се развива со много побрзо темпо.

Менаџментот како група

Како група, менаџментот се однесува на сите луѓе кои ја извршуваат задачата на менаџирање едно претпријатие. Кога зборува дека менаџментот на едно претпријатие е добар, мислиме на група луѓе кои го менаџираат тоа претпријатие. па така, како група, менаџментот технички ги вклучува сите видови менаџери. Но, во секојдневната практика, менаџментот ги вклучува оние кои се одговорни за донесување на важни одлуки, и оние кои имаат овластувања да користат ресурси за да ги постигнат целите на претпријатието а, истотака, имаат и одговорност за зајакнувањето на целите кои ги постигнале.

Менаџментот како група може се разгледува од два различни начина:

1. Сите менаџери заедно.
2. Само највисоките менаџери.

Интерпретацијата зависи од контекстот во кој се користат овие термини. Генерално, постојат три видови менаџери:

1. Наследни/Сродно-поврзани менаџери: Оние кои станале менаџери поради сродство со сопствениците на компанијата.
2. Професионални менаџери: оние кои се назначени за менаџери врз основа на нивното образование и диплома.
3. Политички менаџери/Државни службеници: ние кои работат во јавниот сектор.

Менаџерите станаа дел од елитната група во општеството бидејќи уживаат висок стандард на живеење.

Менаџментот како наука

Науката е систематско тело на знаење што припаѓа на одредена област и кое содржи општи факти кои објаснуваат одредена појава. Тој создава однос помеѓу две или повеќе варијабли и ги нагласува начела кои го предводат нивниот однос. Овие начела се развиени преку научни набљудувања и тестирања. Науката се карактеризира со помош на следниве главни карактеристики:

1. Универзално прифатени начела – Научните начела ја претставуваат основната вистина за одредена област. Овие начела можат да се применат во сите ситуации, во секое време и на секој место. На пример, законот за гравитација се применува во сите земји без разлика на времето.

Менаџментот, истотака, содржи неколку основни начела кои можат да се применуваат универзално, како на пример, начелото за единство на наредба, односно, еден човек, еден газда. Ова начело се применува во сите видови на организација.

2. Експериментација и набљудување – научните начела произлегуваат од научната истрага, односно, тие се базираат на логика. На пример, начелото дека Земјата се движи околу Сонцето е научно докажано.

Менаџмент начелата се, истотака, базирани врз научни истражувања. Истите се развиени со помош на експерименти и практични искуства на голем број менаџери. На пример, докажано е дека праведниот надоместок за вработените помага при создавање на задоволна работна сила.

3. Причински/последичен однос – начелата на науката го поставуваат причинскиот и последичниот однос. На пример, кога се топат металите, тие се прошируваат. Причината е топењето а резултатот е проширувањето.

Истото важи и за менаџментот и оттука, тој го поставува причински-последичниот однос. На пример, недостатокот на рамнотежа помеѓу овластувањата и одговорностите ќе доведе до неефективност. Ако ја знаете причината, односно недостатокот на рамнотежа, лесно може да се знае и ефектот, односно, неефективноста. На сличен начин, ако на работниците им се даваат праведни бонуси и плати, тие ќе работат напордно но, кога не се праведно третирали, можат да придонесат за намалување на продуктивноста на организацијата.

4. Тест за валидност и предвидливост – валидноста на научните начела може да се провери во секое време или многу пати. Секој пат, овие тестови ќе го дадат истиот резултат. Истотака, идните настани можат да се предвидат преку користење на научните начела.

Начелата на менаџментот можат, истотака, да се тестираат за валидност. На пример, начелото за единство на наредбата може да се тестира со споредување на две личности- едната со еден газда и другиот со двајца газди. Работењето на првата личност ќе биде подобро од она на втората личност.

Не може да се негира дека менаџментот има систематско тело на знаење, но истото не е толку точно како другите природни науки како биологија, физика, хемија итн. Главната причина за неточноста на науката за менаџмент е дека истата се занимава со луѓе и е многу тешко точно да се предвиди нивното однесување. Бидејќи менаџментот е општествен процес, оттука потпаѓа во областа на општествените науки. Тој е флексибилна наука и затоа неговите теории и начела можат да произведат различни резултати во различно време.

Менаџментот како уметност

Уметноста ја вклучува примената на знаењето и вештините. Уметноста може да се дефинира како персонализирана примена на општи теоретски начела за постигнување на најдобри резултати. Уметноста ги има следниве карактери –

1. Практично знаење: секоја уметност бара практично знаење па оттука теоретското знаење не е доволно. Многу е важно да се знае практичната примена теоретските начела. Менаџерот никогаш не може да биде успешен само со диплома за менаџмент; тој/таа мора и да знае како да ги применува различните начела во реално ситуации во својство на менаџер.

2. Лични вештини: Иако теоретската основа е иста за сите артисти, секој од нив има сопствен стил и приод кон работата. Затоа и нивото на успех и квалитет на работата се разликува од еден на друг. На сличен начин, менаџментот е уметност но зависи од личноста. Секој менаџер има свој начин на менаџирање врз основа на неговото знаење, искуство и карактер.

3. Креативност: секој уметник користи своја креативност. Затоа тој се стреми кон создавање на нешто што не постоело претходно и кое е комбинација на интелигенција и фантазија. Менаџментот, истотака, поседува креативна страна како и секоја друга

уметност. Тој комбинира човечки и нечовечки ресурси на корисен начин за да ги постигне посакуваните цели.

4. Совршенство со практика: Практиката го прави нештото совршено. Сите менаџери учат од грешките, но, примената на менаџмент начелата со текот на годините им помага тие да ја усовршат нивната работа.

5. Ориентирана кон цели: Менаџментот, како и секоја друга уметност, се фокусира кон постигнување на предодредените цели. Менаџерите користат разни ресурси како луѓе, пари, материјал, машини и методи за да го промовираат растот и развојот на една организација.

Оттука, може да се каже дека менаџментот е уметност и оттука бара примена на одредени начела за да го насочи однесувањето на луѓето кон остварување на посакуваните цели.

Менаџментот и како наука и како уметност

Менаџментот е и уметност и наука. Погореспоменатите работи откриваат дека менаџментот ги комбинира карактеристиките и на науката и на уметноста. Менаџментот се смета за наука бидејќи има организирано тело на наука кои содржи одредени универзални вистини. Тој се нарекува и уметност бидејќи менаџирањето бара одредени вештини кои се вродени во менаџерите. Науката го дава знаењето а уметноста се занимава со примената на знаењето и вештините.

За да биде успешен еден менаџер во својата професија, тој/таа мора да го поседува знаењето од науката и уметноста за истото да го примени. Оттука, менаџментот е комбинација на наука и уметност бидејќи ги овозможува начелата и начинот на кој овие начела се применети. Не е доволно за менаџерот само да ги знае начелата; тој/таа мора да ги примени во решавањето на различните менаџерски проблеми. Оттука е јасно зошто науката и уметноста не се исклучуваат меѓусебно, туку напротив, тие се надополнуваат една со друга.

Менаџментот како професија

Во текот на неколку декади, факторите како што се растечкиот бизнис, поделбата на сопственоста од менаџментот, растечката конкуренција итн., доведоа до зголемена побарувачка од професионално-квалификувани менаџери. Задачата на менаџерот е многу прецизно одредена. Како резултат на овие работи, менаџментот дојде до стадиум каде сè треба да се менаџира професионално.

Професијата може да се дефинира како занимање кое бара сручно знаење и интензивни академски подготовки. Суштината на професијата е:

- 1. Стручно знаење** – една професија мора да има систематско тело на знаење кое може да се користи за развој на професионалци. Секој професионалец мора многу да се труди за да се здобие со стручност во однос на начелата и техниките. Па така, менаџерот мора да се посвети и инволвира и да се здобие со стручно познавање во областа на менаџментот.
- 2. Формално образование и обука** – постојат многу институции и универзитети за најразлични професии. Никој не може да врши професија без да следи обука или студии.
- 3. Општествени должности** – иако професијата е основен начин за заработување, професионалците се првенствено мотивирани од желбата да му служат на општеството. Нивните активности се под влијание на општествените норми и вредности. Менаџерот е одговорен и за општеството и оттука од него се очекува да му овозможи на општеството квалитетни добра по разумни цени.
- 4. Код на однесување** – Членовите на една професија мора да се придржуваат до одреден начин на однесување кој содржи одредени правила и прописи, норми за честност, интегритет и етика. Кодот на однесување го поставува едно претставничко тело со цел да обезбеди самодисциплина меѓу неговите членови. Секој еден член кој го прекршува кодот на однесување може да се казни.

5. Претставничко тело – мора да постои претставничко тело за регулирање на една професија.

Јасно е дека менаџментот извршува одредени суштински функции, но, дури и тогас, не се смета за целосна професија бидејќи:

- Не постојат пропишани квалификации за менаџери;
- Не постои менаџмент тело со овластување за доделува дозвола за работа на различни менаџери;
- Менаџерите се познати по нивната работа а не по нивните дипломи;
- Крајната цел на бизнисот е да се максимизира профитот а не општествената благосостојба.

2.3.2. КАРАКТЕРИСТИКИ И ЦЕЛИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот е активност која ги раководи човечките и природните ресурси за да се постигнат целите на организацијата. Природата на менаџментот може да се дефинира како:

1. Ориентирана кон цели: успехот на која било менаџмент активност се добива со постигнување на предодредените цели. Менаџментот е алатка која помага користењето на човечките и физичките ресурси да ги остварат поставените цели. На пример, целта на едно претпријатие да се максимизира задоволството на потрошувачите со произведување на квалитетни добра по разумни цени. Ова може да се постигне со вработување на доволен број на луѓе и подобро користење на дефицитарните ресурси.
2. Менаџментот интегрира човечки, физички и финансиски ресурси: во една организација, луѓето работат со машини материјали, финансиски средства, објекти итн. Менаџментот ги интегрира човечките напори во тие ресурси.
3. Менаџментот е континуиран процес: тој претставува континуирано решавање на проблеми. Менаџментот се фокусира на откривање на проблемот и преземање на соодветни чекори за негово решавање. На пример, таргетот на една компанија е максимум производство. За да се постигне овој таргет, треба да се креираат политики.

Но, треба да се направи маркетинг и производите да се рекламираат. Па така, заради ова, политиките треба одново да се преправат. Оттука, ова е процес што нема крај.

4. Менаџментот е сеприсутен: менаџментот е потребен во сите видови на организации, без разлика дали станува збор за политички, општествени, културни или бизнис организации. Причината е дека тој ги насочува напорите кон една дефинирана цел. Оттука, клубовите, болниците, колежите, фирмите, сите имаат потреба од менаџмент. Кога повеќе од еден човек работат за една заеничка цел, тогаш е потребен менаџмент. Без разлика дали станува збор за мал бизнис или голем, менаџментот е секаде потребен без разлика на големината или видот на активност.

5. Менаџментот е групна активност: Менаџментот не е засегнат од напорите на поединецот, туку на групата. Тој го вклучува групниот напор за да ги постигне поставените цели.

Главните цели на менаџментот се:

1. Максимум резултати со минимални напори – Главната цел на менаџментот е да обезбди максимум резултати со минимални напори и ресурси. Менаџментот во главно размислува за зајакнување на човечките, материјалните и финансиските ресурси на таков начин на кој истите ќе резултираат со најдобра комбинација. Оваа комбинација резултира со намалување на различни трошоци.

2. Зголемување на ефикасноста на факторите за производство – Со соодветна употреба на различни фактори за производство, нивната ефикасност може да се зголеми до тој степен да се намалат загубите и неискористливоста на производите, што води до заштеда на време, труд и пари. Секако, ова е од суштинско значење за растот и просперитетот на претпријатието.

3. Максимум просперитет за работодавачот и вработените – Менаџментот обезбедува глатка и координирана работа на претпријатието. Ова, пак, помага при овозможување на максимум придобивки за вработениот, како на пример, добри работни услови, соодветен паричен надоместок, и поголем профит за работодавачот.

4. Подобрување кај луѓето и општествена правда – Менаџментот служи како алатка за подигнување, како и подобрување на општеството. Преку зголемената продуктивност и вработеност, менаџментот обезбедува подобри стандарди за живот во општеството. Менаџментот обезбедува правда преку неговите униформни политики.

Важноста на менаџментот е деривирана од неговата способност за:

1. Помош при остварување на целите на групата – ги одредува факторите на производство, ги собира и организира ресурсите, и истите ги интегрира на ефективен начин за да ги постигне целите. Истотака, ги насочува напорите на групата кон остварување на поставените цели. Со дефинирање на целта на организацијата, јасно е дека не би се трошеле залудно времето, парите и трудот. Менаџментот ги конвертира неорганизираните ресурси (луѓе, машини, пари итн.) во корисно претпријатие. Овие ресурси се координираат, насочени и контролирани на таков начин што претпријатието работи за постигнување и одржување на зацртаните цели.

2. Оптимално искористување на ресурсите – менаџментот продуктивно ги користи сите физички и човечки ресурси. Ова ја дефинира ефикасноста на менаџментот. Менаџментот овозможува максимално искористување на дефицитарните ресурси преку селектирање на нивната најдобра алтернативна употреба во индустријата. Тој користи експерти, а овие услуги значат користење на нивните вештини, образование и соодветно искористување, а истовремено одбегнува загуби.

3. Ги намалува трошоците – менаџментот добива максимални резултати со минимум инпути преку соодветно планирање и користење на минимум инпути, при што добива максимум аутпути. Менаџментот користи физички, човечки и финансиски ресурси на таков начин кој резултира со најдобра комбинација. Ова, нормално, помага да се намалат трошоците.

4. Основа здрава организација – Нема преклопување на трудот (урамнотежени и координирани функции). Една од целите на менаџментот е да изгради здрава организациска структура која соодветствува на целите на организацијата; менаџментот утврдува ефективен однос на овластувања и одговорности, односно, кој кому му

одговара, кој кому може да дава инструкции, кој е надреден а кој е подреден. Менаџментот пополнува различни позиции со правите луѓе, оние со вистински вештини, обука и квалификации.

5. Воспоставува рамнотежа - менаџментот овозможува организацијата да опстои во средината која се менува, и истиот е во контакт со неа. Кога се менува надворешната средина, мора да се промени и првобитната координација на организацијата. Па така, менаџментот ја приспособува организацијата кон побарувачката на пазарот подложна на промени/ потребите на општеството што постојано се менуваат. Менаџментот е одговорен за растот и опстојувањето на организацијата.

6. Менаџментот е од суштинско значење за просперитетот на општеството – ефективниот менаџментот води кон подобро економско производство кое пак, помага да се зголеми благосостојбата на луѓето. Добриот менаџмент ја олеснува тешката задача со избегнување на загубите на недоволните ресурси. Истотака, менаџментот го подобрува стандардот на живеење. Тој го зголемува профитот што им е потребен на бизнисите а општеството добива максимални резултати со минимални трошоци преку создавање можности за вработување кои генерираат нови приходи.

2.4. ПОИМ НА МЕНАЏМЕНТ

Честопати, и во секојдневниот живот и литература се поставува прашањето зошто го користиме терминот менаџмент, а не управување, што произлегува од буквалниот превод на зборот „management“. Причини за оваа има повеќе. Прво, бидејќи терминот менаџмент се одомаќини кај нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област, а со разбирање се прима и од оние што се обучуваат¹⁷.

Второ, што е најбитно, сфатен како управување, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува потесни рамки. Терминот менаџмент ја дава потребната ширина. Изедначувањето на терминот менаџмент со поимот управување

¹⁷Шуклев Б., (2004), Менаџмент, Економски факултет, Скопје.

може многу да се искомпликува поимањето и воспоставувањето на релациите меѓу трите битни функции и нивното термилошко значење: менаџер, водач и директор.

Менаџментот е активност или процес, а не и поим или настан. Една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерското однесување во организацијата е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина¹⁸. На тој начин, менаџментот како поим асоцира на статус и моќ. Денес постои поместување на парадигмата од менаџментот како поим (именка) во менаџмент како активност (глагол) и се однесува на сите членови во една организација или форма: на структурата на водството, на персоналот што е вклучен во технолошкиот процес и оној што не е вклучен во тој процес, на административниот, помошниот кадар¹⁹. Менаџментот или управувањето се однесува на извршувањето на работите или овозможување тие да се случат. Тоа е процес кој сите луѓе го прифаќаат како начин односно како култура на живеење и работење во организацијата. Со други зборови, менаџментот им припаѓа на сите организации од сите сфери на човековото дејствување. Поаѓајќи од ова, произлегува дека процесот на менаџментот или управувањето се среќава во секоја ситуација во која поединците се собираат заедно со заедничка намера: да ги постигнат договорените цели преку задоволителни резултати.

Понекогаш може да постојат значајни разлики во начинот на интерпретирање на менаџментот во различни организации. Тоа е сосем нормално ако се земаат во предвид разликите во поглед на карактерот, големината, технологијата, екипираноста и резултатите на тие организации. Менаџментот не е апсолутен и не може универзално да се примени, без да се земаат во вид специфичностите на ситуацијата и условите. Неопходно е неговата примена да се разгледува во контекст на она на што треба да се дејствува, и само кога се интерпретира во дадена специфична ситуација, менаџментот има смисла.

Разбирањето на менаџментот е процес кој бара прифаќање, интеграција и споредување. Процесот на управување, гледано ефективно, е резултат на преземањето

¹⁸J Kotter and D Cohen. 2002. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press.

¹⁹J.Kotter. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

на некоја теорија или опишувањето на некоја практика или модел и нивно применување во специфични ситуации и во определен контекст. За да се стане менаџер потребно е учење за вклучување во анализа, синтеза и полемизирање за целите и вредностите во организацијата. Менаџментот е целосно насочен и се грижи за постигнување на резултати. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење, заради што треба да се постигнат. Значи менаџментот не е, и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите.

Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние интенции кои се преточени во согледливи промени. Освен ова, треба да се додадат и квалитетот на внатрешните меѓусебни односи на персоналот и окружувањето.

2.5. СТИЛОВИ НА МЕНАЏМЕНТ

Подолу се претставени повеќе објаснувања во однос на различните стилови на менаџмент²⁰:

- **Менаџмент што се базира на традиционални вредности.** Овие менаџери се трудат да ја минимизираат неодреденоста и промената со објанување дека концептот на статус кво е многу важен. Тие се трудат да задржат премногу контрола и не сакаат делегација. Тие сакаат целиот персонал да се однесува на одреден начин, вклучувајќи го и начинот на кој се облекуваат. Тие сакаат новите вработени да го прифатат истиот стил и начин на однесување. Не се толерираат луѓе кои се однесуваат на различен начин. Се почитува хиерархијата во различните работни позиции. Овие менаџери очекуваат целосна лојалност од страна на нивните вработени. Нивната лојалност кон организацијата носи ред и стабилност. Ако истите повеќе не се „главни“, би сакале да вршат одредени

²⁰Morrison & Wilson (1996.) The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change, an article published in Bethesda, MD: The World Future Society

задачи без никакво надгледување. Ако пак мораат да бидат надгледувани, супервизорот треба да биде постар и секако не многу млад.

- **Менаџмент преку тренинг и убедување.** Овие менаџери се пофлексибилни отколку традиционалните менаџери. Тие прифаќаат промени во сите форми, во статусот, или улогата и работната содржина, ако се земе предвид ненарушувањето на постоечката ситуација. Многу се трудат да создадат и одржат добар работен однос. Овие менаџери ги прифаќаат новите вработени и од нив очекуваат целосно да се вклопат во групата. Ако некој член на групата ја предизвикува стабилноста, нему ќе му се наметне притисок за да го смени мислењето. Секој член кој мисли различно од мнозинството наставници нема да биде прифатен и ќе се соочува со потешкотии при работата во истото училиште.
- **Менаџмент со „шефување“.** Многу често е тешко да се работи со такви лидери. Нивната значителна енергија и работа е во големи мери посветена на развој и одржување на моќ. Нивниот приод честопати е комбинација од убедување дека нивниот статус е неповреден и истовремено, подобрување на истиот на сметка на другите. Тие обично дејствуваат на начин кој ним им одговара. За нив училиштето е еволуционерен систем каде секоја промена е бавен процес кој никогаш не е драматичен или ненадеен. Овие менаџери вреднуваат лојалности и трудољубивост. Тие никогаш не можат да работат со некој кој претендира да биде уште еден шеф бидејќи за нив истиот тој е закана по нивната позиција.
- **Менаџмент со „креативна визија“.** Овие лидери се многу ретки. Тие се динамични, креативни, иновативни и сакаат да воведуваат промени. Тие се мотивирани, убедливи и поседуваат голема енергија. Како и „шефот“, тие поседуваат реалистична визија за нивното училиште но бараат помала лојалност. Претендираат да прават промени по пат на консултација, дијалог и консензус. Одлуките се добро испланирани и донесени. Тие имаат потреба од нови идеи, отпочнување на нови проекти, зашто во спротивно, им се здосадува. Овие менаџери сакаат свежи промени и честопати ја менуваат работата.

2.6. НИВОА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Постојат повеќе мислења за нивоата на менаџментот. Според некои мислења менаџментот постои на две нивоа и тоа, административен и оперативен²¹. Оперативниот менаџмент вклучува менаџмент на средно ниво и менаџмент на повисоко ниво. Административниот менаџмент одговара на повисоко ниво на менаџментот, а на пониско ниво одговара оперативниот менаџмент.

Посебна класификација на нивоата на менаџментот е на вертикално ниво кое го сочинуваат: врвен менаџмент, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво, а во хоризонталното ниво се вклучени функционалните менаџери, генералниот менаџер и проектниот менаџер. Меѓутоа, покрај овие варијации во гледањата сепак може да се каже дека доминираат три нивоа на менаџмент и тоа: врвен, среден и менаџмент на пониско ниво.

Терминот „нивоа на менаџмент“ се однесува на разграничувањето помеѓу разните менаџерски позиции во една организација. Бројот на нивоа во менаџментот се зголемува кога се зголемува големината на бизнисот и работна сила и обратно. Нивото на менаџмент го одредува ланецот на наредби, степенот на авторитет и статус што го ужива менаџерот итн. Нивоата на менаџмент можат да се класифицираат во три категории:

1. Високо ниво/Административно ниво
2. Средно ниво/Извршно
3. Ниско ниво/Менаџери од прв ред

²¹Knight, Gayley Communication Challenges: Listening, Writing, Reading as a Business, Professional, MySolutionSpot, 2008.



Слика 1. Нивоа на менаџмент

Менаџерите на сите овие нивоа извршуваат различни функции. Улогата на менаџерите на сите три нивоа е објаснета подолу:

1. Високо ниво на менаџмент

Се состои од одбор на директори и главен извршен директор. Топ менаџментот е крајниот извор на авторитет и истиот го менаџира целите и политиките за едно претпријатие. Истиот посветува повеќе време на планирање и координирање на функции.

Улогата на топ менаџментот може да се резимира на следниот начин:

- Топ менаџментот ги поставува целите и политиките на претпријатието.
- Ги вклучува потребните инструкции за подготовката на буџетите на департманите, процедурите, распоредите инт.
- Подготвува стратегиски планови и политики за претпријатието.
- Го назначува извршниот менаџер за средното ниво, односно, менаџер на департманот.
- Ги контролира и координира активностите на сите департмани.
- Истотака, е одговорен за одржување на контакт со надворешниот свет.

- Обезбедува дирекции и насоки.
- Топ менаџментот е исто така одговорен кај акционерите за работата на претпријатието.

2. Средно ниво на менаџмент

Средното ниво на менаџмент го сочинуваат менаџерите на департманите. Тие им одговораат на менаџерите на високото ниво за работењето на нивниот департман. Тие посветуваат повеќе време на организациски функции и насоки. Во мали организации, постои само еден слој на средно ниво на менаџмент но, во големи, постои и сениор и џуниор средно ниво на менаџмент. Нивната улога може да се објасни на следниот начин:

- Тие ги извршуваат плановите на организацијата во согласност со политиките и директивите на топ менаџментот.
- Прават планови за суб-единиците на организацијата.
- Учествуваат во вработувањето и обуката на менаџери на ниското ниво.
- Им ги толкуваат и објаснуваат политиките на менаџерите од ниското ниво.
- Тие се одговорни за координирање на активностите во рамките на дивизијата или департманот.
- Испраќаат важни извештаи и други важни податоци до топ менаџментот.
- Ја оценуваат работата на џуниор менаџерите.
- Тие се одговорни и да ги мотивираат менаџерите од ниското ниво за да ја подобрат работата.

3. Ниско ниво на менаџмент

Ниското ниво е познато и како супервизорно/оперативно ниво на менаџмент. Се состои од супервизори, надзорници, службеници, итн. Супервизорниот менаџмент се однесува на оние извршни менаџери чија работа се однесува на личната претпазливост и подучување на вработените. Со други зборови, тие се одговорни за функцијата на менаџментот за давање инструкции и контролирање. Нивните активности вклучуваат –

- Доделување на работни задачи на различни работници.
- Ги водат и насочуваат работниците во поглед на секојдневни активности.
- Тие се одговорни за квалитетот, како и квантитетот, на производството.
- Имаат одговорност за одржување на добри односи во организацијата.
- Ги пренесуваат проблемите на работниците, нивните предлози и жалби до повисоките нивоа и ги пренесуваат целите на повисоките нивоа до работниците.
- Помагаат при разрешување на поплаките на работниците.
- Ги надгледуваат и насочуваат подредените.
- Тие се одговорни да обезбедат обука за работниците.
- Ги организираат потребните материјали, машини, алатки итн.
- Подготвуваат периодични извештаи за работата на работниците.
- Ја обезбедуваат дисциплината во претпријатието.
- Ги мотивираат работниците.
- Го градат имиџот на претпријатието бидејќи се во директен контакт со работниците.

Администрацијата значи целокупно одредување на политики, поставување на главните цели, идентификација на генералните цели и поставување на големи програми и проекти. Ова се однесува на активностите од повисоко ниво. Администрацијата ги поставува основните начела на претпријатието. Администрацијата значи водење, лидерство и контрола на напорите на групата кон некои заеднички цели.

Додека пак, менаџментот вклучува замислување, отпочнување и спојување на различни елементи; координирање, придвижување, интегрирање на разновидните организациски компоненти а сепак, одржувајќи ја издржливоста на организацијата на патот до некои предодредени цели. Со други зборови, менаџментот е уметност на завршување на работите преку и со луѓе во формално-организирани групи.

Разликата помеѓу менаџментот и администрацијата може да се сумира под две категории:

1. Функции

2. Употреба/Примена

Врз основа на функциите:

Основа	Менаџмент	Администрација
Значење	Менаџментот е уметност на завршување на работите преку други со насочување на нивните напори кон постигнување на предодредените цели.	Администрацијата се фокусира на формулацијата на големите цели, планови и политики.
Природа	Менаџментот е извршна функција.	Администрацијата е функција за донесување одлуки.
Процес	Менаџментот одлучува што треба да се направи, кој да го направи и како да го направи.	Администрацијата одлучува што треба да се направи и кога.
Функција	Менаџментот е функција со која менаџерите добиваат готови производи под нивно надгледување.	Администрацијата е функција на размислување бидејќи плановите и политиките се утврдени на таков начин.
Вештини	Технички и човечки вештини	Концептуални и човечки вештини
Ниво	Функции од средно и пониско ниво	Функции од највисокото ниво

Табела 1:Разликата помеѓу менаџментот и администрацијата според функциите

Според употребата:

Основа	Менаџмент	Администрација
Применливост	Менаџментот е применлив во бизнис средината, односно, организации ориентирани кон профит.	Администрацијата се применува во небизнис средини, односно, клубови, училишта, болници итн.
Влијание	Менаџмент одлуките се под влијание на вредностите, мислењата, верувањата и одлуките на менаџерите.	Администрацијата е под влијание на јавното мислење, владините политики, религиозни организации, обичаите итн.

Статус	Менаџментот се состои од вработените на една организација на кои им се плаќаат надоместоци (плати, хонорари итн.)	Администрацијата ги претставува сопствениците на едно претпријатие кои заработуваат поврат на нивниот инвестиран капитал и профит во форма на дивиденди.
---------------	---	--

Табела 2: Разликата помеѓу менаџментот и администрацијата според примената

2.7. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот е дефиниран како општествен процес кој вклучува одговорност за економското и ефективно планирање и регулирање на работата на едно претпријатие кон остварување на некои одредени цели. Менаџментот е динамичен процес што се состои од различни елементи и активности. Овие активности се различни од оперативните функции како маркетингот, финансиите, итн. Овие активности се заеднички за сите менаџери без разлика на нивното ниво или статус.

Овие дефиниции и пристапи за менаџментот, укажуваат на одредени менаџерски функции, како што се: планирање, организирање, екипирање, контролирање и друго. Прашањето за точно прецизирање на менаџерските функции или кои функции треба да ги обавува менаџерот, биле често поставувани прашања и предмет на дискусии меѓу авторите кои работеле во областа на менаџментот. Во една дефиниција стои дека менаџментот е процес на планирање, одлучување, организирање, водење и контролирање на човечките, физичките, финансиските и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.

Различни автори имаат различен став во поглед на определувањето на функциите на менаџментот. Така на пример Фајол ги определил следните функции на менаџментот: планирање, организирање, напредување, координација и контролирање. Според Кунц, пак менаџерски функции се: планирањето, организирањето, екипирање, раководење и контролирање. Според Милс тоа се: планирање, организирање, влијанието и контролирањето.



Слика2²². Функции на менаџментот

Сложените функции на менаџерот бараат соодветни способности и знаења. Може многубројните активности на менаџерот да се подредат во една од четирите групи базични функции на менаџментот: планирање, организирање, водење и контролирање.

- Првата е утврдување на целите. Станува збор не само за крајни, туку и за краткорочни цели. По одредувањето на целите следи изработка на стратешки и тактички планови. Стратешките планови се широки општи директиви за дејствување на организацијата. Во тактичките планови се конкретизирани замислените содржини во првите две стратегии. Нацртите на целите и стратешките планови ги изработуваат врвните менаџери, додека тактичките планови ги конструираат менаџерите од средното ниво.
- Втората базична функција на менаџментот е процесот на организирање, што претставува процес на групирање на активностите и ресурсите на еден логичен и соодветен начин. Процесот на организирање претставува прецизирање на

²²J Kotter and D Cohen. 2002. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press.

должностите и одговорностите на секој учесник во работниот процес, добра координација на различните структури и сигурен систем на следење на се она што е поврзано со квалитетот и квантитетот на индивидуалниот и заедничкиот труд на секој вработен. Тоа е динамичен и флексибилен механизам кој овозможува да се остваруваат основните цели на организацијата со групирање на активностите и со усогласување на работата на фрупи и поединци, рационално и конзистентно. Менаџерите го иницираат, насочуваат и го надгледуваат целокупниот процес на организирање.

- Водењето е третата базична функција на менаџментот и се состои во насочување на вработените во правец за остварување на важните цели на организацијата. Тоа не е само наредување и контрола како да се спроведува она што е наредено, туку и создавање на работна атмосфера и успешно обучување на вработените за да ги надминат сите оние фактори кои го попречуваат воспоставувањето на складни односи помеѓу луѓето и работата. Водењето е и мотивирање на вработените и комуницирање со нив, заради остварување на целите на управувањето со групните процеси и постапките во однос на можниот конфликт и промената.
- Четвртата базична функција на менаџментот, контролирањето е од особено значење. Успешното вршење на оваа функција подразбира високо ниво на способност, знаење и други особини на личноста. Процесот на надгледување и приспособување на активностите во организацијата заради остварување на нејзините цели бара исклучителни способности на личноста.

Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Според местото на менаџерите во пирамидално-хиерархиската структура, разликуваме три менаџерски нивоа²³:

- врвни менаџери,
- менаџери од среден ред,
- линиски/надзорнички менаџери.

²³Miljković,D. & Rijavec,M. Menedžerske vještine, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.

Нивото на менаџментот го детерминираат целите на организацијата. Практично за секое ниво постојат определени и соодветни цели, почнувајќи од врвното ниво каде што се целите на организацијата па слегувајќи по пирамидата, на средното ниво: целите на одделни сектори и до прво ниво на менаџери: работно ориентирани цели. Исто така и менаџерските функции не се со идентична застапеност на сите нивоа. Додека за врвниот менаџмент планирањето е поизразено, слегувајќи по пирамидално-хиерархиската структура се намалува неговата застапеност. Обратно пак, контролната функција за врвните и средните менаџери е со поголемо значење.

Менаџментот станува цивилизациски процес со кој се соочуваат сите и секаде во светот на: бизнисот, политиката, образованието, културата, религијата. Ерата во која живееме се почесто се именува како информатичка ера. Процесот на донесување деловни одлуки никогаш не бил посложен, придружен од многубројни ризици во однос на успешноста на работењето на субјектите. Но, неспорно е и дека современото економско работење никогаш не било позависно од менаџментот како процес кој во себе ги апсолвира функциите на: планирањето, организацијата, координацијата, мотивирањето и контролата во работењето. Сите овие активности се насочени кон една единствена цел, а тоа е остварување на поставените цели.

Со оглед на фактот дека денес менаџментот не е својствен само на економската сфера, туку се практикува и во политичката сфера, образованието, здравството, културата, уметноста, религијата и сл. Потребата од определувањето на функциите на менаџментот има практична природа бидејќи менаџерот, извршувајќи разни работни задачи и активности врши определена функција на менаџментот, која пак претставува мноштво настани кои го водат субјектот кон остварување на поставените цели.

Поради универзалноста на функциите, до денес не постои прецизно утврден број на функциите на менаџментот. Но, во зависност од времето кога тие се определувани, како и од авторите кои го правеле тоа, на менаџментот му се определувале повеќе функции, како што се: планирање, организирање и контролирање. Тие се посочувани како минимум функции без кои менаџментот не може да постои. Сите овие функции се подеднакво битни за остварување на поставената цел. Меѓутоа општоприфатен е ставот

дека пет функции се основни, а тоа се: планирање, организирање, координација, поттикнување и контрола.

2.7.1. ПЛАНИРАЊЕТО КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

Планирањето значи гледање подалеку и одредување на иден тек на активности што треба да се следи. Планирањето е чекор на подготовка. Тоа е систематска активност која одредува кога, како и кој ќе ја заврши поставената задача. Планирањето е детален програм во однос на идниот тек на активностите. Не е залудно кажано дека добро планираната работа е половина завршена. Оттука, планирањето ги зема предвид достапните човечки и физички ресурси на организацијата за да добие ефективна координација, придонес и совршено приспособување. Планирањето е основната менаџмент функција која ја вклучува формулацијата на еден или повеќе детални планови за да постигне оптимална рамнотежа на потребите и побарувачката со достапните ресурси. Планирањето претставува ментална предиспозиција да се направат работите редоследно, да се мисли пред да се дејствува и да се дејствува според факти а не според претпоставки.

Функцијата на планирање ги вклучува следните чекори:

1. Воспоставување на цели

- Планирањето бара систематски приод.
- Планирањето започнува со поставување на целите што треба да се остварат.
- Целите пак, даваат причина за преземање разни активности како и индицираат насока на трудот.
- Целите го задржуваат фокусот на менаџерите
- Целите мора јасно, прецизно и недвосмислено да се постават бидејќи во спротивно, активностите ќе бидат неефективни.
- Колку што е можно, целите мора да се постават според квантетот. Како на пример, бројот на работни задачи, плати, произведени парчиња итн. Меѓутоа, целите како на пример, работата на менаџерот за проверка на квалитетот и

ефикасноста на работата на вработените не можат да се прецизираат на квантитативен начин.

- Таквите цели треба да се прецизираат на квалитативен начин.
- Оттука, целите треба да бидат практични, прифатливи, изводливи и достапни.

2. Воспоставување на основите во планирањето

- Основите на планирањето претставуваат претпоставки за формата на идните настани.
- Тие служат како основа за самиот процес на планирање.
- Воспоставувањето на основите во планирањето се фокусира врз одредување каде може да се скршне од плановите и причините за таквата девијатна појава.
- Основите во планирањето откриваат каде се наоѓаат пречките во бизнисот во текот на работата.
- Истите се фокусираат кон преземање на чекори за да се избегнат пречките.
- Основите во планирањето можат да бидат внатрешни или надворешни. Внатрешните вклучуваат политика за инвестиција на капитал, менаџмент односи со трудот, филозофија на менаџмент итн. додека пак, надворешните вклучуваат социо-економски, политички и економски промени.
- Внатрешните основи можат да се контролираат за разлика од надворешните.

3. Избор на алтернативен тек на активноста

- Кога прогнозите се достапни а основите се воспоставени, треба да се земе предвид голем број на алтернативни текови на активности.
- За оваа цел, секоја алтернатива се евалуирани врз основа на мерење на нејзините предности и недостатоци во поглед на достапните ресурси и барања на организацијата.
- Квалитетите и недостатоците, како и последиците на секоја алтернатива мора да се проверат пред да се направи изборот.
- Откако ќе заврши евалуацијата на целите и научните помагала, се одбира најдобрата алтернатива.

- Планерите треба да се служат со разни квантитативни техники за да ја одредат стабилноста на секоја алтернатива.

4. Формулација на изведени планови

- Изведените планови се субпланови или второстепени планови кои помагаат во остварувањето на главниот план.
- Второстепените планови произлегуваат од основниот, првичен план. Тие служат да го поткрепат и побрзаат остварувањето на основниот план.
- Овие планови вклучуваат политики, процедури, правила, програми, буџети, распореди итн. На пример, ако главната цел на претпријатието е максимизација на профитот, изведените планови ќе ја вклучат максимизацијата на продажбата, производството и минимизацијата на трошоците.
- Изведените планови го прикажуваат рапоредот на време и секвенци на постигнување различни задачи.

5. Зацвртување на соработката

а. Откако ќе се одредат плановите, потребно е подредените или оние кои треба да ги имплементираат овие планови да ги чуваат во тајност.

б. Причините за ова се:

- Подредените мора да се чувствуваат мотивирани бидејќи се вклучени во процесот на донесување одлуки.
- Организацијата мора да ги прифаќа важните предлози и подорување во формулацијата, како и имплементацијата на плановите.
- Истотака, вработените ќе бидат позаинтересирани за остварувањето на овие планови.

6. Следење/оценување на плановите

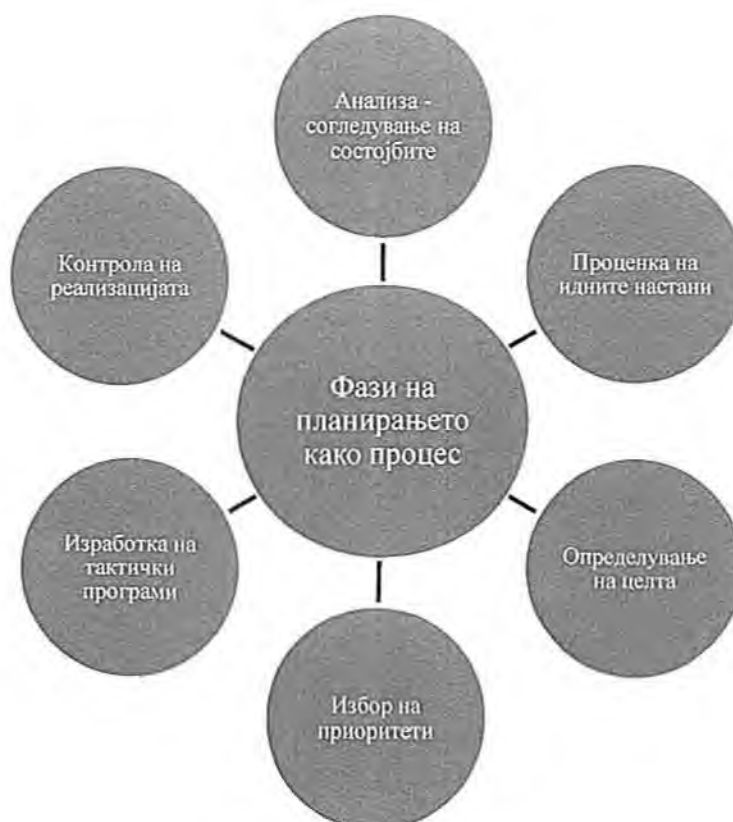
- Откако ќе се одбере еден тек на активности, истиот почнува да функционира.

- Откако ќе се имплементира одбраниот план, важно е да се оцени неговата ефективност.
- Ова се прави со помош на фидбек или информации добиени од департаментите или засеганатите луѓе.
- Ова му помага на менаџментот да ги коригира девијациите или да го модифицира планот.
- Овој чекор воспоставува врска помеѓу функциите за планирање и контролирање.
- Следењето мора да биде проследено со имплементацијата на плановите за да, според направените набљудувања, идните планови добијат пореалистична природа.

Планирањето е вовед во селектирање намери или цели, а воедно прва активност за успешно спроведување на наведеното. Многу елементи кои влегуваат во плановите пред да бидат земени на разгледување мораат да бидат детално селектирани. Плановите се прават за различни интереси. Во нив силно се имплицирани не само новите идеи и замисли, туку и осетливоста, опременоста на работното место и.т.н. Треба да се напомене дека планот е средство за акција и начин за остварување на целта. Ако планирањето е ефикасно, може да се очекува и негово остварување. Систематизиран и организиран процес за поставување цели и обезбедување насоки за секоја акција на менаџерите. Целите треба да се расчленат, разработат, конкретизираат, класифицираат, систематизираат, да се претворат во задачи и содржини, да добијат форма, структура, динамика на програма. Односно, менаџерите одлучуваат што треба да се направи, ја формулираат целта на работењето, ја утврдуваат политиката на работењето, ги изработуваат плановите, го координираат спроведувањето на активностите за извршување на плановите, контролираат, мотивираат итн.

Во содржината на општата дефиниција на планирањето најчесто влегува: предвидување на целите, утврдување на задачите, усогласување на факторите и поврзување на елементите, преземање на одредени мерки, разработка на методи, изнаоѓање на начини и патишта, примена на средства и постапки, спроведување на однапред определен тек на акција. Планирањето е свесно насочување на факторите,

учесниците и активностите, антиципирање на иднината за остварување на конкретни цели.



Слика 3. Фази на планирањето како процес

Со процесот на планирањето едноставно се врши насочување на активностите во саканата или проектираната насока, што значи дека неможе да се водат и насочуваат активностите кон остварување на поставената цел на институцијата доколку не се постават плански параметри по кои ќе се одвиваат активностите.

Планирањето во образованието се практикува во сите фази на воспитно-образовниот систем. Со планирањето во средните училишта се поставува основата за работа на училиштето, работната политика, се селектираат содржините, се утврдуваат методите и процедурите, потребните материјални средства и се утврдува временската

валоризација на наставната програма. Процесот на планирањето во средните училишта треба да опфаќа и одредени подфункции, и тоа²⁴:

- прогнозирање преку кое се предвидува идната организација на институцијата, можниот начин на функционирање на училиштето, начин на остварувањето на дејноста и развојот,
- утврдување на целта или на целите преку која се поставуваат веројатните цели и задачи кои треба да се остварат во текот на усовршувањето и развојот,
- изработка на самите планови, што значи составување на документи според кои ќе се одвиваат натамошните активности на извршителите.

Предностите на планирањето

- Планирањето го олеснува менаџментот преку целите.
- Планирањето ја минимизира несигурноста
- Планирањето ја зајакнува координацијата.
- Планирањето го подобрува моралот на вработените.
- Планирањето помага за постигнување на економичност
- Планирањето ја зајакнува контролата
- Планирањето е конкурентна предност
- Планирањето поттикнува иновации

Недостатоци на планирањето

Внатрешни ограничувања

- Нефлексибилноста
- Погрешно насочено планирање
- Одзема време
- Извесност во планирањето
- Лажно чувство на сигурност

²⁴Симеонов И., (1995), Основи на организацијата и управлението на училиштето в прехода км пазарна икономика, ЦИУУ, София.

- Скапо

Надворешни ограничувања на планирањето

- Политичка клима – промена на владата итн.
- Синдикат- штрајкови, немири.
- Технолошки промени – модерни техники и опрема, компјутеризација.
- Политики на конкуренцијата – на пример, политиките на Кока Кола и Пепси.
- Природни катастрофи – земјотреси и поплави.
- Промени во побарувачката и цените – промена во модата, вкусовите, нивото на приходи, пад на побарувачката, падот на цените итн.

2.7.2. ОРГАНИЗИРАЊЕТО КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

Организирањето претставува поставување, прилагодување и извршување на систем од норми и односи меѓу луѓето. Тоа е процес на поделба на работите меѓу групите и поединците и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето е инструмент на процесот менаџирање и во нејзината структура мора да се дефинирани задачите кои треба да се извршат според способноста и мотивираноста на луѓето. Таа е менаџерска функција која мора да ги идентификува потребите за работна сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот што е на располагање, вработување нови работници, селекција на работата, ефективно извршување на поставените цели и други задолженија. Накусо, во организацијата се одвиваат разновидни процеси и односи на еден специфичен начин во рационална форма.

Организирањето е функција на менаџментот која се интересира за избирање на задачи што ќе бидат извршени, кој ќе ги извршува, како задачите да бидат групирани и кој на кого да поднесува извештај²⁵. Организирањето е средство за здружување на силите на поединци во колективниот организам, од организирањето зависи дали човекот ќе биде витален орган или паразитска инфекција. Со други зборови, важен дел

²⁵Шуклев Б., (2004), Менаџмент, Економски факултет, Скопје.

од задачата во организирањето е да се хармонизира група со различни личности, да се фузираат различни интереси и сето тоа да води кон постигнување на поставената цел.

Организациска функција на менаџментот

Организирањето е функција на менаџментот која го следи планирањето. Организирањето е функција која ја содржи синхронизацијата и комбинацијата на човечки, физички и финансиски ресурси. Сите три видови ресурси се важни во постигнување резултати. Оттука, организациската функција помага во постигнување на резултати што е, всушност, многу важна состојка за функционирањето на секоја организација. Организирањето е функција преку која работата може да ги дефинира улогите и работните позиции и координацијата помеѓу авторитетот и одговорноста. Па така, менаџерот секогаш мора да организира за да постигне резултати.

Менаџерот ја исполнува оваа функција со помош на следниве чекори:

1. Идентификација на активностите – Сите активности што мора да се извршат мора најпрво да се идентификуваат. На пример, подготовка на сметки, изготвување на платите, контрола на квалитетот, попис итн. Сите овие активности мора да бидат групирани и класифицирани во единици.

2. Департманско организирање на активностите – Во овој чекор, менаџерот се труди да комбинира и групира слични активности во единици или департмани. Оваа организација на поделба на работата на независни единици или департмани се вика департаманизација.

3. Класифицирање на овластувањата – Откако ќе се направат департманите, менаџерот ги класифицира овластувањата на сите други менаџери. Оваа активност на додавање ранг на менаџерските позиции се нарекува хиерархија. Топ менаџерот ги формулира политиките, менаџерот на средното ниво ја прави поделбата на департманите а менаџерот на ниското ниво ги надгледува работниците. Класификацијата на овластувањата помага за создавање ефикасност во работата. Истотака, помага за да се избегне загубата на време, пари, труд, дупликација или преклопување на трудот, а сето тоа пак, придонесува за хармоничен тек на работење.

4. Координација помеѓу овластувањата и одговорностите – Помеѓу различните групи се воспоставува еден однос со цел постигнување на хармонична интеракција при остварување на целите. Секој поединец е свесен за своите овластувања и тој/таа знае од кого треба да примаат наредби и пред кого да одговораат. За таа цел се прави јасна организациска структура со која се добро запознаени сите вработени.

Важноста на организациската функција

1. Специјализација – Организациската структура е мрежа на односи каде што работата е поделена на единици и департмани. Оваа поделба на работата помага при воведување на специјализација кај разновидни активности во претпријатието.

2. Доброиздефинирани работни позиции – Организациската структура помага за доделување на работни позиции на вработените според нивните квалификации, вештини и искуство. Ова пак, помага правилно да се дефинираат работните позиции за секој вработен.

3. Ги појаснува овластувањата – Организациската структура помага да се дефинира улогата на секој менаџер. Ова може да се направи со појаснување на овластувањата што ги има секој менаџер за да не дојде до злоупотреба на истите. Доброиздефинираните работни места и одговорности ја подобруваат ефикасноста на работењето на менаџерите, со што воедно се зголемува и продуктивноста.

4. Координација - Организацијата е средство за создавање на координација помеѓу различните департмани во претпријатието. Таа создава јасни односи помеѓу позициите и обезбедува заедничка кооперација помеѓу поединците. На тој начин, се создава една хармонија во работата и активностите.

5. Односите помеѓу овластувањата и одговорностите може да вродат со плод кога постои формален однос помеѓу нив. За хармонично водење на организацијата, многу е важна координацијата помеѓу различните релации. Треба јасно да се прецизира примарната одговорност што ја има секое овластување. Постои и една изрека дека овластувањето без одговорноста води до неефективно однесување а одговорноста без

овластувањата го прави човекот неефективен. Оттука, може да се заклучи дека координацијата помеѓу овластувањата и одговорностите игра круцијална улога.

6. Ефективна администрација – Организациската структура е корисна при дефинирање на работните позиции. Улогите што треба да ги извршуваат менаџерите се јасно прецизирани. Специјализацијата се постигнува со поделба на работата, а сето ова придонесува за ефективна администрација.

7. Раст и разновидност – Растот на компанијата целосно зависи од тоа колку е ефикасна и усогласена работата. Ефикасноста може да произлезе од појаснувањето на улогите на менаџерите, координацијата помеѓу овластувањата и одговорностите и фокусирање кон специјализација. Како дополнение на ова, компанијата може да добие на разновидност доколку порасне нејзиниот потенцијал. Ова е возможно само кога организациската структура е доброиздефинирана, и со помош на збир од формална структура.

8. Чувство на безбедност - Организациската структура ги појаснува работните позиции. Улогите кои им се доделени на менаџерите се јасни и прецизни и возможно е постоење на координација. Оттука, јасноста на овластувањата автоматски помага за зголемување на менталното задоволство а, оттука, и чувството на безбедност.

9. Опсег за нови промени – Онаму каде што улогите и активностите што треба да се извршуваат се јасни и каде секој еден станува независен во работењето, секој менаџер добива простор да ги развие талентите и надгради образованието. Менаџерот станува способен за донесување независни одлуки, што може да биде насока кон усвојување на нови техники на производство. Овој опсег за воведување нови промени во водењето на претпријатието е возможен само преку збир на организациски структури.

Начела на организирање

Организацискиот процес може ефикасно да се извршува ако менаџерите следат одредени насоки при донесување одлуки и активности. За да организираат на ефективен начин, менаџерите можат да ги користат следниве начела на организирање:

1. Начело за специјализација

Според ова начело, целата работа треба да се подели помеѓу подредените врз основа на нивните квалификации, способности и вештини. Може да се постигне специјализација со поделба на работата, што води пак, до создавање на ефективна организација.

2. Начело за дефиниција на функција

Според ова начело, сите функции треба да бидат целосно дефинирани и објаснети на менаџерите и нивните подредени. Ова може да се направи со јасно дефинирање на должностите, одговорностите, овластувањата и односите помеѓу луѓето. На пример, треба јасно да се дефинираат примарните функции на производството, маркетингот и финансиите, како и одговорностите и овластувањата во овие департмани.

3. Начела за опсегот на контролата/супервизијата

Според ова начело, опсегот на контролата претставува опсег на супервизијата која го отсликува бројот на вработени што може еден менаџер ефективно да ги надгледува и контролира. Истотака, според истото начело, менаџерот треба да е способен да се справува со сите вработени кои потпаѓаат под неговата команда. Оваа одлука може да се донесе со одбирање или од широк или тесен опсег.

4. Начело на скаларен ланец

Скаларниот ланец е ланец на наредби или овластувања што се движи од врвот до дното. Со помош на ланецот на овластувања се минимизираат загубите на ресурси., се влијае врз комуникацијата, се избегнува преклопувањето на работата и постои лесна организација. Скаларниот ланец на наредби го зајакнува текот на работата во една организација. Како што овластувањата се движат од врвот па се до дното, така и овластувањата што ги уживаат менаџерите добиваат појасна слика а сето тоа резултира со ефективна организациска структура.

5. Начело на единство на наредби

Ова начело го подразбира односот помеѓу наредениот и подредениот. Секој подреден е одговорен пред еден шеф. Ова помага за избегнување на празнини во комуникацијата и резултира со брзи одговори. Единството на наредби помага за ефективна комбинација на ресурсите, и придонесува за лесна координација а оттука и за ефективна организација.



Слика 4.Текот на овластувањата од врвот до дното

Според овој дијаграм, генералниот директор го ужива највисокото ниво на овластувања/авторитет. Овие овластувања ги дели маркетинг менаџерот кој ги дели истите овластувања со менаџерот на продажба. Од овој ланец на хиерархија, комуникацијата станува јасна, што е корисно за постигнување на резултати кои пак, ја овозможуваат стабилноста на едно претпријатие. Овој скаларен ланец на наредби секогаш се движи од врвот до дното и ги дефинира овластувањата што ги имаат менаџерите на различните нивоа.

Организацијата на воспитно-образовниот систем опфаќа мрежа на институции и организации кои на најефикасен и најсовремен начин го остваруваат воспитно-образовниот процес на сите профили на кадри кои се потребни за пазарот на трудот.²⁶ Тие институции ги опфаќаат предучилишните установи, училиштата за основно образование, училиштата за средно образование, вишите школи, факултетите, специјалните образовни институции и др.

²⁶ГоцевскиТрајан, (2003).Образовен менаџмент, Македонскаризизница, Куманово.

2.7.3. КООРДИНАЦИЈАТА КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

Во воспитно-образовните, во научно-истражувачките и во едукативните институции, секојдневно се извршуваат многубројни активности кои ги извршуваат наставниците, соработниците, воспитувачите, истражувачите, организаторите, управувачите и помошно-техничките кадри²⁷. Целта на секоја институција е успешно извршување на овие активности, кое пак зависи од тоа дали постои усогласеност и синхронизираност помеѓу вршењето на овие активности, како и помеѓу самите извршители, во што и се состои суштината на координацијата²⁸. Односно, координирањето е онаа постојана осмислена дејност во управувањето со училиштата преку која се внесува хармонија, паралелност, пропорционалност и ритмичност во работата на извршителите, со цел да се постигне посакуваниот резултат во строго определено време. Преку оваа дејност се обезбедува неопходно взаемно дејство помеѓу членовите на училишната организација, за да може таа да функционира како целина.

Координацијата претставува активно поврзување на функциите или елементите на еден систем за да се остварат заедничките цели или намери. Напорите за добро координирано водство можат да помогнат во работењето со противниците, преку подржување на оние елементи што се потребни за воведување на промената. Вообичаено, напорите на водачите за успешна координација на активностите за спроведување на некаква промена или на заложбите за подобрување на работењето на организацијата се проследени со спроведување на обука или едукација во поглед на имплементирањето на нови вештини и стандарди, како и планирањето во поглед на ефективно менување на нештата.

Улогата и значењето на координацијата во образовниот систем постојано се зголемува, како резултат на зголемувањето на самите активности кои произлегуваат од: потребата од осовременување на наставните планови и програми и истражувачките постапки, од воведувањето нови насоки, од подобрувањето на образовната технологија,

²⁷ГоцевскиТрајан, (2003),Образовен менаџмент, Македонскаризизница, Куманово.

²⁸Peters, B. Guy, *Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination*, CanadianCentre for Management Development, 1998.

од проширувањето на истражувачката и на образовната инфраструктура, од се поголемото влијание на опкружувањето и слично.

Во современи услови, покрај организацијата, координацијата претставува значаен процес кој го практикуваат менаџерските кадри за да можат поуспешно да ги постигнат поставените цели на училиштето. Во теоријата на се сретнува мислењето дека координацијата може да биде успешна ако се постават такви односи во кој секој извршител видливо, ќе може да го забележи својот придонес во постигнувањето на целите на образованата институција во која работи. Според некои автори, координацијата, како функција на менаџерите, честопати има решавачко значење за успехот на компаниите или пак, за нивно преживување во кризни времиња. Тоа е можно затоа што, преку добрата координирачка активност на менаџерите, се мобилизираат напорите на сите поединци и на групи во колективот, кон остварување на општо поставената цел.

Пречките во координацијата, главно, произлегуваат од лошата клима за комуницирање меѓу вработените или членовите на тимот за водство, од поддржувањето на некои конфликтни барања, како на пример: разновидни активности од управувањето на објектите и опремата, финансиските, транспортот и слично, од претпоставките или некои дезинформации на некои членови од организацијата и поради недостатокот на пишувана документација за она што се прави²⁹. Се смета дека клучот на добрата координација е доброто планирање со обрнување достоинствено внимание на секој фактор или учесник во тој процес.

Оваа важна фаза се состои од взаемна поврзаност на различни делови од работата. Тоа подразбира координирање на различни работни улоги и одговорности на поединец и друг персонал, од една организациска единица или други организациони единици во рамките на истата организација и на организациската единица со пошироката заедница.

²⁹Mattessich, Paul W, et al., *Collaboration: What makes it work 2nd edition*, Minnesota, WilderResearch Center, Fieldstone Alliance, 2001.

Координацијата е хармонично функционирање на сите делови од целината, која дава ефективни резултати. Во организациско менаџеска смисла, координацијата претставува активност управувана од поединци, меѓузависни организации или делови од организацијата. Во општеството најмногу се однесува на активностите кои ги вршат повеќе професионалци или организација и сите тие имаат една единствена заедничка цел, најчесто да се придобие клиентот и да се истакне квалитетот на услугите.

Постојат две форми на координација³⁰: (1) вертикални известувања на вашиот претпоставен и вашите вработени и (2) хоризонтални известувања на колегите и менаџерскиот тим. Тогаш, како може да се постигне ефективна координација?

- Координацијата има потреба од професионално, стручно водство, демократски стил што води кон доверба, отворена комуникација и олеснување на протокот на информации.
- Координацијата има потреба од постојана дефиниција и комуникација на мисијата и целите од страна на сите менаџери.
- За да биде ефективна, координацијата мора да има отворен, двостран канал за комуникација.
- Координацијата вклучува атмосфера која е склона кон споделување, како и кон често согласување околу правецот³¹.

Бидејќи ефективната координација бара соработка и комуникација, техниката на состанување сеуште е најефективниот формат за обезбедување меѓусебни односи меѓу различните работни обврски³².

Во последниве години развиени се формалните системи за координација активностите на средното образование. Ваквите совети за продолжување на образованието овозможуваат повеќе од само една мрежа на работници, но всушност доведоа до дискусии за тоа што и е потребно на заедницата, кои се приоритетите на

³⁰Bakvis, Herman and Juillet, Luc, *The Horizontal Challenge: Central Agencies, Line Departments and Leadership*, Canada School of Public Service, 2004.

³¹Vangen, S. and Huxham, C. 'Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration', *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.39:1, Arlington, March 2003.

³²Kanter, Rosabeth Moss, 'Collaborative Advantage', *Harvard Business Review*, July/August 1994.

агенцијата како и договор за тоа кој за што ќе се грижи. Таквата доброволна координација не ја елиминира конкуренцијата, туку се фокусира на повеќенасочниот проток на информации.

2.7.4. МОТИВИРАЊЕТО КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

Мотивирањето како работна образовна функција, претставува мотивирање за креирање, проектирање, изведување и одржување на организациски форми и организациони процеси. Преку мотивирањето може да се остварува индивидуална, тандемска, групна и колективна успешност од идеја до резултат. Мотивацијата претставува способност за позитивно влијание на мислењето, гледањето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата и влијае врз нив да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на организациските цели.

Мотивацијата е работа на менаџерите за извршување, поттикнување, охрабрување и одушевување на луѓето да ја преземат бараната акција. Доколку кон мотивацијата се пристапи систематски може да се идентификуваат три променливи влијанија³³:

- индивидуалните карактеристики што го вклучуваат интересот, ставот и потребите на индивидуата,
- карактеристики на работата,
- карактеристики на работната средина.

Мотивацијата претставува сложен процес од кој зависи успехот на секој поединец, но и успехот на целата институција. Самиот процес на мотивирање во основа опфаќа три фази:

- фаза на утврдување на индивидуалните потреби на секој поединец кои треба да ги согледаат,
- фаза на создавање на поттикнувачки мотиви,

³³Кралеv Тодор (2007) Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје.

- фаза на објаснување како секој извршител може да ги задоволи своите потреби исполнувајќи ги целите на организацијата.

Кадрите или човечките ресурси се само потенцијал кој сам по себе или не се активира или не доволно се ефектуира. Во зависност од интензитетот и стабилноста на мотивираноста зависи што човекот ќе работи и колку во работата ќе покаже ангажирање, упорност и истрајност.

2.7.5. КОНТРОЛАТА КАКО МЕНАџЕРСКА ФУНКЦИЈА

Контролирањето е ориентирано кон ефикасно управување со промените како и према водењето на границите одредени со целите на организацијата со политиката, со плановите, со буџетот, со процедурите и со правилата³⁴. Контролирањето претставува традиционално воспоставена, во долг временски период применувана и респектирана организациона активност. Оваа функција создава мерки и активности кои треба да го осигурат остварувањето на планот. Тука се извршуваат групни и плански активности за да се види каде настанале некои девијации и што може да се преземе за нивно санирање. Оваа функција е главен инструмент за оценка на успешноста во остварување на планови.

Државниот и приватниот карактер на институциите и дејноста на образованието имаат битно влијание врз контролирањето. Контролата се смета за системска и организациона карактеристика, присутна во сите видови на системски и организациони активности, односно сите видови на работи и нивоа на организираност. Процес на следење, мерење и корегирање на остварувањата на целите на организацијата. Станува збор за проверување на ефикасноста и ефективноста на работењето. Оваа функција е главен инструмент за оценка на успешноста во остварување на плановите. Бенефитите од контролата како менаџерска функција се³⁵:

- контролата ги прави плановите ефикасни,
- контролата воспоставува принуда врз организациските активности,

³⁴Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr. Management--process, structure, and behavior, 3rd ed, New York : Wiley, c1984.

³⁵Haward M. Carlisle, Situational Management: A Contingency Approach to Leadership, AMACOM, 1973.

- контролата ја прави организацијата ефективна,
- контролата ја прави организацијата ефикасна,
- контролата обезбедува повратна спрега,
- контролата го помага одлучувањето.

Контролата, како универзална менаџерска функција, е неопходна за наредните циклуси на планирање бидејќи таа ги посочува евентуалните отстапувања, грешки и слабости во тековното работење кои понатаму можат да послужат како основа за корекции на плановите за наредната фаза³⁶. Контролната функција, покрај другото, има за задача да направи и споредување на планираното и оствареното или споредба со некои други параметри, од кои може да зависи наградувањето, стимулациите, пофалбите, но и казните, укорите и сл.

Контролата се состои од потрдување дали сè се случува во согласност со усвоените планови, објавени инструкции и утврдени начела. Контролата се грижи да има ефективно искористување на ресурсите што ги има организацијата за да се постигнат планираните цели. Контролата ја мери девијацијата на работата од аспект на стандардите, ги открива причините на појавените девијации и помага при преземање на активности по тоа прашање.

Контролирањето е систематска вежба која се нарекува процес на проверување на работата наспрема стандардите или плановите за да се обезбеди адекватен напредок и искуство што е добиено за да придонесе кон можните идни потреби³⁷.

Како што навигаторот постојано чита за да дознае дали планираната активност е во тек, така и еден бизнис менаџер треба постојано да чита и учи за да се убеди дека неговото претпријатие се движи на прав пат³⁸.

Контролирањето има две основни функции:

1. Ја зајакнува координацијата

³⁶Кралев Тодор (2007) Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје.

³⁷Brech, E. F. L., Organization: The Framework of Management, 2nd Edition, Longman, 1965.

³⁸Robbins Stephen P. and Mary Coulter, Management, 2002, Prentice Hall of India.

2. Помага во планирањето.

Ова се карактеристиките на менаџмент функцијата на контрола-

1. Контролирањето е крајна функција – функција која настапува откако работата ќе се врши според плановите.

2. Контролирањето е сеприсутна функција – што значи дека ја извршуваат менаџери на сите нивоа и во сите видови на претпријатија.

3. Контролирањето е ориентирано кон иднината – бидејќи ефективната контрола не е возможна без да се контролираат минатите активности. Контролирањето секогаш се фокусира кон иднината за да, во кое било време, се интенвенира на секое поле од организацијата.

4. Контролирањето е динамичен процес – бидејќи контролирањето бара методи кои се подложни на промени и проверка, мора да се воведуваат промени во кое било време.

5. Контролирањето е поврзано со планирањето – планирањето и контролирањето се две нераздвојни функции на менаџментот. Без планирањето, контролирањето е безначајна вежба а без контролирањето пак, планирањето е бескорисно. Планирањето го подразбира контролирањето а контролирањето го наследува планирањето.

Контролирањето како една менаџмент функција ги вклучува следниве чекори:

1. Утврдување на стандарди – стандардите се плановите или таргетите што треба да се постигнат во текот на бизнис функциите. Тие, истотака, можат да се нарекуваат критериуми за оценка на работата. Стандардите се генерално класифицирани во две-

а. Мерливи или материјални – оние стандарди кои можат да се мерат и изразуваат се нарекуваат измерливи стандарди. Тие можат да бидат во форма на трошоци, исходи, време, профит, итн.

б. Немерливи или нематеријални – тоа се стандарди кои не можат парично да се измерат. На пример, работењето на еден менаџер, девијацијата на работниците, нивните

ставови во поглед на организацијата итн. Имено, овие стандарди се нарекуваат и нематеријални стандарди.

Контролирањето се олеснува преку утврдувањето на овие стандарди затоа што истото и се заснова на ваквите стандарди.

2. Мерење на работата – вториот основен чекор кај контролирањето е да се измери работата. Откривањето на девијатни појави станува полесно со помош на мерењето на самата работа. Нивоата на работата се понекогаш лесни а понекогаш тешки за мерење. Мерењето на материјалните стандарди е лесно бидејќи може да се изрази во единици, трошоци, пари итн. Квантитавното мерење станува тешко кога треба да се измери работата на менаџерот. Имено, работата на менаџерот не може да се измери во квантитети, туку само преку:

- Ставовите на работниците,
- Нивниот дух за работа,
- Развојот на ставовите во однос на физичкото окружување, и
- Нивната комуникација со надредените.

Понекогаш, работата на менаџерот се мери и преку разни извештаи како на пример, неделни, месечни, шестмесечни, годишни извештаи итн.

3. Споредба на реалната и стандардната изведба – споредбата на реалната изведба и планираните таргети е многу важна. Девијацијата може да се дефинира како празнината помеѓу реалната работа и планираните таргети. Менаџерот мора да открие две работи овде- степенот на девијацијата и причината за таа девијација. Степенот на девијација значи дека менаџерот мора да дознае дали девијацијата е позитивна или негативна или дали реалната работа е во согласности со планираната работа. Менаџерите мора да ги откријат оние девијации кои се критични и важни за бизнисот. Малите девијации мора да се игнорираат. Додека пак, големите девијации како што се замената на машините, назначување на работници, квалитетот на сировите материјали, стапката на профитот итн, треба свесно да се надгледуваат. Оттука, ако менаџерто контролира сè, не контролира ништо. На пример, ако трошоците се зголемат за 5-10 %, се појавува мала

девијација. Но, ако месечното производство континуирано се намалува, оваа појава се нарекува голема девијација. Откако ќе се идентификува девијацијата, менаџерот мора да размислува за разни причини кои довеле до појава на девијација. Причините може да бидат:

- Погрешно планирање,
- Намалена координација.
- Дефектна имплементација на плановите, и
- Неефективна супервизија и комуникација, итн.

4. Преземање на поправни активности – откако ќе се дознаат причините и степенот на девијација, менаџерот мора да ги детектира тие грешки и за истите да преземе поправни мерки. Овде постојат две алтернативни решенија:

а. Преземање поправни мерки за појавените девијации; и

б. Откако ќе се преземат поправни мерки, ако реалното работење не е согласно со плановите, менаџерот може да ги ревидира таргетите. Тука завршува процесот на контрола. Само преку преземање на поправни мерки, менаџерот може да го користи контролирањето.

Планирањето и контролирањето се две одделни функции на менаџментот, а сепак, тие се тесно поврзани. Опсегот на активности се преклопува кај двете функции. Без основата на планирањето, активностите на контролирањето стануваат неосновани а без контролирањето, планирањето прераснува во безначајна вежба. Па затоа, планирањето и контролирањето меѓусебно се зајакнуваат. Односот помеѓу двете функции може да се сумира во неколку точки:

1. Планирањето му претходи на контролирањето а контролирањето следи по планирањето.
2. Планирањето и контролирањето се нераздвојни функции на менаџментот.
3. Активностите се утврдени во процесот на планирање а истите се движат во права насока со помош на контролирањето.
4. Процесот на планирање и контролирање работи на Приод до системи:

Планирање

Резултати

Поправна
активност

Планирањето и контролирањето се составни делови на една организација бидејќи и двете се важни за усогласеното водење и работа на едно претпријатие.

Во денешната динамична средина која влијае врз организацијата, силниот однос помеѓу двете функции е многу критичен и важен. Во денешната средина, многу е веројатно планирањето да не успее во намерите поради некои непредвидени настани. Во овој случај, контролирањето е тука да помогне. Откако контролата е ефективно направена, постои можност да се скројат подобри планови.

2.8. ЛИДЕРСТВО ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

„Лидерството вклучува процес на...

- поттикнување на групни активности
- поставување на заеднички цели и
- постигнување на истите цели“³⁹.

Лидерството може да биде формално или неформално. На некои луѓе како што се училишните менаџери и лидерите на одборот на родители им се доделени позиции за формално лидерство. Нивна е одговорноста да го извршуваат тоа лидерство. Други луѓе добиваат водечки позиции на неформален начин. Еден наставник, член на заедницата, или некој родител, како резултат на своето знаење, вештини и искуство, може да предводи или влијае врз други луѓе. Тешко е да се разберат и објаснат карактеристиките на „Лидерството“. Зошто некои луѓе се подобри лидери од другите? Дали луѓето можат да научат да бидат подобри лидери? Постојат пет теории за „Лидерството“⁴⁰.

³⁹Bennis W. (1997), On Becoming a Leader, Addison -Wesley Publishing Company.

⁴⁰Gosling J., Mitzberg H. (2003), The Five Minds of a Manager, Harvard Business.

Теорија:	Објаснувања:	Критики:
„Теорија на карактеристики“ која се базира на карактерот: „Лидерите се родени а не направени,,	Карактерот или квалитетите на добриот лидер: - интелигенција, личност и добра проценка - добро квалификуван - статус - чувство на одговорност и желба за подобрување - енергија и желба за водство - подготвеност за преземање ризици - способност за организирање на својата работа и работата на другите.	- има смисла да се објаснува лидерството преку личните квалитети. Опасноста лежи во тоа да лидерот да се смета за супермен, херој, спасител или светец. - Во реалноста, поголемиот број од луѓето кои водат организации или училишта се обични луѓе. - Истражувањата покажуваат дека луѓето кои се лидери во една ситуација, може да не бидат лидери во друга - Луѓето честопати мислат на машка сила и машки карактеристики кога мислат на лидерство, женските квалитети се честопати игнорирани - Ако се согласувате со оваа теорија, дали може да научите да бидете добар лидер?
Теорија која се базира на ситуација: Добриот лидер е некој кој знае како да правилно да ги прави работите	- Различни ситуации и луѓе бараат различни стилови на лидерство - Добриот лидер во една одредена ситуација не е секогаш добар лидер во друга ситуација. - Доброто лидерство зависи од ситуацијата	- Опасноста постои кога еден лидер мора да постапи коректно во една ситуација а да сака да се смени во друга ситуација за да постапи правилно. - Доброто лидерство не е само правилно извршување на работите, туку истото вклучува морални вредности кои мора да се земат предвид.
Теорија базирана на моралност: Според оваа теорија, лидерството ги нагласува моралните вредности	- Лидерството секогаш вклучува одредени морални вредности и ги води другите кон позитивни вредности. - Според оваа теорија, да водиш според некој пример го покажува однесувањето што тие сакаат другите да го следат. - Овие лидери сакаат да влијаат врз други како истите би го правеле она што е правилно според нив	- Треба да ги толерираме разликите и да ги прифатиме моралните вредности на другите. - Лидерот претендира да ги манипулира другите за си ги усвои своите вредности. - За лидерите е важно да имаат што е можно повеќе информации за да ги измерат различните опции и да дејствуваат мудро.
Теорија која се базира на моќта Лидерството секогаш вклучува моќ	- Лидерството е концентрација на моќ - За да се разбере лидерството, треба да се разбере односот на моќта во општеството	- Лидерите можат да ја користат моќта за негативни цели. - Моќта е важен аспект на лидерството

Теорија која се базира на споделување Лидерството честопати постои преку група на луѓе кои работат заедно	- Лидерите не мора да прават сè заедно - Лидерите не ги донесуваат сите одлуки но мора да се осигураат дела се донесени сите потребни одлуки. - Групното лидерство вклучува делегација на одредени моќи на други луѓе. - Овластените членови имаат јасна визија за она што се очекува од нив. - Училишниот лидер ги има најглавните одговорности и отчетност.	- Групата има потреба од лидерство, во спротивно, ништо нема да се направи и нема да се донесе ниедна одлука. - Работењето заедно не секогаш е лесно. „Тим билдингот“ бара посебно внимание и побарувачка на големи промени во ставовите и посебни вештини.
---	---	--

Табела 3. Пет теории на лидерство

Секоја теорија нагласува различни аспекти на лидерство. Секоја има позитивни и негативни елементи при практична примена во процесите на менаџирање со средното образование.

2.8.1. ЛИДЕРСКА ПОСВЕТЕНОСТ

Истражувањата покажуваат дека во организациите каде координираните активности се успешни, постарите лидери имаат инвестирано значително време и енергија моделирајќи и поддржувајќи го овој начин на работење.⁴¹ Ова се однесува на успехот од иницијативите на здружените институции. Одредени однесувања кои ги бараат лидерите вклучуваат: бараат можности за работа со други, ги мотивираат и одобруваат вработените во координираната работа, се осигуруваат дека ресурсите и времето им се достапни на вработените во тимот и управуваат надворешни и политички притисоци за да може да се контролира.⁴² Поддршката од постар лидер може да го мотивира тимот.⁴³ Оваа поддршка не треба да се земе здраво за готово. Мора да има

⁴¹Lynda Gratton and Tamara J., 'Eight ways to Build Collaborative Teams', *Harvard Business Review*, 2007, страна.100-109, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/index.jsp?ml_issueid=BR0711

⁴²Glenn Parker (1994) and the Institute on Governance (1996), cited in the Canadian Centre for Management Development, *Managing Horizontal Policy issues*, Deputy Minister's Task Force on Horizontal Issues, December

1996, страна.28-29, www.cspc-cfpc.gc.ca/Research/publications/pdfs/horize.pdf

⁴³Treasury Board of Canada Secretariat, Companion Guide, *The Development of Results-based Management and Accountability Frameworks for Horizontal Initiatives*, June 2002. www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/comp-acc_e.asp

континуирано работење од учесникот кои се инволвирани во координираните активности.⁴⁴

За да координираната активност е успешна, лидерите треба да се осигурат дека е поддржана од правата инфраструктура. Тие мора да им помогнат на учесниците со тоа што ќе и дадат приоритет на заедничката активност, која е интегрирана во поширок систем на перформансно управување поврзан со буџетски средства

2.8.2.МЕНАЦМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

Менаџер е личност која остварува резултати преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во сложени услови на постојани промени и неизвесност. Менаџерите за да бидат ефикасни и ефективни, потребно е да поседуваат соодветни компетенции (знаења, вештини и формирани ставови по одредени прашања), но исто така и определено однесување. Ако се направи систематизација на активностите на еден менаџер, тој во основа ги извршува следните работи⁴⁵:

- презема конкретни акции по разни проблеми,
- изработува планови за остварување на целите,
- презема конкретни акции по разни проблеми,
- ги формулира целите кои треба да се реализираат,
- чита извештаи, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата,
- определува награди и признанија за извршената работа,
- ја стимулира активноста и креативноста во работата,
- донесува одлуки за унапредување и разместување на вработените,
- ангажира соработници и помошници за разни области од работата,
- присуствува на состаноци,
- склучува разни договори,
- ја претставува институцијата во и надвор од земјата,
- врши други работи кои се во прилог на постигнување на поставените цели.

⁴⁴Jonathan Hughes and Jeff Weiss, 'Simple Rules for Making Alliances Work', *Harvard Business Review*, 2007, страна.122-131, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/index.jsp?ml_issueid=BR0711

⁴⁵Шуклев Б., (2004), Менаџмент, Економски факултет, Скопје.

Училиштата имаат потреба од добро лидерство и менаџмент. Некои луѓе веруваат дека лидерството и менаџментот се едно исто. Други пак, веруваат дека тие се две различни нешта. Трети пак веруваат дека истите одат заедно. Лидерството и менаџментот се често одделени на следниов начин⁴⁶:

Лидерство	Менаџмент
• Лидерите ја дефинираат визијата за својата организација • Лидерите го водат развојот на стратешките планови за нивните организации • Лидерите даваат примери и ги поттикнуваат членовите на нивните организации • Лидерите го водат развојот на новите активности	• Менаџерите се погрижуваат дека заедничката визија е одлучена и усвоена • Менаџерите го дизајнираат и надгледуваат начинот на кој се спроведуваат плановите • Менаџерите го користат своето влијание и авторитет за да обезбедат продуктивност во работата на членовите • Менаџерите се грижат дека сите поставени цели се постигнати според планираното

Табела 4. Разлики помеѓу лидерство и менаџмент

Лидерството и менаџментот одат заедно. Доброто лидерство во едно училиште вклучува и добар менаџмент а добриот менаџмент вклучува добро лидерство. На училишните менаџери им треба и лидерски и менаџмент вештини и знаење⁴⁷.

2.9. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА

Менаџментот е еден од термините кој што денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и праксата, кој што кај нас се одомаќини под тоа име, но и кој што не секогаш и од сите се сфаќа правилно. Потребно е, менаџментот повеќе да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. Денес менаџментот како пристап во работата не е присутен само во бизнис сферата туку и во општествената сфера, иако таму продира и се етаблира релативно споро. Во тој контекст, една од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот за менаџмент и менаџерското однесување во образовните установи е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина. На тој начин менаџментот како поим асоцира на статус и моќ.

⁴⁶Caldwell, Brian (2006.) Re-imagining Educational Leadership.

⁴⁷Ландсберг М., (2002), Основи на лидерството, Издателствокласика и стил, Софија.

Денес постои поместување на парадигмата од менаџментот како поим (именка) во менаџмент како активност (глагол) и се однесува на сите членови во една организација или фирма: на структурата на водството, на персоналот на административниот и помошниот кадар⁴⁸. Менаџментот се однесува на извршување на работите или на овозможување работите да се случат, и тоа се однесува на процес кој што сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите. Со други зборови менаџментот им припаѓа на сите организации. Менаџментот е целосно насочен и се грижи за постигнување на добри резултати. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое тие треба да се постигнат. Поаѓајќи од ова, произлегува дека процесот на менаџментот или управувањето се среќава во секоја ситуација во која поединците се собираат заедно со заедничка намера: да ги постигнат договорените цели преку задоволителни резултати.

Менаџментот не е апсолутен и не може универзално да се примени, без да се земат во предвид специфичностите на ситуацијата и условите. Неопходна е неговата примена да се разгледува во контекст на она, на што треба да се дејствува. Менаџментот има смисла само кога се интерпретира во една специфична ситуација, бидејќи тогаш концептот за менаџментот станува осмислен и концептуализиран. Станувањето успешен менаџер е, всушност, развивање на капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Значи, менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите. Луѓето учат за да станат успешни менаџери и тоа како преку процесот на водење на организациите, така и преку формалното и неформалното образование. Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние цели и намери кои се преточени во согледливи промени. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. За таа цел тој треба да поседува вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање. Имено, несоодветното управување

⁴⁸Haberberg, Adrian & Rieple, Alison (2008.) *Strategic Management: Theory and Application*, Oxford University Press.

доведува до неутрализирање на мисијата, што значи неосвистување на целите на организацијата, а без тоа нема опстанок.

Претходните дадени дефиниции и пристапи, менаџментот го третираат многу покомплексно и притоа имплицитно, но многу јасно истакнуваат некои менаџерски функции, како што се планирањето, организирањето, екипирањето, контролирањето и друго. Прашањето за точно прецизирање на *менаџерските функции, или кои функции треба да ги обавува менаџерот?*, било често предмет на дискусии меѓу авторите кои работеле во областа на менаџментот. Во зависност од времето кога се определувани, како и според авторството, на менаџментот му се препишувале разни функции кои често се поклопувале или биле доста слични. Покомплексните дефиниции на менаџментот укажуваат на функциите кои го чинат менаџментот. Менаџментот е процес на планирање, одлучување, организирање, водење и контролирање на човечките, физичките, финансиските и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.

Современиот менаџмент има поширока листа на функции, која со комбинирање на сите досега изнесени треба да изгледа вака: планирање, организација, кадри, насочување, контролирање, раководење, претставување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, насочување, раководење влијание. Меѓутоа, општоприфатен е ставот дека пет од горенаведените функции се основни, а тоа се: *планирањето, организирањето, координацијата, поттикнувањето и контролата*⁴⁹.

⁴⁹ГоцевскиТрајан, Образовен менаџмент, (2010), Скопје.

ГЛАВА 3. КООРДИНАЦИЈА

3.1. ВОВЕД

“Координацијата претставува установување и класификација на активностите, групирање на тие активности, делегирање на овластувања, координирање на овластувањата и информациските односи.”

(Henz Weihrich, Harold Koonz)

Сите ние имаме предзнаење за она што го претставува зборот „координација“. Кога учествуваме на конференција, кога гледаме во победнички кошаркарски тим, или кога надгледуваме некое здружение, можеме да приметиме колку добро се координирани дејствијата на тие одредени групи на луѓе. Честопати, добрата координација е скоро невидлива, и понекогаш ја забележуваме координацијата онаму каде што недостасува. Кога чекаме на аеродром бидејќи авионската компанија не може да најде место за нашиот авион, кога дознаваме дека хотелската соба која сме ја резервирале е веќе дадена на други гости, или кога една фирма постојано не успева да ги капитализира иновативните идеи на своите истражувачи, можеме многу лесно да станеме свесни за ефектите на лошата координација.

За да се продолжи објанувањето, корисно е да имаме попрецизна идеја на она што го мислиме кога спомнуваме „координација“. Прилог набројува неколку дефиниции што се веќе дадени за овој термин. Разновидноста на овие дефиниции ја покажува тешкотијата при дефинирањето на координацијата и разновидноста на можни појдовни точки за проучување на истиот концепт. За целта на овој труд, најкорисно е да се почне со дефиницијата на „здрав разум“ што е извадена од речник⁵⁰: *начин на усогласено заедничко работење*

Ова е „широка“ дефиниција за координација, но ќе се приложи и порестриктивна „скратена“ дефиниција. Важно е да се напомене дека усогласеноста од заедничкото

⁵⁰ American Heritage Dictionary. Boston: Houghton Mifflin, 1981.

работење може да доведе до конфликти како и до координација. Иако една група на актери имаат спротивни верувања, истите можат да произлезат со резултати кои набљудувачите ги сметаат за добри или услогласени. На пример, различни групи во една компанијата честопати се натпреваруваат за буџетски ресурси и луѓе, и оваа конкуренција понекогаш придонесува кон способноста на компанијата да произведе корисни производи.

3.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА КООРДИНАЦИЈАТА

Координацијата е широк спектар од здружени активности кои се дел од државната служба. Оваа активност може да се најде во било кој континуитет од комуникациска соработка, во зависноста од резултатите кои институциите се трудат да ги постигнат, што значи да се дели одговорноста, ризиците или последиците.⁵¹

Во контекст на државна служба, координацијата означува споделување на информација, ресурси и одговорности за да се постигне некој зададен исход. Институциите за координирање избираат да го споделат донесувањето одлуки, кои под постоечките одговорности не се менува. Институциите може да споделуваат информации, знаења и експертизи како влез за развој на политики и стратегии, за програмски или услужен дизајн, испорака, оценување или прилагодување. Во овој случај, тие обично се соочуваат со прашања за минимални одговорности, бидејќи власта и одговорноста не се менуваат.

Институциите исто така може да споделуваат и ресурси со здружување на истите меѓу партии, без непотребно споделување на работа и приватност. Здружувањето на ресурсите главно се користи за да се добие пристап до ресурсите или средствата за програмска испорака или испорака на услуги. Спротивно на тоа, соработката се однесува на договори кои поттикнуваат заедничките донесувања на одлуки во однос на насока, планирање, спроведување и ревизија. Тое многу повеќе од споделување на работата. Координацијата е споделување на одговорностите и во некои случаи, на мандатниот орган.

⁵¹Vangen, S. and Huxham, C. 'Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration', *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.39:1, Arlington, March 2003.

Терминот “координација” покрива спектар на заеднички активности од комуникација и соработка. Во ефект, термините координација и соработка најчесто се користат наизменично. Најпосле, целта е институциите да работат заедно за да постигнат резултати, без оглед на терминологијата која се користи⁵².

На меѓународно ниво, институциите признаваат дека политичките прашања кои тие ги адресираат најчесто ги поминуваат границите. Постојат голем број на фактори кои укажуваат на сознанието, вклучувајќи ги и зголемниот број на меѓународни договори за соработка внесени од страна на владата и големиот број на докази собрани од социјалните научници за меѓусебната поврзаност на проблемите. Потребата за пософистицирано разбирање на потребите на заедницата и за интегрирано одговорно управување, исто така, ја зголемува комплексноста на политичките предизвици.

Институциите кои работат заеднички покажале дека се покомпетентни да произнесат подобри резултати, односно да ги исполнат високо квалитетните анализи на проблеми и можности. Поголема е веројатноста да имаат поширока вештина и ресурсна база, која води кон подобар квалитет на завршената задача. Координацијата најшироко е позната како решение на фрагментацијата на државниот сектор во земјите кои го имаат имплементирано новиот јавен менаџмент.

3.2.1. ПРЕДНОСТИ И НЕДОСТАТОЦИ НА КООРДИНАЦИЈАТА

Координацијата може да помогне при зголемувањето на организациската доверба и преку други начини. Може да се види дека довербата е дел од работата бидејќи истата претставува основа и инструмент за работа. Координацијата може да помогне при подобрување на внатрешните и надворешните димензии на доверба. Па така, на внатрешно ниво, поголема интеракција води кон подобра соработка, а подобра соработка води кон поголема доверба. На надворешно ниво, подобра интеракција води кон фокус а фокусот води кон компаративни трошоци или конкурентна предност и гудвил. Зголемена организациска доверба претставува зголемено организациско работење. Генерално, координацијата е многу важна бидејќи е поврзана и со

⁵²Mattessich, Paul W, et al., *Collaboration: What makes it work 2nd edition*, Minnesota, WilderResearch Center, Fieldstone Alliance, 2001.

внатрешните и со надворешните аспекти на организациското работење и функционирање. Табела 5. дава преглед на предностите и недостатоците кои треба да се земат во предвид пред да се одлучи дали ќе се координира или не.⁵³

Предности / Придобивки	Недостатоци / Трошоци
• Помага да се пренесе “големата слика” на стратешките прашања (на пример, одржлив развој)кои не се ставени во рамките на агенцискиот објектив • Потенцијално подобар резултат за населението или единка од интерес • Помага да се реализираат синергиите и да се зголеми цената на ефективност на политиката и/или испораката на услуги • Експлоатација од економски размер (на пример, делење на ИТ објекти, податоци и информации, имот итн.) • Ги здружува организациите заедно или клучните вработени чија соработка може да се покаже корисна во други области • Го подобрува фокусот на клиентот, па така се подобрува квалитетот и корисничко – пријателскиот однос на услугите • Помага при приоритизација, решавање на потенцијалните конфликти и рамената на донесување одлуки • Развивање на добра волја со останатите агенции кои се клучни за идниот успех	• Помалку јасни ставови за одговорност за политичкиот развој и испораката на услуги • Подолг период на донесување одлука • Поголема тешкотија во мерењето на ефективност и утврдување на влијанието, поради потребата да се развие и одржува посоефицициран перформанс на мерните системи • Директни и индиректни трошоци на управата и времето поминато на вработените за да се воспоставуваат и одржуваат заедничките работни ангажмани • Организациски и транзициони трошоци за воведување заеднички пристап и структури • Може да доведе до консензус и “најнизок заеднички именител” на сметка на правење потешки одлуки за размените да се добие подобри резултати во јавност

Табела 5. Предности и недостатоци на координацијата

3.2.2. ФАКТОРИ ЗА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА

Постојат бројни студии кои ги идентификуваат факторите кои овозможуваат координирани активности да бидат успешни или ефективни. Водени од овие студии, истакнати се девет успешни фактори, кои постојано се идентификувани во литературата и се групирани според три димензии: управа, системи и однесувања. Посебно, трите димензии се поврзани меѓусебно и взаемно се зајакнуваат.

⁵³ Ibid, drawn from Cabinet Office, *Wiring It Up: Whitehall's Management of Cross-Cutting Policies and Services*, United Kingdom, 2000, страна 17.

Обезбедувајќи обие фактори да се на место, ќе им помогне на агенциите да координираат поефективно и да постигнат поголем успех заедно.

Важно е да се забележи дека овој план не е статичен и не претпоставува дека деветте фактори мора да бидат непроменливи пред координативната активност да заземе место. Во пракса, некои фактори ќе бидат на место први, додека другите ќе се случат подоцна, како што координираната активност се развива. Она што овој план го истакнува е тоа дека ако сите девет фактори се признати како важни и се ставени на место со текот на времето, успехот на координацијата е поверојатно да се случи порано. Планот е прикажан подолу на Слика5. Секој фактор под трите димензии е објаснет во детали.



Слика 5⁵⁴. Фактори за успешно координиран план

⁵⁴Mintzberg H. (1994), The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press.

3.2.3. КАРАКТЕРИСТИКИ НА КООРДИНАЦИЈАТА

Координирањето претставува функција на современиот менаџмент која подразбира постапки за остварување на формулираните цели, комуницирање со сите со цел да се обезбеди синхронизираност, складност и кооперативност, да обезбеди добри работни односи, единство во активностите и сл.⁵⁵. Интеракцијата на различните компоненти во и надвор од организацијата е она што го претставува координацијата. Зајакнувањето на односот помеѓу работниците и во склоп на целата група ја гарантира работата која оди заедно со довербата. Преку кохезија се разбираат и балансираат конфликтните интереси кои се совпаѓаат со очекувањата од пошироката општествена или надворешна средина

1. Координацијата ги интегрира групните напори – Концептот на координацијата секогаш се однесува на групните напори. Кога работи само еден човек, тогаш нема потреба од координација. Потребата за редоследност, интеграција, се појавува само кога работат повеќе поединци од различни средини, поединци кои имаат различни стилови на работа па така, постои потреба да се соединат нивните напори во заеднички правец.

2. Обезбедување единство на напори – Координацијата секогаш ја нагласува унификацијата на напори на различни поединци бидејќи конфликтите може да ја загрозат организацијата. Главната цел на секој менаџер е да ги координира активностите и функциите на сите поединци кон заедничката цел.

3. Континуиран процес – Координацијата е функција без завршеток иако нејзиниот степен може да варира. Менаџерите континуирано работат за да постигнат координација и истата да ја одржуваат затоа што без координација, компаниите не можат да работат ефикасно.

4. Координацијата е сеприсутна функција – Координацијата е универзална функција; потребна е на сите нивоа и во сите одделенија за да ги изврши сите функции заради меѓузависноста на различните активности. На пример, ако одредено одделение купи

⁵⁵Гоцевски Трајан, (2007). Образовен менаџмент, Филозофски факултет-Скопје.

нискоквалитетни инпути, тоа ќе резултира во производство на нискоквалитетни производи кои пак ќе доведат до мала продажба итн.

5. Координацијата е одговорност на сите менаџери – Координацијата не е задача само на водечките менаџери, туку менаџерите на сите нивоа треба да се трудат да ги координираат активностите на организацијата. Водечките менаџери се трудат да ги координираат целокупните планови и политики на организацијата, централните менаџери се трудат да ги координираат активностите на одделението а долните менаџери ги координираат активностите на работниците.

6. Координацијата е намерна функција – Секој менаџер се труди да ги координира активностите на организацијата за да одбегне конфузија и хаос. Без координација, напорите на поединците не можат да бидат соединети и интегрирани; затоа, при извршување различни активности во организацијата, менаџерите намерно ја извршуваат координациската функција.

3.3. КООРДИНАЦИЈАТА КАКО СУШТИТНА НА МЕНАЏМЕНТОТ

Координацијата е унификација, интеграција, синхронизација на напорите од страна на членовите на групата за да се овозможи единство на активности во потрагата по заеднички цели. Истата е скриена сила која ги обврзува сите други функции на менаџментот. Координацијата е редоследно распоредување на групните напори за да се овозможи единство на активности во потрагата по заеднички цели⁵⁶. Координацијата е интеграција на неколку делови во една редоследна целина за да се достигне разбирање.

Менаџментот се труди да постигне координација преку нејзините основни функции за планирање, организирање, односи со вработените, насочување и контролирање. Затоа координацијата не е посебна функција од менаџментот бидејќи постигнувањето на хармонија помеѓу поединечните напори кон постигнувањето на заедничките цели е клучот за успехот на менаџментот. Координацијата е суштината на менаџментот и е имплицитна и вродена во сите функции на истиот.

⁵⁶Malone, T. and K. Crowston, *The interdisciplinary study of coordination*, ACM Computing Surveys 26(1) (1994).

Менаџерот може да биде споредуван со диригент бидејќи и двајцата мора да создадат ритам и единство во активностите на членовите во групата. Координацијата е составен дел или состојка на сите менаџерски активности што се дискутирани подолу:

а. Координација преку планирање – планирањето ја зајакнува координацијата преку интегрирање на различните планови со помош на заеднички разговор, размена на идеи. На пример, - координација помеѓу финансиски буџет и потрошувачки буџет.

б. Координација преку организирање – Координацијата е самата суштина на организирањето. Всушност, кога еден менаџер групира и доделува различни активности на своите подредени, и кога истиот менаџер во глава ја создава координацијата на тој оддел.

в. Координација преку вработените – Менаџерот треба да се грижи дека бројот на вработени на различни позиции е точен, и дека истите се со точен тип на образование, вештини со што би се осигурало дека вистинските луѓе ја имаат истата работа.

г. Координација преку насочување – Целта на давањето наредби, инструкции и правец на вработените е постигната само кога постои хармонија помеѓу наредените и подредените.

д. Координација преку контролирање – Менаџерот се грижи да има координација помеѓу реалното и стандардното работење за да се постигнат организациски цели.

Од ова што се дискутираше погоре, може да се заклучи дека координацијата е навистина суштината на менаџментот и истата се бара во секоја функција, во секоја фаза и затоа не може да биде одвоена.

3.3.1. КООРДИНАЦИЈАТА И СОРАБОТКАТА

Координацијата е редоследно распоредување на напорите за да обезбеди единство на активности во постигнување на заеднички цели каде соработката значи колективни напори на лица кои доброволно работат во едно претпријатие кон остварување на некоја одредена цел. Меѓусебното помагање зависи од желбата на поединците. Координацијата е напор за ефикасно интегрирање на енергии на различни

групи а соработката е начин за постигнување на општите цели на бизнисот. Иако координацијата и соработката се слични, истите се и различни според она што е долу прикажано⁵⁷:

Основа	Координација	Соработка
Значење	Координацијата е редоследно распоредување на напорите на групата во потрага по заеднички цели	Соработката претставува своеволно меѓусебно помагање.
Опсег	Опсегот е поширок од координацијата бидејќи ги усогласува групните напори	Соработката е дел од координацијата.
Процес	Функцијата на координацијата ја изведува водечкиот менаџмент.	Функциите на соработката се подготвени и изведувани од страна на сите лица.
Потреби	Координацијата им треба на вработените и одделенијата без разлика на природата на работата.	Соработката зависи од волјата на луѓето да работат заедно.
Однос	Воспоставува формален и неформален однос.	Воспоставува неформален однос.
Слобода	Координацијата ја планира и доверува централното раководство и е од суштинско значење	Зависи од волјата на поединците и затоа и не е неопходна.
Поддршка	Координацијата бара целосна поддршка од различни луѓе кои работат на различни нивоа.	Соработката е неплодна без координацијата и затоа истата може да доведе до небалансиран развој.

Табела 6. Разлики помеѓу координацијата и соработката

Оттука, постоењето на соработката може да се покаже како ефикасен услов или реквизит за координацијата. Но тоа не значи дека координацијата автоматски потекнува од доброволните напори на членовите на групата. Истата мора да се постигне преку свесни и намерни напори на менаџерите, па така, како заклучок може да се каже дека соработката не вродува со плод без координацијата а координацијата нема корен без соработката.

⁵⁷Boella, Guido & Leendert van der Torre (2006). Coordination and organization: Definitions, examples and future research directions.

3.4. ТЕОРИЈА НА КООРДИНАЦИЈА

“Организацијата е всушност ускладување на делувањето на личните фактори на работниот процес(работна сила) со материјалните (средства за производство) со цел процесот да биде завршен со оптимален ефект. Оваа ускладување на личниот и материјалниот фактор пред се се состои во воспоставување на одредени односи (пропорции) помеѓу одделни елементи на производството. Ускладувањето понатаму значи и временска и просторна координација на елементите на производството.”

(Roko Brayt, Alfred Jaeger, Mijo Novak)

Возможно е да се дизајнираат кооперативни работни алатки базирани само на „здрав разум“ и добри интуиции. Но, историјата на технологијата е презаситена од примери на добри теории кои навистина многу го помагаат развојот на корисни технологии. Па тогаш, каде можеме да бараме теории кои ќе ни помогнат да дизајнираме компјутерски кооперативни работни алатки? Во овој труд ќе се опише една можна перспектива, интердисциплинарната студија на координација, која се фокусира, во еден сегмент, на тоа како денес луѓето работат заедно и како тие можат да работат поразлично со новите информатички технологии.

Од една страна, она што е ново за студијата на координација е многу малку. Многу различни дисциплини, вклучувајќи ги компјутерската наука, социологија, политички науки, менаџмент, теорија на системи, економија, лингвистика и психологија, се соочиле, на еден или на друг начин, со фундаменталните прашања за координацијата. Понатаму, неколкумина претходни писатели се изјаснија дека теориите на координација се важни за дизајнирањето на работните алатки⁵⁸.

Сакаме да укажеме на тоа дека потенцијалот за плодни интердисциплинарска конекции во однос на координацијата е многу поголем отколку што е насекаде признаен. На пример, веруваме дека се појавуваат фундаментално слични појави на координација, кои не се признаени како такви, во многу области што се напоменати погоре. Иако се уште не постои единствено тело за теорија на координација, многу

⁵⁸ Holt, A. W. Diplans: A new language for the study and implementation of coordination. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 6(2), 109- 125, 1988.

различни дисциплини можат и да придонесат и да имаат придобивка од поопштите теории на координација. Од особено значење за истражувачите во областа на компјутерската кооперативна работа е можноста од појава на побогато тело на постоечка и идна работа во овие области од она што веќе е познато.

3.4.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕОРИЈАТА НА КООРДИНАЦИЈА

Теоријата на координација е тело на принципи за тоа како треба да се координираат активностите, односно, како актерите можат да работат усогласено. Важно е да се напомене дека се уште не постои единствено тело на координација во оваа област. Меѓутоа, постојат теории, концепти и резултати од многу различни области кои можат да придонесат или да имаат придобивка од развојот на таквите општи теории.

На пример, јасно е дека прашањата како луѓето ги координираат своите активности се основни во теоријата на организација, социологијата, општествената психологија, антропологијата, лингвистиката, правото и политичките науки. Важните делови од економијата и менаџментот исто така анализираат како луѓето можат да ја координираат својата работа со посебен фокус на разумните начини на издвојување на ресурсите. Компјутерските науки главно не работат со луѓе, но различни компјутерски процеси мора да „работат заедно и усогласено“ и како што укажаа и многу набљудувачи, одредени видови на интеракција помеѓу компјутерските процеси наликуваат на интеракции помеѓу луѓето⁵⁹.

Овие потенцијални поклопувања укажуваат на тоа дека теоријата на координација е како другите интердисциплинарни области што произлегуваат од појавата на сличностите во проблемите кои претходно се земени предвид посебно во различни области. На пример, областа на когнитивната наука произлегла од препознавањето од страна на истражувачите во неколку различни области (на пример, психологија, компјутерски науки, и лингвистика) со кои се занимавале посебно со слични проблеми: како можат информатичко-процесните системи (луѓе или

⁵⁹ Fox, M. S. An organizational view of distributed systems. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 11(1), 70-79, 1981.

компјутери) да прават работи како користење на јазик, учење, планирање, помнење и решавање на проблеми⁶⁰. Многу набљудувачи се согласни дека напредокот во новата област има големи придобивки од новонастанатите вкрстени дисциплинарни конекции, а користените парадигми се покажаа како мошне влијателни во постарите области⁶¹.

Кога се зборува за теоријата на координација, заедничкиотте проблеми се поврзани со координацијата: Како може целокупните цели да се поделат во активности? Како можат истите активности да им се доделат на групи или на поединечни актери? Како може ресурсите да се доделат помеѓу различните актери? Како можат информациите да се споделат помеѓу различни актери со цел да се постигнат целокупните цели?

3.4.2. КОМПОНЕНТИ НА КООРДИНАЦИЈАТА

Според широката дефиниција за координација спомената погоре, координацијата претставува „начин на усогласено заедничко работење.“ Што подразбира оваа дефиниција за координација? Најпрво, што се подразбира под зборот „работа“? Истиот речник го дефинира зборот „работа“ како „физички или ментален напор или активност насечена кон произведување или постигнување нешто“⁶². Оттука, мора да постои еден или повеќе актери, кои изведуваат некои активности што се насочени кон некакви завршетоци. Во таа смисла, истите завршетоци ќе се именуваат и како цели. Со користење на зборот „усогласено“, дефиницијата подразбира дека активностите не се независни. Наместо тоа, истите мораат да се изведат на начин кој помага при создавање на „пријатни“ и избегнува „непријатни“ резултати, односно, помага за постигнување на целите.

На пример, може да се претпостави дека една компанија за производство на автомобили има поставени цели (на пример, производство на неколку различни линии на автомобили) и сет на актери (на пример, луѓе) кои ги изведуваат активностите што ги постигнуваат овие цели. Тие активности може да имаат различни видови на меѓузависности како што се користењето на исти ресурси (на пример, производна

⁶⁰ Norman, D. A. Twelve issa for cognitive science. *Cognidve Science*, 4, 1-32, 1980.

⁶¹ Gardner, D. *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*. New York: Basic, 1985.

⁶² American Heritage Dictionary. Bosto: Houghton Mifflin, 1981.

лента) или потребата да се направи нештото по некаков редослед (на пример, автомобилот обично мора да биде дизајниран пред да биде направен).



Слика 6. Активности на координирање

Една употреба на овој сет на компоненти е да помогне при утврдувањето на концептуални трансфери помеѓу дисциплините. На пример, се прикажа како едно истражување во одредени области од економијата и вештачката интелигенција можат да се споредат во однос на овие димензии⁶³. Оваа споредба наговести нов увид за економските теоретичари за важноста на описот на производите, како и за цените, во координирањето на распределбата на ресурсите на пазарот.

⁶³ Malone, T. W., Smith, S. A. Modeling the performance of organizational structures. *Operations Research*, 36(3), 421-436, 1988.

3.4.3. ПРОЦЕСИ И МЕГУЗАВИСНОСТИ ШТО ПРОИЗЛЕГУВААТ ОД КООРДИНАЦИЈАТА

Во обидите поконкретно да се карактеризираат различните координациски процеси, корисно е истите да се објаснат во однос на последователни подлабоки степени на процеси што произлегуваат, од кои секој еден процес зависи од степени под самиот тој процес. Табела 7 прикажува прелиминарен дијаграм на искористените степени. На пример, најголемиот дел од координациските процеси наведени во втората колона од Табела 7 бараат да се донесе некоја одлука и да истата да се прифати од некоја група (на пример, која цел да се селектира или кои актери да ги изведат кои активности). Групните одлуки, од друга страна, бараат членовите на таа група да комуницираат во некаква форма за да се постигнат целите, предвидените алтернативи, оценките на тие алтернативи и направените избори. Оваа комуникација бара одредена форма на „пораки“ да се пренесе од испраќачите до примателите на јазик кој е разбирлив за двете страни. На крај, утврдувањето на овој заеднички јазик и испраќањето на пораките зависи на способноста на актерите да ги восприемат заедничките предмети како физички предмети во заедничка ситуација или како информации во заедничка база на податоци⁶⁴. Овие слоеви се аналогни на степени на одделувања во други системи, како што се слоевите на протокол за мрежните комуникации.

Иако најсилните зависности се чинат дека опаѓаат низ овие слоеви, постојат и периоди кога еден слој ќе користи процеси од слоевите над него. На пример, една група може некогаш да користи и процеси за донесување одлуки за да го зголеми заедничкиот јазик на комуникација или една група може да користи координациски процеси за да им додели на актерите активности поврзани со донесување на одлуки⁶⁵.

⁶⁴ Suchman, L. A. *Plans and Situated Actions: The Problem of Human Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

⁶⁵ Lee, J., Malone, T. W. Partially Shared Views: A scheme for communicating among groups that use different type hierarchies. *ACM Transactions on Information Systems*, 8, 1-26, 1990.

Ниво на процесот	Компоненти
Координација	Цели, активности, учесници, ресурси,
Групно носење на одлуки	Цели, учесници, алтернативи, евалуации, избори
Комуникации	Испраќачи, примачи, пораки, јазици
Перцепција на општите објекти	Учесници, објекти

Табела 7. Процеси што произлегуваат од координацијата.

Двете дефиниции за координација и даваат голема улога на меѓузависноста: ако не постои меѓузависност, не постои ништо за координирање. Постои и долга историја во теоријата на организација на нагласување на важноста на меѓузависноста во одредување на тоа како се структурирани организациите⁶⁶. Ова укажува на тоа дека еден корисен начин на продолжување на теоријата на координација е да се праша кои типови на меѓузависност помеѓу активностите се можни и како можат да се менаџираат различните типови на меѓузависност.

Досегашните истражувања во однос на ова прашање укажува на тоа дека меѓузависноста помеѓу активностите може да се анализира според заедничкиотте предмети кои се, на некој начин, вклучени во двете активности. На пример, активностите на дизајнирање и произведување на еден дел вклучува детален дизајн на истиот дел: активност на дизајнирањето го создава дизајнот и активност на произведувањето го користи истиот.

Овие заедничкиот предмети ограничуваат како се изведува секоја активност. Различните шеми на користење на заедничкиотте предмети резултира во различни типови на меѓузависности. На пример, деловите можат да се произведат само откако е завршен дизајнот и откако актерот кој е задолжен за производство има примено копија од истиот дизајн. Оваа шема на користење (една задача што создава предмет кој го користат други) се нарекува и предусловено ограничување. Генерално, заедничкиот предмет може да ограничи една или сите активности што го користат. Во овој случај, на пример, може да има смисла за дизајнерот да ги земе предвид ограничувањата што ги

⁶⁶ Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

наложува производствениот процес на дизајнот и да создаде дизајн што ќе биде полесен за произведување.

Една употреба на листата (посебно општите делови) може да помогне при прикажување на односите помеѓу претходната работа во различни дисциплини. На пример, многу голем дел од економијата се фокусира на анализирање на пазарните механизми за распределба на ресурсите, а делови од компјутерските науки се фокусираат на прашања за синхронизација на активностите со цел надминување на ограничувањата во едновременоста.

Уште поважна употреба на приодот приложен во оваа табела може да помогне при генерирање на можни алтернативни начини на координација во одредена ситуација. На пример, возможно е да се карактеризира одредена ситуација во однос на типовите на меѓузависност што ги вклучува, и потоа да се искористи „каталог“ од меѓузависности и нивни поврзани процеси за да се генерира сет од алтернативни процеси кои можат да се користат при менаџирање на меѓузависностите. Оваа способност која карактеризира можни координациски процеси за даден сет на активности може да биде корисна при разбирање како новите типови на координациски алатки можат да доведат до нови начини на организирање на образовните системи.

3.5. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА

Овој труд ќе претставува квалитативно истражување кое се фокусира на организација и координација. Како што се зборува, од предизвиците се појавува потребата за координација за истите предизвици да заземат различни форми и димензии. Основната цел на секоја организација е да постигне значајни резултати. Како резултат на природата на внатрешните и надворешните комплексности што се составен дел на организацијата, координацијата станува важен елемент. На внатрешно ниво, организацијата се состои од менаџмент, вработени, алатки, структури итн. На надворешно ниво, организацијата се состои од средина, култура, конкуренција итн. Координацијата е дел од функционирањето на мрежните активности поради фокусот што го има врз меѓузависноста, соработката, довербата, работата и конкуренцијата.

Широката дефиниција за координација вклучува скоро се што се случува кога актерите работат заедно: поставување на цели, селекција на актери, и изведување на сите други активности што се потребни. За одредени причини, корисно е да се овозможи фокус само на елементите кои се единствени за координацијата, а со други зборови, на аспектите на „усогласено заедничко работење“ кои не се дел од „работење“. Во анализата на широката дефиниција погоре објаснета, елементот на координација кој се подразбира со зборот „усогласено“ беа меѓузависностите. Оттука, кога фокусот е на аспектите на една ситуација кои се единствени за координацијата, овде ќе се користи следнава скратена дефиниција за координација:

начинот на менаџирање на меѓузависностите помеѓу активности кои се изведени за да се постигне некоја цел⁶⁷.

Јасно е дека многу важни ситуации на координација вклучуваат повеќе актери, па затоа и координацијата се дефинира како нешто што се случува само кога се вклучени повеќе актери⁶⁸. Од тогаш, она што се докажа е дека суштинските елементи на координација споменати погоре се јавуваат кога се изведуваат повеќе, меѓузависни активности со цел постигнување на цели, дури и ако истите ги изведува само еден актер.

⁶⁷ Гоцевски Трајан. (2003). Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово.

⁶⁸ Malone, T. W. *What is coordination theory?* Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management, 1988.

ГЛАВА 4. ЕФИКАСНОСТА НА СОВРЕМЕНИТЕ УЧИЛИШТА

4.1. КООРДИНАЦИЈА ВО ЈАВНИОТ СЕКТОР

Сегашните реформи и реформски движења во рамките на јавниот сектор сè повеќе се фокусираат на важноста на *координацијата*. Во интерорганизацискиот контекст на јавниот сектор, координацијата претставува значајно подредување на задачите и напорите на единиците на јавниот сектор, генерално да создадат поголема кохерентност во политиката и да ја намалат невработеноста, празнината и контрадикциите во склоп или помеѓу политиките. Намерата е подобро да се користат дефицитарните ресурси, да се создаде синергија меѓу различните акционери во една област на политиката, и да им се понуди на граѓаните хомоген а не фрагментиран пристап до услугите.

Координациските напори сè почесто се воведуваат за да ја регулираат фрагментацијата во јавниот сектор и јавни услуги. Ова произлегува од зголемената свесност дека постоечката специјализација кај инструментите во јавниот сектор не секогаш може да се справи со комплексни предизвици. Ова ги вклучува „покомплексните проблеми“ за кои нема очигледни, лесно дефинирани решенија, како што се климатските промени, невработеноста, внатрешната сигурност и безбедност, криминалот, бездомништвото, одржливата здравствена нега и грижа, имиграцијата, дрогата и генералната општествена кохезија. Овие проблеми ги предизвикуваат постоечките шеми на организација и менаџмент; тие не се вклопуваат во утврдениот организациски контекст толку лесно и се подложени на постојани промени. Истите не и припаѓаат на една организација, типично се преплетуваат во организациските граници и се решаваат единствено ако се работи низ нив.

Намерата позади новите координациски механизми или практики е генерално да се интегрираат различните јавни сектори и области со цел создавање на поголема кохерентност, ефикасност и водечки капацитети. Координациските практики имаат различни имиња: интегрирано раковоство, управување на исходите, холистичко

раководење, ново јавно раководство, мрежна влада, партнерства, поврзана влада, попречна политика, хоризонтален менаџмент, колаборативен јавен менаџмент итн.

Координацијата го загрижува правењето, како и имплементацијата на политиките, и истата може да таргетира посебни групи, области или сектори во политиката. Активностите можат да се однесуваат на едно одредено владино ниво, или пак, сите нејзини нивоа. Истотака, тука спаѓаат и групи надвор од владата.

Постојат многу научни статии чиј фокус е јавната координација. Најпрво, треба да се запрашаме што се мисли под терминот координација. Координацијата претставува борбена контрола преку управните органи. Постојат различни форми на координација која е одредена од страна на типот на инволвираните организации. Преку соработката и интеграцијата, координацијата ќе развие посебна структура за секој тип на организација или однос за да ги постигне поставените цели. Последователно, координацијата го претставува дејствувањето на ко-координацијата; хармонична комбинација на агенти и функции на патот кон производство на резултати.

Па така, може да се заклучи дека: координацијата е начин за спојување на неспојливи агенции со цел нивните напори да станат покомпатибилни, во интерес на капиталот, ефикасноста и ефективноста. Без координација, опасноста е хаосот и неефективноста. Јавната координација претставува координација од интерорганизациска перспектива. Јавната координација претставува процес каде две или повеќе организации создаваат и/или користат постоечки правила за одлуки кои биле етаблирани за да колективно се справуваат со нивната средина. Во овој поглед, активностите ги вршат актерите кои се вклучени во процесот на извршување на задачите во една средина. Јавната координација е интерорганизациски процес кој може да создава нови правила или норми за колективни активности, или кој може да користи и векепостоечки правила и норми. Но, оваа дефиниција не ги опфаќа главните елементи за јавната координација. Но, и покрај ова, двете дефиниции нагласуваат еден многу важен аспект кај правилата и нормите во одлуките. Јавната координација се спроведува преку правила и стандардни процедури за работа, а што е основа за она што треба да се постигне при спроведувањето на задачи кои се базираат на интерорганизациски односи. Јавната координација е збир од препознавањето и менаџментот на меѓузависноста

помеѓу организациите, со користење или создавање на постоечки интерорганизациски структури. Интерорганизацискиот однос има најмалку три елементи, меѓу кои:

1. Вклучени се и неколку организации (кооперативни актери).
2. Може да се издвои еден однос (меѓузависност, тек на комуникацијата, тек на работата, тек на ресурсите).
3. Се спроведени операции во рамките на една работна средина.

Сепак, оваа дефиниција не ги покрива сите потребни елементи што се потребни на јавната координација, но и ги дели потребните услови за координација базирани на процесот или операциите на мулти-акционерите. Важноста лежи во фактот дека организациите се фокусираат на соработка и координација.

Земајќи ја предвид целта на јавната координација да решава проблеми кои се преголеми за една организација, користејќи ги дефицитарните ресурси, вештини и професионализам, соодветната дефиниција на јавната организација, истотака, го нагласува процесот на стратегиско планирање. Ова е првата фаза на координацијата. Во оваа смисла, целта на стратегиското планирање е да и помогне на асоцијацијата на утврдените приоритети и да ги задоволува потребите на членовите на подобар начин. Во поглед на ова, предвид се земени мисијата, визијата и целите на организациите-членки и истите се интегрирани со помош на процесот на планирање на активности. Понатаму се создаваат и заеднички промени за актерите. Важноста од вклучување на стратегиското планирање во јавната координација е во тоа што истата го одредува успехот на планирањето.

Подолу следат карактеристиките на јавната координација:

- Меѓузависност: ова е предуслов за јавната координација.
- Големината на организациите: бројот на организации-членки
- Структурата: централноста, степенот на спојот помеѓу организациите во еден централизиран систем и поврзаноста; бројот и интензитетот на врските помеѓу организациите. Овде е вклучен и начинот; текот на работа, комуникација и ресурси.

- Комплексноста: разновидноста во интересот на организациите-членки (цел, услуги, задачи)
- Автономијата: степенот до кој една организација е различна од нејзината организациска средина
- Мисијата: ја покажува причината зошто организациите се споиле заедно.

4.2. ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ СИСТЕМИ И УЧИЛИШТАТА

Училиштето како место каде се одвива воспитно-образовниот процес, претставува специфичен организациски систем. Тоа произлегува од сознанието дека воспитувањето на функционална училишна организација, со соодветно организационо дизајнирана структура, има пред се за цел да продуцира такви активности кои ќе доведат до високи достигнувања и резултати на учениците. Значи, најприфатливата дефиниција за тоа што претставува училиште би била: место каде се учи, каде што е организирана воспитно-образовна дејност, односно како формална институција со двостран карактер која во исто време претставува и корисник и давател.

Давател на препознатлива интелектуална и воспитно-образовна дејност, а корисник на информации, услуги и претпоставки како основа за извршување на првото. Секако дека квалитетот на едната функција го дефинира квалитетот на другата, па од тука и сите училишта не се исти.

Од аспект на управувањето, раководењето и извршувањето на наставниот процес како основни функции во работењето на училиштето се јавува како обединувачки и движечки фактор. Во делот на управувањето се определуваат целите, условите, процесот и резултатите од работењето на училиштето. Во извршувањето или реализацијата на наставниот процес, се создава вистинскиот резултат и се задоволува поставената цел за која и се формира училиштето, односно се реализира неговата

мисија⁶⁹. За успешно реализирање на процесот потребно е добро раководење со училиштето.

За да може правилно да се разбере суштината на образованието како систем, неговата структура, механизмите кои делуваат во него, интеракциите со останатите системи и сл., потребно е најнапред да се разберат основните поими сврзани со воспитно-образовниот систем. Во овој контекст се поставува прашањето: што претставува воспитанието и образованието од аспект на теоријата на системи и ако тоа е систем, во која група системи спаѓа?

Во теоријата и во педагошката практика се сретнуваат поголем број термини со кои се означува овој систем. Најчесто употребувани термини се: систем на образование и воспитание, воспитно-образовен систем, училишен воспитно-образовен систем, систем на училишно образование, педагошки систем, дидактички систем, и сл. Секоја од овие синтагми има своја појмовна смисла и содржина.

Но, нас не интересира значењето на поимот систем на воспитание и образование, односно воспитно-образовен систем. Според општата теорија на системи, а имајќи ги во предвид суштината и карактеристиките на воспитно-образовниот систем, може да се заклучи дека тој претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем, со мошне сложена структура, со мноштво елементи, со безброј интеракции како помеѓу самите елементи на воспитно-образовниот систем, уште повеќе со неговото опкружување, со разни нивоа, форми, компоненти и фактори, со специфични механизми на делување и сл.

На сложеноста на воспитно-образовниот систем укажува и неговата сложена структура која ја сочинуваат повеќе потсистеми, како што се: установи за предучилишно образование, училишта, академии, факултети и други институционални форми на основно, средно и високо образование, како и постдипломски и докторски студии и др.

⁶⁹ Симеонов И., (1995), Основи на организацијата и управлението на училиштето в прехода км пазарна икономика, ЦИУУ, Софија.

Ако се обидеме да го дефинираме овој систем според критериумите на системскиот приод, може са се рече дека: воспитно-образовниот систем претставува сложена целина или множество, сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структурна и функционална целина, со безброј меѓусебни интеракции, но и интеракции со своето опкружување⁷⁰. Според тоа, системот на воспитанието и образованието е општествен, сложен, отворен, стабилен, реален, детерминистички, динамичен и хиерарсиски систем.

4.3. УЧИЛИШТЕТО КАКО ОРГАНИЗАЦИЈА

Како сложен систем, воспитно-образовниот систем во себе инкорпорира мноштво прашања, релации и процеси кои се од пресудно значење за вкупната општественост и односи во земјата.



Слика7. Училиштето како организација

⁷⁰ГоцевскиТрајан, (2003),Образовен менаџмент, Македонскаризизница, Куманово.

Модерните општества имаат многу различни видови на организации: економски претпријатија, спортски клубови, владини одделенија, училишта и така натаму. Сите организации поседуваат одредени заеднички карактеристики:

Организациите се:

- Групи на луѓе;
- Кои работат заедно на различни начини;
- За да ги постигнат заедничките цели.

Училиштата се организации за учење и ги сочинуваат⁷¹:

- Групи на луѓе (наставници, училишен менаџмент, родители, членови на одборите на родители, претставници од заедницата, ученици),
- Кои работат заедно на различни начини (учење, предавања, советување, планирање, менаџирање, водење),
- За да ги постигнат заедничките цели (едуцирање млади луѓе).

4.3.1. СТРУКТУРА И КУЛТУРА НА УЧИЛИШТЕТО

Структурата на некоја организација или претпријатие јасни ги покажува односите, должностите и одговорностите на различни луѓе. Високо структурирани организации имаа фиксни работни описи, строга поделба на одговорностите и јасна линија на авторитет и отчетност. Овие организации имаат хиерархиски структури, каде ланците на наредби и луѓето им одговараат на тие над нив. Колку е поголем степенот во организацијата, толку е повисок и статусот. Организациите може да имаат порамни структури онаму каде има помалку „слоеве“ на луѓе и пошироки работни одговорности. Порамните структури овозможуваат поголемо учество во процесот на донесување одлуки. Училиштата честопати се со хиерархиска структура. Со новиот приод на „Добар училишен менаџмент“ структурата е поотворена. Наставниците, родителите како и учениците учествуваат во процесот на донесување одлуки.

⁷¹ Bush Toni, Bell Les, (2002), The Principles and Practice of Educational management, Sage publications.

Секоја организација има сопствена култура. Едноставно кажано, културата на една организација може да сумира на „како се прават овде работите“. Културата на училиштето се однесува на разните аспекти на животот во училиштето:

- Сите знаеме дека различни училишта имаат своја сопствена култура.
- Училишната култура ни кажува што прават луѓето во секојдневниот живот и како истите наоѓаат смисла во она што го прават.
- На училиште, културата ги вклучува работите што ги земаме здраво за готово како „како треба да бидат работите“. Културата се однесува на работи, на пример, како се облекуваат учениците, како зборуваат со наставниците и како тие ученици влегуваат во училница кога ќе засвони ѕвончето, што се вреднува како „трудољубивост“, како треба да се однесуваме кога сме лути или задоволни.
- Ритуалите се важен дел од училишната култура. Во училиштата постојат важно ритуали кои ги зближуваат луѓето, како што се церемониите, собирањата, училишните униформи и песни. Други ритуали ги одвојуваат луѓето, како што се групирањата според возраста или според полот. Ритуалите помагаат да се дефинира визијата за самото училиште.

Културата и структурата одат заедно во една организација и двете мора да бидат земени предвид доколку треба да се смени самата организација.

4.4. УЛОГАТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Образованието е отворен систем и тој е во постојано содејство со своето опкружување. Координирањето како функција на организацијата на образованието ги усогласува факторите, елементите, активностите и процесите во рамките на образовниот систем и во неговите односи што тој ги воспоставува и оржува и активности што ги остварува со своето опкружување. Воспитно-образовниот систем постојано се одвива во релациите помеѓу трите основни фактори: семејство, училиште, потесно (локално) опкружување-пошироко општествена (државна) заедница⁷².

⁷²ГоцевскиТрајан, (2003),Образовен менаџмент, Македонскаризница, Куманово.

Институционалното образование на младата популација за навреме и успешно да започне како и квалитетно да се одвива целокупниот негов натамошен тек, неопходно е потребно да се обезбеди координирање на ова факторско тројство со сите негови елементи и взаемни релации, односи и процеси.

Наредно факторско тројство на координативни релации, односи, активности и процеси е во организациските системи на образованието: глобален образовен систем, образовен систем и институција. Така што во рамките на ова тројство перманентно се остваруваат координативни активности.

Помеѓу креаторите и носителите на глобалниот систем и одделните образовни системи (за предучилишно, основно, средно, високо, воншколско, перманентно и сл.) како и образовните институции (детски градинки, училишта, факултети, и сл.) за многубројни и разновидни потреби низ сите фази на реализацијата се воспоставуваат и одржуваат координативни односи и активности. Во образовниот организациски систем координацијата е застапена кај сите форми и структури, на сите нивоа и по сите линии. Комплексноста и специфичноста на координацијата во средното образование се должи на моментот на поделба на средното образование на гимназиско и стручно, каде стручното допочнително се дели на повеќе нивоа, при што самото тоа бара вклучување на повеќе засегнати страни.

Во образованието посебно се нагласува хоризонталната координација, затоа што таа е повидлива и затоа што фреквентноста и интензитетот најмногу се усредоточени на возрасните карактеристики на генерацијата, а во едукативниот процес се поклопуваат со учебната односно со наставната година⁷³.

Вертикалната координација е посложена, покомплексна и потешка, но е од особено значење, бидејќи таа во себе ја содржи и експонира развојната димензија што е примарна цел на воспитно-образовната дејност. Всушност, вертикалната координација ги поврзува и ускладува развојните компоненти на повеќе чинители не само во една учебна година туку во рамките на еден и меѓу повеќе образовни циклуси. Со

⁷³Fitzpatrick, Tom, *Horizontal Management: Trends in Governance and Accountability*, Treasury Board of Canada Secretariat for Canadian Centre for Management Development's Roundtable on the Management of Horizontal Issues, 2001.

вертикалната координација се усогласуваат активностите за да се остварат целите на циклусот: основно (одделенска, предметна настава), средно, високо образование. Во рамките на секој образовен циклус преку вертикалното координирање се настојува меѓусебе да се поврзат учебните години, семестри и сл., за да се добие и одржува последователен ред и синхронизиран и хармоничен процес низ целиот период на престојот на воспитаниците, учениците и студентите во него. Во современи услови, вертикалната координација е особено значајна доколку таа не се ограничи само во рамките на еден развоен циклус туку се остваруваат перманентни меѓуциклусни активности со што нејзината фреквенција ќе го добие вистинското развојно значење кое соодветствува на реалниот повеќециклусен развој на образовната популација.

4.5. ПОИМ И ДЕФИНИЦИЈА НА ЕФИКАСНО ОБРАЗОВАНИЕ

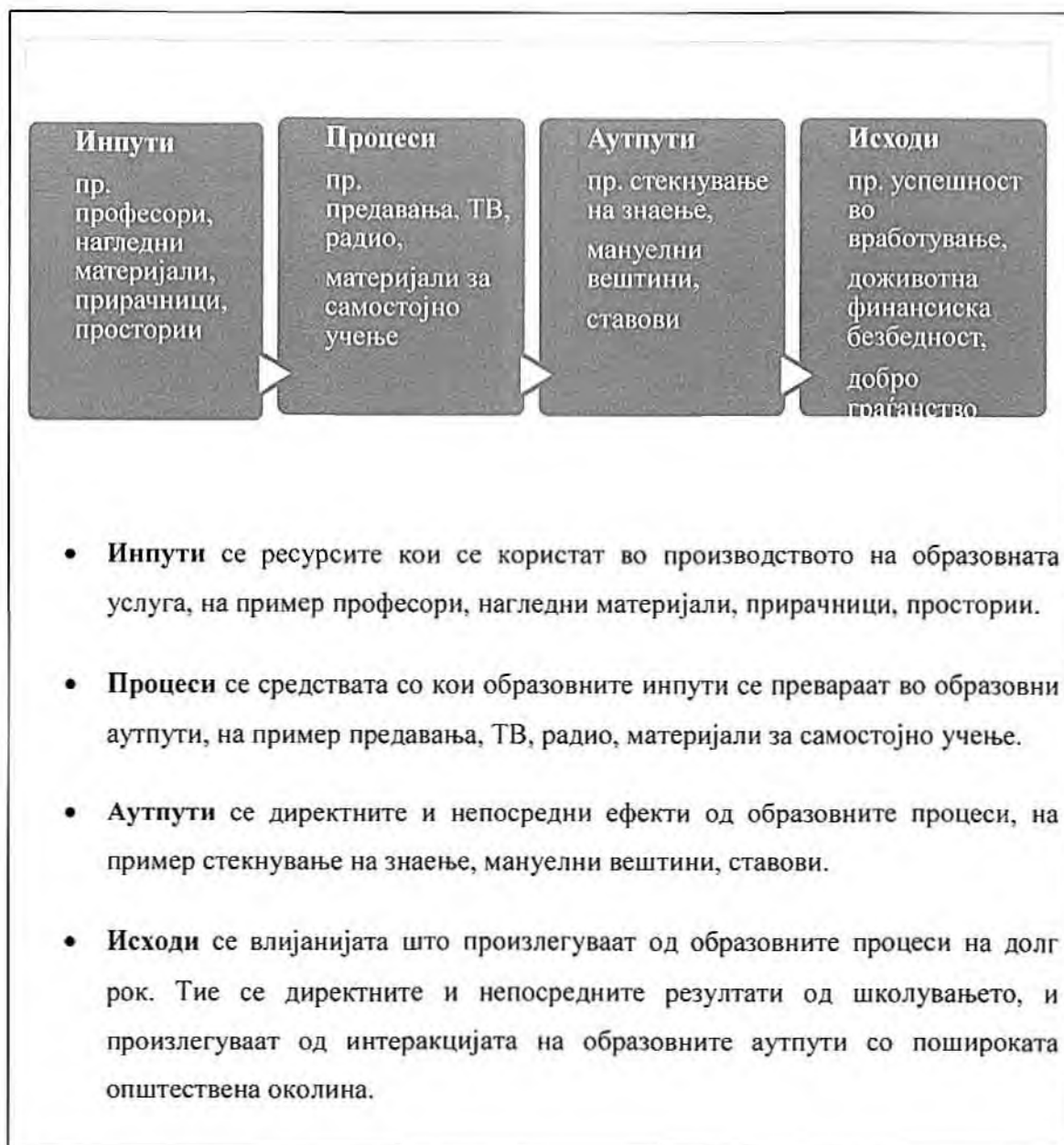
Наједноставно објаснето, ефикасноста значи постигнување на саканите цели на образованието по најниска цена, или постигнување на истите цели без зголемени трошоци. Но, во реалноста, истото и не е толку едноставно. Разбирањето на ефикасноста бара просветните работници да работат според модел на образовниот процес. Еден ширококористен приод е да се смета дека образовниот процес се состои од четири главни делови.

Многу аспекти од ефикасноста можат да се разберат преку односите помеѓу компонентите од овој модел⁷⁴. На пример:

- *Интеракцијата на инпути и процеси ги одредува образовните трошоци.* Веројатно, трошоците може да се намалат или преку намалување на степенот на инпути (на пример, помалку наставници, училници, книги) или преку одбирање на технологија на испорака со понизок трошок (на пример, користење на програмирани наставни материјали наместо радио, радио наместо наставници). Меѓутоа, во некои земји, постојат и сериозни ограничувања на достапноста и квалитетот на инпути и во поглед на практичните и пристапните технологии.

⁷⁴ Windham, D.M., and Chapman, D.W. 1990. *The Evaluation of Educational Efficiency: Constraints, Issues, and Policies*. Advances in Educational Productivity Series. Vol. I. Greenwich, Conn.: JAI Press.

- Иако образованието првенствено треба да ги постигне посакуваните резултати, образовниот систем е типично одговорен само за резултатите од образованието, бидејќи истите долгорочни и се мошне зависни од пропратните економски, општествени и политички услови.



Табела 8⁷⁵. Движење на образовните процеси

⁷⁵Caldwell, Brian (2006.) Re-imagining Educational Leadership.

- *Една активност е ефикасна кога истата води до резултатот (или комбинација на резултати) кој треба да се постигне.* Посакуваните резултати од образовниот систем вклучуваат академско достигнување, позитивни ставови и развој на работни вештини.
- *Ефикасноста ја споредува ефективноста со трошокот.* Концептот на ефикасноста веќе го вклучува концептот на ефективност. Па така, не е потребно да се зборува за ефективноста и ефикасноста на одредена програма бидејќи, ако кажеме дека една програма е ефикасна, со тоа кажуваме дека истата е и ефективна.
- *Една програма не може да биде ефикасна доколку не е ефективна.* За да се подобри ефикасноста, не можеме да го земеме предвид трошокот на една активност: треба да ги земеме предвид и квалитетот и ефективноста на таа активност. Ефикасноста може да се подобри со зголемување на квалитетот, со намалување на трошоците, или преку комбинација на двете.

Ефикасноста често ја поврзуваат со пониски трошоци. *Грешно е да се верува дека поефтина активност е секогаш поефикасна.* На ист начин, грешно е да се верува дека само со намалување на образовните трошоци се зголемува ефикасноста без да се земе предвид квалитетот на активността. Пониските трошоци понекогаш водат кон повисока ефикасност, но не секогаш. Онаму каде има претерани трошоци и загуби, можат истовремено да се случи и поголема ефикасност и пониски трошоци. Меѓутоа, иако поскапите инпути водат кон пропорционално поголема продуктивност, ефикасноста може да вклучи повисоки трошоци. Клучната поента е дека ефикасноста на една активност може да се одреди само доколку се земе предвид квалитетот на резултатот, а не само трошокот на инпутот.

Низ Република Македонија, образовните менаџери се под огромен стрес за да ја зголемат ефикасноста. За жал, ова почесто се толкува како наредба за да се скратат

трошоците отколку да се подобри квалитетот⁷⁶. Постојат три причини кои помагаат во објаснувањето зошто се намалуваат трошоците:

- 1) Трошоците се најчесто под директна контрола на директорите, додека пак, промените во наставниот квалитет бараат директорите да работат индиректно, со помош на наставниците.
- 2) Скратувањата на трошоците се поочигледни отколку зголемувањето на квалитетот.
- 3) Зголемувањето на ефикасноста со подобрување на квалитетот бара далеку поголемо разбирање на наставните процеси и процеси на учење од знаењето што го имаат многу директори.

4.6. ИНДИКАТОРИ ЗА ЕФИКАСЕН ОБРАЗОВЕН МЕНАџМЕНТ

На територијата на Република Македонија, на властите им е мошне јасно што го сочинува добриот менаџмент на образование, без разлика на силните страни или слабостите кои постојат во која било земја. Иако табела не е сеопфатна, истата прикажува јасна слика како изгледа ефикасниот менаџмент. Генерално, добриот менаџмент се јавува кога разумно се очекуваат потребите од одреден ресурс, кога ресурсите се издвоени кога и каде било истите се потребни, и кога се случуваат ефикасни практики во рамките на училищата. И покрај широкораспространетиот договор, овие услови многу често се и тешки за исполнување, како резултат на ограниченоста на ресурсите и комплексниот општествен и политички контекст во кој се наоѓа самото образование. За да се обезбеди една рамка за подобро да се разберат овие индикатори, следниот дел ги истражува менаџментските предизвици со кои се соочуваат различните степени на системот.

⁷⁶ European Training Foundation (ETF). Education and business study. Former Yugoslav Republic of Macedonia. 2010.

Индикатори за ефективен образовен менаџмент на централно ниво:

- Учебниците се произведени во доволен број и се дистрибуирани на време до училиштата
- Средствата за практична настава се испорачани на време до училиштата
- Понудата и побарувачката на квалификувани професори е во рамнотежа
- Професорите се соодветно распоредени низ училиштата
- Платите на професорите се исплатени на време
- Училиштата имаат копии од силабусите
- Министерството ги знае локациите на училиштата низ земјата
- Училиштата се соодветно распоредени низ земјата
- Постои национален план кој ја претставува визијата и фокусот на образовните активности

Индикатори за ефективен образовен менаџмент на локално ниво:

- Професорите се соодветно распоредени низ училиштата
- Училишните инспекции се редовни и на соодветно место
- Професорите имаат соодветни супервизиони инструкции
- На време се дава одговор на прашањата на директорите и професорите на училиштата
- Информациите од министерството се на време дистрибуирани до училиштата
- Информациите од училиштата се на време дистрибуирани до министерството
- Активностите за развој на колективот се добро дизајнирани и имплементирани

Индикатори за ефективен образовен менаџмент на ниво на училиште:

- Средствата за практична настава се на време нарачани
- Професорите доаѓаат на време на работа
- Отсуството на професори е на ниско ниво
- Училишните простории се во добра состојба
- Професорите имаат копии од силабусите
- Професорите имаат соодветни супервизиони инструкции
- Секое училиште има функционални одбори на професори и родители
- Родителите точно знаат како децата им напредуваат во своето школување

Табела⁷⁷: Индикатори за ефективен образовен менаџмент

⁷⁷Hogg, Kenneth, *Making a Difference: Effective Implementation of Cross-cutting Policy*, Scottish Executive Policy Unit, June 2000.

4.6.1. ПОТТИК ЗА ЕФИКАСНОСТ НА ОБРАЗОВНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Образовните менаџери посредуваат со ефикасноста на образованието преку издвојување на трошоците, со програмите што ги воведуваат, и со спогодбите што ги прават помеѓу нив. Ако поттикот кон поголема ефикасност е да се пресмета се што е повеќе од грубо намалување на трошоците (со нивната пропратна закана за квалитетот), администраторите мора да работат со големо разбирање за тоа (i) кои инпути и процеси на испорака на наставата придонедуваат кон поголемо учење кај учениците, и (ii) кои инпути и наставни процеси можат да се намалат без да се дојде до сериозно намалување на учењето кај учениците. Понатаму, администраторите мора да се изјаснат по однос на тоа колку знаат за да им го објаснат истото на бројните групи со кои работат. Предизвикот е да се размени еден ефективен метод или упатство по пониска цена но истиот да биде веродостоен, или да се прејде на општоприфатеното мислење за тоа што функционира отколку да се препушти на посистематски средства на убедување дека комбинацијата на инпути и наставни стратегии што се користат всушност и ги носат посакуваните резултати. Образовните менаџери треба многу да знаат за образовниот процес како и за менаџментот.

4.6.2. ДЕСТИМУЛАЦИЈА НА ЕФИКАСНОСТА НА ОБРАЗОВНИОТ МЕНАЏМЕНТ

Еден од најприсилните стимули за поголема ефикасност во менаџментот на ниво на министерствата е верувањето дека зачуваните ресурси можат да се пренасочат кон потребите на поголемите приоритети. Ова не е секогаш точно. Платите на наставниците во некои земји изнесуваат преку 90 проценти од повторливиот буџет на Министерството за образование, а намалување на наставниот кадар е најпривлечниот начин за поврат на средства. Меѓутоа, обично и не постои гаранција дека ослободените средства ќе му бидат достапни на Министерството за образование за репрограмирање. Во фискалната клима на последната декада, многу владини заштеди се реабсорбирани од страна на централната влада за да се намали буџетскиот дефицит. Ова создаде стимул со рамките на образовниот сектор да ги задржи наставниот кадар и ресурсите со кои располагаат. Намалувањето не секогаш води кон поголема ефикасност, само кон повеќе работа за оние што остануваат на работа.

Зголемувањето на ефикасноста на ниво на училиште е генерално помал случај на намалување на ресурси. На ниво на училиште, ефикасноста се бара преку воведување на практики кои целат кон подобрување на наставниот квалитет без пропратен раст на трошоците. Зголемувањето на ефикасноста, пак, бара образовните менаџери да имаат богато познавање на образовниот процес.

4.7.ЕФЕКТИВНО УЧИЛИШТЕ

Битно е да се потенцира дека зградата опремата, финансиите го сочинуваат така наречениот “училишен хардвер”, а наставниците и учениците “училишниот софтвер”. Училишниот софтвер е тој значаен сегмент, кој му ја дава душата на училиштето. Но, не треба да се заборави улогата на директорот на училиштето како “главен програмер”.

Работата на училиштето е од суштинско значење за обезбедување на квалитет во образованието. Имено, сите системски решенија тука треба да се имплементираат ефикасни или делотворно и ефективно или плодотворно. За таа цел денес постои силно изразена тенденција за унапредување на работата на училиштата, а сето тоа со намера да се воспостават таканаречени динамични или ефикасни училишта како синоним за квалитетно училиште⁷⁸. Природата на работата на училиштата најдобро може да се согледа преку нејзината внатрешна структура која во себе вклучува:

- организација и реализација на наставните планови и програми (курикулумот),
- екипирање, организирање, координирање и комуницирање на персоналот,
- поделба и групирање на учениците по паралелки и групи,
- групирање на наставниците во активи по предмети и одделенија,
- распределба на часовите за учениците и наставниците,
- распределба на часови по предметни извршители и класни раководства,
- изготвување распоред за учениците и наставниците,
- избор, применување и стратегија за развој на соодветна и современа образовна технологија,

⁷⁸Bush Toni, Bell Les, (2002), The Principles and Practice of Educational management, Sage publications.

- избор на учебници, лектури ,книги, списанија и друг вид стручна и педагошка литература за училишната библиотека,
- програма за работа на Училишниот одбор,
- програма за работа на наставничкиот совет, стручните активи и други стручни лица, органи и тела,
- програма за работа на Советот на родители на учениците.

Секако дека не постои некоја дефиниција што тоа целосно ќе го дефинира доброто училиште, ниту пак готов рецепт како може тоа да се постигне. Листата на потребните квалитети или карактеристики на доброто училиште би била многу долга, а нивниот редослед според приоритетноста различен. Доброто училиште се карактеризира со јасна дефинирана мисија во која е содржана целта на постоењето на училиштето. Вредностите, верувањата, потребите и интересите на клиентите споделени со вработените во училиштето. Ваквото училиште има силна поддршка како интерна(партиципиентите во воспитно-образовниот процес меѓусебно се подржуваат), така и екстерна (училиштето ја ужива поддршката на локалната и пошироката општествена заедница).

Како синоним за успешно училиште, во образовната практика, се користи терминот ефективно училиште. Поимањето на овој термин во образовната практика не е секогаш јасно. Имено, погрешна е претставата дека станува збор само за “елитно” училиште. Неговото суштинско значење е дека станува збор за училиште кое што континуирано ја подобрува својата работа и како резултат на тоа постигнува подобри резултати. Тоа значи дека во училиштето е создадена здрава клима за работа и воспоставена современа училишна култура, коишто овозможуваат постигнување на подобри резултати од страна на учениците. Овој процес на подобрување на работата на училиштето се карактеризира и со воспоставен систем за обука и усовршување на наставниот кадар, како основа за постигнување на добри резултати.

Не постои универзална дефиниција за тоа што е ефективно училиште, но постои општоприфатен изграден став во цел свет, дека тоа е училиште со исклучително добра организација и реализација на наставата, училиште со здрава училишна клима во кое

секое дете може да научи и училиште со современа и актуелна училишна култура што се манифестира преку безбедна и дисциплинирана средина во која се учи⁷⁹. Едно училиште кое станало ефективно не мора засекогаш да остане такво. Тоа значи дека ефективностa не е крајно достигнување, туку претставува процес на постојан развој кој води кон усовршување и подобрување на работата на училиштето. Во едно ефективно училиште, воспоставената училишна клима и изградената училишна култура се погодни за “гаење” и овозможуваат опстојување на овој процес на ефикасноста.

Само тоа што го прави едно училиште, не го чини едно училиште ефективно, туку и начинот на кој и како тоа го прави. Ефективностa се поврзува со успехот, а успехот се сплотува со процесот на развој и подобрување. Едно училиште е ефективно ако претставува безбедна, дисциплинирана и уредна средина во која се предава и учи, има јасна визија со прецизно дефинирани цели и задачи, има професионален водач на училиштето, изградена клима на големи очекувања за успех на секое место во училиштето, во секое време и кај секој поединец, постои организирано и професионално усовршување на персоналот, предавања кои имаат крајна цел, има изграден систем за следење и мерење на напредокот на учениците и персоналот како и поддршка од локалната заедница и соработка со родителите.

4.7.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕФИКАСНО УЧИЛИШТЕ

Основен услов за постоење на ефикасните училишта е да се воспостави систем и механизам за оспособување на директорите на училиштата, со цел да се професионализира нивната функција. Добриот директор треба да биде и добар наставник, но не секој наставник ќе биде и добар директор. Доброто училиште се карактеризира со воспоставен систем за следење и оценување, односно евалвација, кои се спроведуваат преку добра комуникација и соработка⁸⁰. Како карактеристики на добри училишта можат да се наведат следните:

⁷⁹Петковски К., Трајковска И., (2004), Прирачник за развојнопланирање на училиштето, Херакли комерц, Битола.

⁸⁰Hughes, Jonathan, and Weiss, Jeff, ‘Simple Rules for Making Alliances Work’, HarvardBusiness Review, November 2007.

- Професионално водство, добро водење со училиштето подразбира практикување на принципите, вештините и особините на водството од страна на директорот и неговиот менаџерски тим, примена на тимската работа и партиципативниот менаџмент, со што им се овозможува на наставниците да учествуваат во донесувањето на одлуки.
- Споделена визија и цели, сите заинтересирани субјекти на ниво на училиштето да работат заедно, да имаат споделена визија и јасно определена цел. Споделената визија значи дека таа е општоприфатена и дека сите се посветени на нејзиното достигнување.
- Училишна клима која го поттикнува учењето, училишна атмосфера во која се реализира наставата е таква што таа ги поттикнува учениците и наставниците и тие мотивирани се за учење едни од други. Постои клима на доверба и взаемна почит, во која доминира отворена и искрена комуникација.
- Јасно дефинирани високи стандарди, очекуања и постигнувања, училиштето има високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигнувањата на учениците и наставниците. Наставата претставува интелектуален предизвик како за наставниците така и за учениците.
- Воспоставена филозофија за целоживотно учење. Оваа филозофија може да функционира само ако училиштето е така поставено да претставува организација која учи. Училиштето го претставува учењето како нешто што е подеднакво важно и за возрасните и за учениците и во тој контекст организира и реализира различни форми на професионално усовршување.
- Партнерство меѓу училиштето и семејството, односно меѓу родителите и училиштето се во насока на соработка и се поттикнувачки. Родителите се активно вклучени во работата на своите деца и во животот на училиштето. Тоа помага и во соработката со локалната заедница.
- Перманентно следење на напредокот, менаџментот на училиштето, стручните соработници, наставниците, родителите, систематски ги евалуираат постигнувањата на учениците и училиштето во целина. Учениците исто така можат да го следат сопствениот развој и постигнувања.

4.7.2. ОПИС НА УСПЕШНИ УЧИЛИШТА

За да се разбере зошто училиштата успеваат или не успеваат, треба истите да се анализираат како организации за учење. Постојат шест главни карактеристики на училиштата кои успеале да успеат и покрај тешките околности. Овие училишта не биле без проблеми, и често се мачеле за да функционираат и понатаму. Но, истите се служеле со повеќе начини за да се справат со проблемите што се појавиле.

- **Фокусот се става на предавањата и учењето.** Постои фокус на предавањата и учењето како цел на училиштето. Постигнувањето на оваа цел им дало чувство на цел и мотивации на наставниците и учениците. Сите овие училишта имаат добро организирани програми за предавање и учење. Наставниците и учениците го поминуваат поголемиот дел од времето во училниците.
- **Јасни улоги и одговорности.** Во сите училишта постојат јасно улоги и одговорности и јасна слика за авторитетот. Тие се уредни форми на комуникации. Вработените и учениците знаат што се очекува од нив. Доцнењата и отсутствата не биле толерирани и присуството на наставниците и учениците било многу задоволително.
- **Култура на грижа и поддршка.** Наставниците и учениците се чувствуваат одговорни и покажуваат меѓусебна почит. Училишниот менаџер ги слуша вработените и ги зема предвид нивните ставови и гледишта. Наставниците се загрижени за благосостојбата на учениците во и надвор од училиштата.
- **Безбедност.** Многу од училиштата имаат огради и порти и заедницата им помага на училиштата во однос на безбедноста.
- **Активно/динамично лидерство.** Во сите училишта, училишното лидерство игра активна улога. Во некои училишта, менаџерот е силен лидер и лидер со визија. Но, во некои училишта, менаџерот работи заедно со други партнери. Во сите овие училишта, консултацијата, дијалогот и комуникацијата заземаат клучно место. Функционираат и различни начини и средства на комуникација.
- **Чувство на одговорност.** Училиштата покажуваат големо чувство на одговорност и се трудат да си ги решат проблемите преку дијалог. Тие не

очекуваат дека министерството за образование ќе понуди решенија за сите проблеми.



Слика8. Животен циклус на учениците

4.7.3. ГЛАВНИ ПРИНЦИПИ НА ЕФИКАСНИОТ И КООПЕРАТИВЕН МЕНАџМЕНТ НА УЧИЛИШТАТА

Новиот приод за „поделба на моќта“ и „ефективен и кооперативен менаџмент“ ги предизвикува училишните менаџери да преминат од автократскиот стил базиран врз закони и прописи кон отворен приод со дијалог и консултации. Училишниот менаџмент треба да биде базиран на:

- **Демократски, одговорен и правичен стил на лидерство.** Училишните менаџери треба да ги слушаат, консултираат, да разговараат и да ги препознаат потребите на наставниците, родителите и учениците. Училишните менаџери, родители и ученици мора да работат заедно за да го испланираат личниот развој и развојот на училиштето.
- **Училишниот менаџмент главно цели кон подобрување на процесите на учење и предавање.** Главната причина за постоењето на училиштата е да се овозможи простор за наставните процеси и процесите на учење. Во овој контекст, училишниот менаџмент создава корисни услови што дозволуваат квалитетна настава и учење. Училишното лидерство, заедно со наставниците, учениците и одборите на родители мора да се стремат кон промовирање на високи стандарди на учење и предавање.
- **Самоуправување во училишта.** Трендот кон самоуправуваните (самодоверливи) училишта е меѓународен тренд во образованието. Самоуправување значи дека училишните менаџери заедно со одборите на родители имаат поголеми одговорности. Тие се одговорни за:
 - планирање на ефективни наставни активности и активности за учење;
 - охрабрување за учество и соработка;
 - промовирање на континуиран професионален развој за наставниците;
 - зајакнување на училишното самоуправување.

Самоуправувањето подразбира дека училиштата мора да преземат повеќе одговорности. Училишното лидерство мора да даде се од себе и да ги користи сите достапни ресурси за да ги оствари зацртаните цели.
- **Заедничко управување.** Една важна карактеристика на овој нов приод е дека сите акционери мора да одиграат клучна улога во училиштето. Училишниот менаџер, наставниците, учениците и одборот на родители мора да работат заедно за да развијат училишна мисија и заедничка визија. Водењето училиште е колективна одговорност, сите акционери мора да го обезбедат управувањето на училиштето.

- **Училиштето како организација за учење.** Во една организација за учење, сите членови постојат учат и се одговорни за своето континуирано учење, тренинг и развој.

4.7.4. ЗАЕДНИЧКИ МЕНАџМЕНТ

Заедничкиот менаџмент значи дека одговорностите се поделени: консултација, дијалог, комуникацијата се основа на тимската работа во една ефективна организација за учење. Одговорностите мора да бидат добро дефинирани и пренесени на различните акционери. Во многу од училиштата се случува следново сценарио:

- Отпор кон промена од страна на некои од училишните менаџери.
- Нетолерантност кон идеите на другите.
- Собирање на моќи (улоги, одговорности и должности).

Оваа ситуација се должи на следниве фактори:

- Менталитет за отпор кон промени;
- Заштита на сопствените лични интереси;
- Некои од наставниците не се тренирани за училишен менаџмент;
- Страв од губење на работата.

Постојат повеќе стратегии за стигнување од „најниското ниво“ до „заеднички менаџмент“⁸¹;

а. Училишните менаџери даваат поддршка наместо да предаваат

За училишните менаџери да успеат во заедничкиот менаџмент, тие мора да ги предводат и поддржат наставниците и учениците во постигнување на посакуваните цели. Тие треба заедно да ги анализираат своите обуки пред истите да ги имплементираат.

⁸¹Гоцевски Т., (1996), Економика на образованието, Македонскаризница, Куманово.

б. Хоризонтална хиерархија и заедничка одговорност

Во минатото, одлуките ги донесувал шефот и оттука биле и имплементирани. Заедничкиот менаџмент овозможува подобар тек на информациите и дијалог, и создава атмосфера во која сите партнери учествуваат во донесувањето на одлуките и имаат чувство на „сопственост“ и одговорност.

в. Создавање култура на учење

Со пружање на поголема поддршка, училишните менаџери ги мотивираат и стимулираат наставниците и учениците. Мотивираните наставници нудат вредни совети кои ги поттикнуваат интересите на учениците кога станува збор за учењето. Учениците развиваат култура на натпреварување и каде е потребно, најдобрите од нив добиваат награди. Оттука се охрабрува и системот на „мобилни библиотеки“⁸².

г. Рафинирање и тренинг на сите акционери во образованието

- Тренинг на училишните класни раководители за „Училишниот менаџмент“;
- Мотивацијата на акционерите за нивната вклучености и учество;
- Поставување на правна рамка која дозволува инволвираност и учество.

4.8. ДОЛЖНОСТИ И ОДГОВОРНОСТИ НА УЧИЛИШТЕТО

Ефективниот училишен менаџмент зависи од напорите на сите оние кои се засегнати и меѓусебно поврзани. Регионалните или провинциски власт, локалната заедница и вработените во училиштето играат улога во дневната работа на училиштето. Класниот раководител е главна врска во оваа мрежа и ја игра најкруцијалната улога во овозбедувањето на ефективност на менаџментот. Оваа улога е комплексна и напорна. Истата вклучува менаџмент на финансиски, човечки и материјални ресурси во динамична ситуација на која влијаат многу внатрешни и надворешни сили⁸³. Оваа задача е уште поотежната од фактот дека овие ресурси во нашата земја се сè помалку

⁸²World Bank. 2005. *Expanding Opportunities and Building Competencies for Young People: A New Agenda for Secondary Education*. Directions in Development. Washington, D.C.: The World Bank.

⁸³Петковски К., Трајковска И., (2004), Прирачник за развојнопланирање на училиштето, Херакли комерц, Битола.

присутни. Класниот раководител е во многу тешка позиција зошто е одговорен да овозможи поквалитетно образование со минимум ресурс. За добро да ја извршува својата комплексна задача, тој или таа мора да ги мобилизира сите потребни ресурси. Редовниот тренинг на раководителите е предуслов за подобар училишен менаџмент и подобрена работа.

4.8.1. СОРАБОТКА ПОМЕЃУ УЧИЛИШНИОТ МЕНАџЕР И УЧИЛИШНИОТ МЕНАџМЕНТ ТИМ

Новиот приод кон училишниот менаџмент ги зголемува одговорностите на училишниот менаџмент тим. Различни членови од овој тим поседуваат различни вештини и обезбедуваат поефективен училишен менаџмент. Координацијата и поделбата на задачи помеѓу членовите на тимот го намалуваат обемот на работата.

Орган на управување во јавното средно училиште е училишниот одбор. Училишниот одбор во јавното средно училиште е составен од 12 члена, и тоа: четири претставника од наставниците, три претставника од родителите, односно старателите на учениците, три претставника од основачот и по еден претставник од Министерството и од деловната заедница. Претставникот од деловната заедница учествува во работата на училишниот одбор, но нема право на учество при гласањето и донесувањето на одлуките. Претставниците од родителите, односно старателите на учениците, од основачот и од Министерството не можат да бидат именувани, односно избирани од редот на вработените во училиштето. Претставниците на основачот за државните средни училишта ги именува и разрешува Владата на Република Македонија, а за општинските и училиштата на Градот Скопје, советот на општината, односно Советот на Градот Скопје.

Училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател. Одлуките на училишниот одбор се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број членови на

одборот кои имаат право на учество при гласањето и донесувањето на одлуките. Училишниот одбор на државното средно училиште⁸⁴:

- донесува статут;
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа до Министерството;
- предлага годишен финансиски план до Министерството;
- предлага завршна сметка до Министерството;
- објавува јавен оглас за избор на директор;
- врши интервју со кандидатите за директор;
- врши избор на директор од пријавените кандидати на објавен јавен оглас за именување на директор;
- поднесува предлог до директорот за престанок на работниот однос на лицата од членот 70 ставови 1 и 2 од Законот за средно образование;
- одлучува по приговорите и жалбите на вработените во училиштето;
- одлучува по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици и
- разгледува и други прашања утврдени со статутот на државното училиште.

Училишниот одбор на општинското средно училиште, односно средното училиште на Градот Скопје⁸⁵:

- донесува статут;
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа до советот на општината;
- предлага годишен финансиски план до основачот;
- предлага завршна сметка до основачот;
- објавува јавен оглас за именување на директор;
- врши интервју со кандидатите за директор;

⁸⁴Закон за средното образование КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ („Службен весник на Република Македонија“ бр. 44/1995; 24/1996; 34/1996; 35/1997; 82/1999; 29/2002; 40/2003; 42/2003; 67/2004; 55/2005; 113/2005; 35/2006; 30/2007; 49/2007; 81/2008; 92/2008; 33/2010; 116/2010; 156/2010; 18/2011; 42/2011; 51/2011; 6/2012; 100/2012 и 24/2013).

⁸⁵Закон за средното образование КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ („Службен весник на Република Македонија“ бр. 44/1995; 24/1996; 34/1996; 35/1997; 82/1999; 29/2002; 40/2003; 42/2003; 67/2004; 55/2005; 113/2005; 35/2006; 30/2007; 49/2007; 81/2008; 92/2008; 33/2010; 116/2010; 156/2010; 18/2011; 42/2011; 51/2011; 6/2012; 100/2012 и 24/2013).

- од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за именување на директор, му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат;
- поднесува предлог до директорот за престанок на работниот однос на лицата од членот 70 ставови 1 и 2 од Законот за средно образование;
- одлучува по приговорите и жалбите на вработените во училиштето;
- одлучува по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици и
- разгледува и други прашања утврдени со статутот на општинското училиште.

4.8.2. УЛОГИ И ОДГОВОРНОСТИ НА УЧИЛИШНИОТ МЕНАѢР ВО СРЕДНО УЧИЛИШТЕ

Ако менаџерската функција се врши во воспитно-образовната, научно-истражувачката или едукативната дејност, тогаш успешноста е поврзана со низа други фактори кои ги продуцира самиот карактер на институциите, како што се: специфичноста на нивната дејност, поширокот значење на овие институции за севкупниот развој на земјата, квалификационата структура и сл. Успешен менаџер значи сестрано образована личност, способна за планирање, координирање, контролирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл.⁸⁶ Директорот на јавно училиште, односно органот на раководење на приватното средно училиште ја организира и раководи воспитно-образовната и друга работа, самостојно донесува одлуки, го застапува училиштето пред трети лица и е одговорен за законитоста на работата на училиштето. Оттука, улогите и одговорностите на училишниот менаџер во средното училиште се следните⁸⁷:

- ја предлага годишната програма за работа и презема мерки за нејзино спроведување;
- ги извршува одлуките на училишниот одбор;
- врши избор на наставници и стручни соработници и друг административно-технички кадар;

⁸⁶ Гоцевски Т., (1996), Економика на образованието, Македонскаризница, Куманово.

⁸⁷ Ministry of Education and Science. National programme for the development of education in the Republic of Macedonia 2005-2015. Skopje, 2006.

- формира и раководи со училишната комисија за екстерно проверување на постигањата на успехот на учениците;
- врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја утврдени во членот 68 став 4 од Законот за средно образование;
- одлучува за распоредување на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар;
- одлучува за престанок на работниот однос на наставниците и стручните соработници и друг административно-технички кадар;
- поднесува извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно-образовната работа до Биро за развој на образованието;
- го реализира планот од годишната програма за посета на часови на наставниот кадар во училиштето во соработка со стручната служба во училиштето, за што составува препораки и забелешки од остварената посета кои се приложуваат кон професионалното досие на наставникот,
- поднесува извештај за реализација на годишната програма до министерството, а за општинските училишта и до општината, односно Градот Скопје и
- врши и други работи предвидени со закон и со статутот на училиштето.

Директорот на државното училиште поднесува извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година до училишниот одбор и до Министерството, а директорот на општинското, односно училиштето на Град Скопје до училишниот одбор на училиштето и до надлежниот орган на единицата на локалната самоуправа. Министерот, односно органот на локалната самоуправа имајќи го предвид мислењето на училишниот одбор, а во основа на извештаите на директорите на јавните училишта, ја оценува нивната работа⁸⁸.

Менаџмент- Комуникација- Донесување одлуки. Овие три одговорности се многу тесно поврзани. Училишниот менаџер треба да ги прифати овие три одговорности но може да делегира функции во рамките на секоја улога.

⁸⁸Закон за средното образование КОНСОЛИДИРАН ТЕКСТ („Службен весник на Република Македонија“ бр. 44/1995; 24/1996; 34/1996; 35/1997; 82/1999; 29/2002; 40/2003; 42/2003; 67/2004; 55/2005; 113/2005; 35/2006; 30/2007; 49/2007; 81/2008; 92/2008; 33/2010; 116/2010; 156/2010; 18/2011; 42/2011; 51/2011; 6/2012; 100/2012 и 24/2013).

4.9. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА

Менаџментот како технички процес и водство, како процес на влијание врз група-колектив, кон постигнување на целите, всушност е приод кон промените и во образованието, кој полака но сигурно, води кон унапредување на училиштето и раководната улога на директорот во него, и може слободно да се каже дека овој близнак да дава шанси да се засилат линиите за управување со училиштето и образовните промени, кои се движат во правец на постигнување подобри резултати во процесот на работењето. Тие треба да ја унапредат улогата и на директорот на училиштето, и од денешниот директор, кој главно работи “општо” и “сешто” (административна организациска работа и педагошка конструктивна), да се создаде стратегија која ќе го унапреди образовниот процес, наставната програма, процедурата за вреднување, унапредување и подобрување на вештините, умеењата и знаењата преку техничките, концепциските и хуманитарните принципи, не запоставувајќи го и развојот на ефикасниот приод кон веќе споменатата менаџерска улога. Сето тоа да се постави на патот кон достигнувањата за подигање на степенот на поразвиени внатрешни услови за работа и на професионализмот (компетенцијата) во реализацијата на поставените задачи и цели.

Менаџерите на модерните училишта потребно е да ја рedefинираат сопствената функција и улога и од административно-педагошко инструктивни раководители да се усовршуваат и трансформираат во лидери и менаџери со сите позитивни улоги, карактеристики и функции. Директорот пред се треба да биде наставник на наставниците. Интеракцијата помеѓу сите е неопходна заради напредокот на училиштето па дури и да е утврдено дека училиштето добро напредува. Ангажирањето и мобилизацијата на надлежните фактори, институции како и на директорите самоиницијативно да работат на најважните точки за унапредување на училиштето (учење, квалитетните знаења, објективното вреднување, анализата, проценките, професионалното засилување преку перманентна обука и тренинг на кадарот. Соработката со други училишта, наставници, надлежни фактори, локалната средина и општествената заедница).

Секое училиште има своја култура којашто се доживува и презентира преку разновидни активности, организирани спортски тимови, натпревари, нови идеи, креации, иницијативи, мајстори на некои вештини, начини на собирање на материјални средства со кои може да се располага за унапредување на образовниот процес. Со други зборови тоа значи создадените услови, за да може да се зборува за едно училиште од сите аспекти.

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за демократско управување со училиштата, транспарентноста и прегледноста на сите процедури и донесување на одлуки. Училиштата мора да се трансформираат во установи кои ќе бидат управувани на обмислен и конзистентен начин. Истото доведе до изменување и дополнување на законите за основно и средно образование во делот на составот и надлежностите на училишниот одбор, пред се, за вклучување на сите заинтересирани субјекти во управувањето на училиштата: органите на локалната самоуправа, органите на централната власт, родителите, вработените во училиштето, деловната заедница. Во овој контекст улогата на локалната заедница и родителите ќе има исклучително значење. Односно, досегашното релативно пасивно учество е заменето со нивна активна улога во креирањето на политиките на училиштето и неговиот развој. Нивната вклученост во училишниот одбор, како најстручно тело која ќе ја креира политиката и развојот на училиштето, ќе придонесе во училиштето да се зајакне квалитетот на образованието. Посебно, улогата на единиците на локална самоуправа во креирањето на политиката на образованието на локално ниво, ќе придонесе училиштето да има што повеќе врски со локалната средина. Образованието не делува во изолација, како потреба сама за себе, туку пред се за потребите на локалната заедница.

ГЛАВА 5. ИСТРАЖУВАЊЕ НА СЛУЧАЈ: „ОБРАЗОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА“

5.1. СТРУКТУРА НА МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОБРАЗОВАНИЕ И НАУКА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Министерството за образование и наука има мисија да го развива образованието и воспитно образовниот систем во Република Македонија, да ја развива науката, научните достигнувања и иновации преку примена на принципите на квалитет, економичност, граѓанска одговорност и поврзаност со пазарот на трудот. Со примена на овие принципи ќе се овозможи и рамноправно учество на Република Македонија во Европските образовни економски и политички интегративни процеси.



Слика 9. Министерство за образование и наука

Министерството за образование и наука има визија да ги промовира вредностите и темелите на квалитетното образование и наука како клуч за подобрување на квалитетот на животот во целокупното општество. Како дел од Министерството за образование и наука се јавуваат 7 сектори и тоа⁸⁹:

⁸⁹ <http://www.mon.gov.mk/index.php/ministerstvo-meni/sektori-mon>

1. Сектор за основно и средно образование

- Во Секторот за основно и средно образование има четири одделенија и тоа:
 - Одделение за основно образование;
 - Одделение за средно образование;
 - Одделение за нострификација и еквиваленција на свидетелства и дипломи стекнати во странство;
 - Одделение за децентрализација.

2. Сектор за високо образование

3. Сектор за наука и технолошко-технички развој

4. Сектор за финансиски прашања

5. Сектор за општи работи и поддршка на министер

6. Сектор за нормативно-правни работи

7. Сектор за Европска Унија

Во продолжение, органите кои се дел од Министерството за образование и наука се:

1. Управа за развој и унапредување на образованието на јазиците на припадниците на заедниците

2. Педагошка служба

3. Организација и делокруг на работата на Државниот просветен инспекторат

- Во Инспекторат има два сектори и тоа:
 - Сектор за инспекциски надзор и оценување на квалитетот на основното и средното образование составен од десет оделенија.
 - Сектор за инспекциски надзор во високото образование и научните институти, ученичките и студентските домови.

4. Биро за развој на образованието

Политиката за квалитет на Министерството за образование и наука на Република Македонија е следната:

- Министерството за образование и наука на Република Македонија се стреми кон подигнување на квалитетот на образовните и научните институции и градење механизми за нивно ефективно и ефикасно делување.
- Министерството за образование и наука ги имплементира сите позитивни промени во образовната и научната сфера со цел да се намали невработеноста и да се генерираат квалитетни кадри.
- Министерството за образование и наука ја засилува и унапредува меѓународната соработка во сферата на образованието и науката.
- Министерството за образование и наука го подигнува нивото на образование кај младите со посебен акцент на зголемување на квалитетот на нивното знаење.
- Министерството за образование и наука поддржува образовна рамноправност, односно образование за сите граѓани.
- Министерството за образование и наука применува концепт за доживотно учење и обука.
- Министерството за образование и наука воспоставува динамична врска со пазарот на трудот и потребите на стопанството.
- Министерството за образование и наука ја промовира информатичката писменост како една од клучните компетенции за зголемување на ефикасноста на образовниот систем.
- Министерството за образование и наука го поддржува Системот за Управување со Квалитет во согласност со барањата на меѓународниот стандард МКС EN ISO 9001:2009.
- Министерството за образование и наука се стреми да одржува тим од висококвалификуван и мотивиран персонал, води сметка за одржување на благопријатен творечки амбиент, при што секој извршител е свесен за важноста на своите дејствија во однос на задоволувањето на барањата на корисниците на услуги и просперитетот на Министерството.
- Министерството за образование и наука применува процесен приод кон создавањето и одржувањето на системот за управување со квалитет. Во врска со тоа извршува идентификација, планирање, воведување, контрола и континуирано

подобрување на сите процеси кои имаат влијание врз квалитетот на услугите на Министерството.

- Врвното Раководство на Министерството периодично извршува контрола на политиката, функционирањето на системот за управување со квалитет, исполнувањето и поставувањето на нови цели за квалитет.

5.2. НАЧЕЛА И ОПШТИ ЦЕЛИ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Во духот на универзалната Декларација за човекови права, Уставот од 1991-вата година ги гарантира основните слободи и права на сите граѓани, ја регулира организацијата и карактерот на новите демократски институции, како и основните начела на образованието⁹⁰.

Образовниот систем се стреми кон целосен развој на личноста и промовирање на правата и основните слободи. Образованието се базира врз општо-прифатените вредности на демократијата и хуманизмот. Основните начела се применуваат за да обезбедат еднакви можност за образование на сите деца, без разлика на нивната националност, пол, социјално потекло или верски убедувања.

Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 се грижи за развојот и промовирањето на знаењето и зајакнувањето на културата на живеење на сите македонски државјани⁹¹. Истата постојано цели кон придонесување за реализација на одржлив развој и подобрување на општеството и неговото промовирање како еднаков и почитуван член на европската и светската средина. Националната програма се стреми, во духот на вредностите на модерната цивилизација како што се знаењето, демократијата, праведноста, толеранцијата и хуманитаноста, кон воспоставување на главните насоки за развој на образованието и земјата како целина. Во рамките на дефинираните цели за нејзината реализација, оваа програма постојано се труди да ги почитува општите начела на кои се базира развојот

⁹⁰ <http://www.sobranie.mk/ustav-na-rm.aspx>

⁹¹ Ministry of Education and Science. National programme for the development of education in the Republic of Macedonia 2005-2015. Skopje, 2006.

на образованието во Република Македонија. Таквите начела се квалитет, граѓанска одговорност, однос со пазарот на труд, и способност за транспарентност и интеграција⁹².

5.3. ЗАКОНИ И ДРУГИ ОСНОВНИ ПРОПИСИ

Во септември, 1995-тата година беа усвоени два нови закони: Закон за основно образование и Закон за средно образование, кои, исто така, дозволуваат основање на приватни средни училишта и установи⁹³. И двата закона се неколкупати изменети од 1995-тата година па до денес.

Врз основа на измените на Законот за основно училиште усвоени на 20-ти Септември, 2004-тата година, основното образование е задолжително за сите деца на годишна возраст од 6 до 15 години и вклучува: една подготвителна предучилишна година, и два четиригодишни циклуси (одделенска настава и класна настава)⁹⁴. Во согласност со измените од 29-ти Мај, 2007-ма година, задолжителното основно образование трае девет години, поделено на три тригодишни циклуси (Член 4 од изменетиот Закон за основно образование). Според промените и измените на Законот на средното образование, усвоени на 18-ти Април, 2007-ма година, средното образование е задолжително и бесплатно во државните образовни установи (Член 3)⁹⁵.

Законот од 2008-ма година за учебници за основно и средно образование⁹⁶ ја предвидува обврската за објавување книги за наставата на различни јазици од македонскиот (врз основа на податоците од пописот во 2002-та година, Македонски се 64.2% од вкупниот број на населението, Албанци се 25.2%, Турците се застапени со 3.9%, Роми се 2.7% и 5% се други малцинства)⁹⁷. Врз основа на имплементацијата на

⁹² European Training Foundation (ETF). Education and business study. Former Yugoslav Republic of Macedonia. 2010.

⁹³ Ministry of Education and Physical Culture. National Report on education: 1994- 1996. Presented at the 45th session of the International Conference on Education, Geneva, 1996.

⁹⁴ Ministry of Education and Science. Bureau for Education Development. National Report on the development of education in the Republic of Macedonia 2001-2004. Presented at the 47th session of the International Conference on Education, Geneva, 2004.

⁹⁵ Ministry of Education and Science. The development and state of the art of adult learning and education. National report of the Republic of Macedonia. Skopje, April 2008.

⁹⁶ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

⁹⁷ State Statistical Office and UNICEF. Republic of Macedonia. Multiple Indicator Cluster Survey 2005-2006. Final report. Skopje, 2007.

охридскиот рамковен договор од 2001-вата година, секоја заедница која брои 20% или поголем процент од населението во една општина има право да ги следи сите степени на образование на нивниот мајчин или прв јазик.

Според Законот за образовна инспекција од Јули, 2005-тата година, образовната инспекција мора да врши составна евалуација на основни и средни училишта⁹⁸. Училиштата мора да ги имплементираат препораките од извештајот на ваквата евалуација како дел од механизмот за контрола и проверка на квалитетот. Листата на индикатори треба да им биде достапна на училиштата за да служи како основа за самоевалуација. Училиштата мора да вршат самоевалуацијата согласно Законот за основно образование и Законот за средно образование.

Законот за стручно образование и обука од 2006-тата година, изменет во 2008-та година, за прв пат содржи одредби кои му припаѓаат на стручното образование за ученици и ги дефинира правата и обврските на образовните институции и работници. Законот нуди одредени бенефиции за оние компании кои учествуваат во практичната обука на учениците. Вработените имаат право да предложат промени кај постоечките наставни програми или да предложат нови програми за стручно образование. За време на периодот на обука се потпишува договор помеѓу институцијата за стручно образование и обука, вработениот и ученикот. Содржината, формата и процедурата за потпишување на договорот за обука се дефинирани од страна на овластен совет.

Законот за образование на возрасни, усвоен во Јануари, 2008-ма година, за прв пат, на сеопфатен начин ја регулира организацијата, финансирањето и менаџментот на образовниот систем за возрасни, имајќи ја предвид перспективата за доживотно учење⁹⁹. Во законите за основно и средно образование се вклучени и одделни одредби поврзани со основното и средното образование кај возрасни. Овој закон овозможува воспоставување на Совет за образование за возрасни и центар за образование за возрасни.

⁹⁸ State Inspectorate for Education: <http://dpi.mon.gov.mk/>

⁹⁹ Ministry of Education and Science. The development and state of the art of adult learning and education. National report of the Republic of Macedonia. Skopje, April 2008.

Високиот образовен акт од Јуни, 2000-тата година создаде нова правна основа за реформи на универзитетското, високо образование. Истиот акт предвидуваше дека ќе се усвојат петгодишни програми за активностите и развојот на државните универзитети и високообразовните установи. Исто така, актот предвидуваше дека ќе се обезбедат фондови од страна на државата и други извори. Следејќи ги начелата на Болоњскиот процес, Законот за измена на Законот за високо образование, усвоен во 2003-тата година, создаде нова правна рамка за високообразовниот систем базиран на три циклуси на студирање¹⁰⁰.

Законот за заштита на децата беше усвоен во 2000-тата година и последен пат беше изменет во 2009-тата година.

Член 44 од Уставот предвидува дека секој еден има право на образование; образованието е достапно на сите под еднакви услови; основното образование е задолжително и бесплатно во државните образовни установи. Изменетиот Устав потенцира дека членовите од етничките малцинства имаат право на образование на нивниот мајчин јазик во основните и средните училишта. Македонскиот јазик, исто така, се изучува како втор јазик во оние училишта каде наставата се води на јазикот на националното малцинство¹⁰¹.

5.4. АДМИНИСТРАЦИЈА И МЕНАЏМЕНТ НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

Сите прашања кои се однесуваат на образовниот систем потпаѓаат под Министерството за образование и наука (МОН, поранешно Министерство за образование и физичка култура). Педагошкиот совет, Педагошкиот институт на Македонија и Инспекторатот се дел од Министерството. Државниот образовен инспекторат ја надгледува имплементацијата на законите и другите акти, подготовката и обезбедувањето на квалитетно образование и имплементацијата на образовните стандарди.

¹⁰⁰ EURYDICE. Focus on the structure of higher education in Europe 2006/07. National trends in the Bologna Process. EURYDICE, European Unit, Brussels, March 2007.

¹⁰¹ <http://www.sobranie.mk/ustav-na-rm.nspk>

Почитуваните професори, академици и други професионални лица од факултетите, институтите, деловните и другите институции учествуваат во развојот на ваквото образование. Наставните програми за средното образование може да ги предложат и самите училишта, претпријатија, институции и други правни лица, со цел исполнување на нивни барања (ре-квалификација, здобивање со повисок степен на образование итн.).



Слика 10. Управување со администрацијата¹⁰²

Советот за стручно образование и обука овозможува мислења за стратегии на развој на истото образование, му предлага на МОН измени, дополнувања и нови

¹⁰² <http://www.mio.gov.mk/?q=node/3088>

државни квалификации и стандарди, и, во соработка со општините, му доставува предлози на Министерството за развојот на мрежата на институции за стучно образование и обука. Центарот за стручно образование и обука е професионално тело должно да: го развива стручното образование и обука за да ги исполни потребите на современиот технолошки и општествен развој; да спроведе истражување за пазарот на труд во соработка со општествени партнери; да учествува во акредитација на провизијата на програми за обука; да подготвува концепти за сите видови на стучно образование и обука; и да ги дефинира стручните стандарди и наставни програми за сите видови и степени на стручно образование и обука. Центарот го надгледува квалитетот и навременоста на испораката на услуги, ги надгледува резултатите и се погрижува институциите кои аплицираат за верификација на нивното стручно образование и обука да ги исполнат поставените услови¹⁰³.

Советот за образование на возрасни е советодавно тело кои прави предлози во врска со развојот и имплементацијата на стратегии и политики на образованието за возрасни, како и на националните квалификации и стручни стандарди. Меѓу другите задачи, Центарот за образование на возрасни (утврден во склоп на Законот за образование на возрасни) промовира социјални партнерства на сите нивоа во процесот на планирање, развој и имплементација на образованието на возрасни¹⁰⁴; го подготвува концептот на образованието за возрасни како и на стручните стандарди како основа за програми за образование на возрасни; ги евалуира програмите за образование на возрасни; и го одржува каталогот на програми за образованието на возрасни¹⁰⁵.

Министерството за Труд и Социјална Политика е одговорно за целокупна координација на раното детско образование. Министерството за здравство е одговорно за промовирање на здравствени компоненти и компоненти за заштита, а Министерството за образование и наука е одговорно за имплементација на програми и стандарди. Во согласност со Законот за локална самоуправа (2002) и Законот за

¹⁰³ European Training Foundation (ETF). Mapping policies and practices for the preparation of teachers for inclusive education in contexts of social and cultural diversity. Former Yugoslav Republic of Macedonia country report. Working document, January 2010.

¹⁰⁴ Vocational Education and Training Centre: <http://www.csoo.edu.mk/> [In Macedonian, Albanian and English].

¹⁰⁵ Ministry of Education and Science. The development and state of the art of adult learning and education. National report of the Republic of Macedonia. Skopje, April 2008.

територијална организација на локалната самоуправа (2005), основањето, финансирањето и одржувањето на градинките се одговорност на општините¹⁰⁶. Општините, исто така, имаа увид во квалитетот и релевантноста на стручното образование на локално ниво. Тие се должни да спроведуваат анализи за потребите на пазарот на труд во рамките на нивните јурисдикции и да истите да ги поднесуваат во Центарот и училиштата за стручно образование и обука.

Државната агенција за евалуација на високото образование и Одборот за акредитација на високото образование се главните тела одговорни за обезбедување квалитет кај високото образование. Секоја градинка има свој совет на наставници кој го предводи директорот. Претставници од родителите и единиците на локалната самоуправа исто така учествуваат во менаџментот на предучилишните институции.

Врз основа на законите за основно и средно образование, училишниот одбор е раководното тело на институцијата. Одборот се состои од претставници од наставниците и други вработени, како и од основачот на училиштето и родителите. Училишниот одбор усвојува годишни програми, извештаи и финансиски планови; учествува во процесот на селекција и назначување на директор; ги усвојува статутите и ја надгледува нивната имплементација.

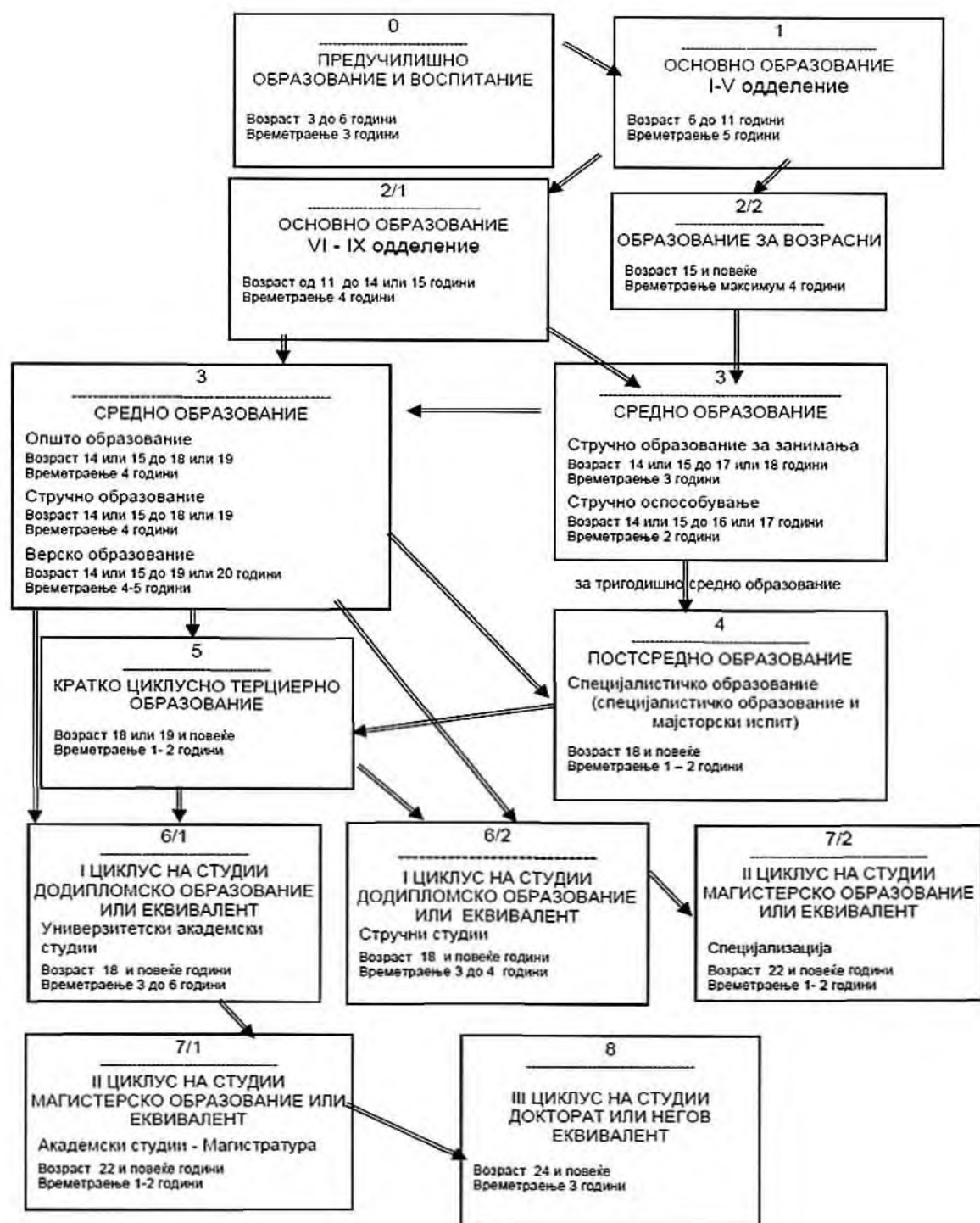
5.5. СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЈА НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

Во сите земји постои организиран систем на образование, почнувајќи од влезот во основното образование, па сè до високото образование и до докторска титула. Поимот „ниво“ („степен“) на образование посочува на напредокот во искуствата од учењето и способностите (компетенциите) кои содржината на една образовна програма ги бара од учесниците доколку таа програма има разумни очекувања за стекнување на знаења, вештини и способности за кои програмата е назначена. Секое ниво (степен) е поврзано со степенот на сложеност на содржината на програмата. Ова подразбира дека степените на образованието градат една скала каде што пристапот на идните учесници кон секое рамниште зависи од успешно завршениот претходен

¹⁰⁶ Ministry of Labour and Social Policy. Early learning and development standards for children from 0-6 years. Skopje, 2009.

степен. Поимот „ниво-(степен)“ на образование, суштински е замисла базирана врз премисата дека образовните програми можат да бидат групирани, и како национални и како меѓународни, во подредени серии на категории од целокупното знаење, вештини и способности барани од учесниците доколку тие имаат разумни очекувања за успешно завршување на програмите во овие категории. Овие категории ги претставуваат широките скалила на образовната прогресија, од најелементарни до покомплексни искуства со покомплексна програма, до повисоко ниво на образование.

Класификацијата на образовните програми се врши врз основа на повеќе критериуми кои можат да посочат кон нивото на образование во кое образовната програма треба да биде класифицирана. Во зависност од нивото и видот на образованието, постои потреба да се направи хиерархиски систем на рангирање помеѓу критериумите: главни критериуми, споредни критериуми (типични квалификации за упис, минимални услови за упис, минимална возраст, квалификации на кадар, времетраење на програмата, јавниот документ кој се стекнува итн. Многу е важно овие критериуми да се применат на начин на кој меѓусебно не се исклучуваат, туку се надоврзуваат едни со други. Кога се користи критериумот за класификација на една програма, треба да се има предвид дека примарен критериум за класификација претставува образовната содржина. Од темелно значење е институционалните особини на националните програми да не се користат како замени за образовната содржина. Потпирањето само на институционален критериум може да ја жртвува целта за меѓународно споредување кое се врши преку поголем опсег на споредби бидејќи институционалните структури обично не се меѓународно споредливи. Кога се применуваат критериуми за одредување на степенот на образование на една образовна програма, потребна е флексибилност.



Слика 11¹⁰⁷. Системот на образование на Република Македонија сведен на МСКОБ 2011

¹⁰⁷ Државен завод за статистика, Системот на образование во Република Македонија во однос на 2011
Меѓународна стандардна класификација на образованието МСКОБ 2011, 2014.

Во продолжение се презентирани одделните степени на образование според меѓународна стандардна класификација на образованието, како и термини кои се употребуваат во системот на образование во нашата земја, и тоа¹⁰⁸:

СТЕПЕН 0: - Предучилишно образование што одговара на предучилишно воспитание и образование во нашиот систем на образование. Предучилишното образование се изведува во градинките и во забавиштата во склоп на основните училишта. Од Септември, 2005-тата година, забавиштето (подготвителната година) стана дел од задолжителното образование.

СТЕПЕН 1: - Основно образование - прва фаза што одговара на основното образование од I до V одделение во нашиот систем на образование и на ниво I во Македонската рамка на квалификации. Задолжителното основно образование порано траеше осум години, поделено во две четиригодишни циклуси, и децата со наполнети седум години до крајот на календарската година се запишуваат во прво одделение во основното училиште.

СТЕПЕН 2: - Основно образование - втора фаза или пониско средно образование што одговара на основното образование од VI до IX одделение во нашиот систем на образование и на ниво I во Македонската рамка на квалификации. Во 2004-тата година, се имплементира нова деветгодишна образовна програма задолжителна за сите деца на годишна возраст од 6 до 15 години, која се состои од една подготвителна година по која следат два четиригодишни циклуси (одделенска настава и класна настава). Според законските промени од 2007-ма година, основното образование трае девет години, поделено во три тригодишни циклуси (одделенска настава од прво до петто одделение и класна настава од шесто до деветто одделение). На крајот од програмата, успешните ученици добиваат диплома за завршено основно образование.

СТЕПЕН 3: - Повисоко средно образование што одговара на средното образование во нашиот систем на образование и на ниво 2, 3 и 4 во Македонската рамка на квалификации. Средното образование се одвива во општи или стручни (јазични и

¹⁰⁸ Државен завод за статистика, Системот на образование во Република Македонија во однос на 2011 Меѓународна стандардна класификација на образованието МСКОБ 2011, 2014.

научно-математички) гимназии кои нудат четиригодишни програми, потоа, четиригодишни училишта за техничко образование, и четиригодишни ликовни, музички и балетски училишта. На крајот на општото средно образование учениците полагаат државна матураи/или училишна матура. Според законските промени воведено во 2007-мата година, почнувајќи од учебната 2009/10 година, средното училиште е задолжително и бесплатно во државните училишта (Член 3 од изменетиот Закон за средно образование).

СТЕПЕН 4: - Постсредно образование што одговара на специјалистичко образование, после средното образование во нашиот систем на образование и на ниво 5, подниво 5Б во Македонската рамка на квалификации.

СТЕПЕН 5: - Кратко - циклусно, терцијарно образование што одговара на кратките циклуси во високото образование во нашиот систем на образование и на ниво 5, подниво 5А во Македонската рамка на квалификации.

СТЕПЕН 6: - Дипломско образование или еквивалент, терцијарно образование што одговара на високото образование во нашиот систем на образование и на ниво 6, разделено на поднивоа 6А и 6Б во Македонската рамка на квалификации.

СТЕПЕН 7: - Магистерско образование или еквивалент, терцијарно образование што одговара на магистерско или специјалистичко образование во нашиот систем на образование и на ниво 7, разделено на поднивоа 7А и 7Б во Македонската рамка на квалификации.

СТЕПЕН 8: - Докторат што е исто како и во нашиот систем на образование и одговара на ниво 8 во Македонската рамка на квалификации.

Учебната година во основните и средните училишта почнува во Септември а трае до Јуни следната година. Во основното образование, учебната година е поделена на две полугодија. Училиштата работат пет дена во неделата и треба да обезбедат настава за 180 денови во текот на годината (175 денови кај деветгодишното образование). Академската година е поделена на два семестри (летен и зимски) или на три семестри. Студентите обично имаат еден месец зимски одмор и подолг летен одмор.

5.5.1. СТЕПЕН 3: СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ

Ова ниво на образование во Република Македонија започнува по завршувањето на задолжителното основно образование. Образовните програми на ова ниво бараат завршување на девет години основно образование со што се овозможува пристап во гимназиско образование, предвидено со Законот за средното образование, и за пристап во стручно или техничко образование предвидено со Законот за средното образование и Законот за стручното образование и обука и минимални услови за влез со завршено ниво 2.

Крајот на ова ниво се совпаѓа со крајот на задолжителното средно образование предвидено со Законот за средното образование и се добива јавен документ (диплома) што е услов за влез на пазарот на трудот или во повисоко образование, и тоа, од стручно образование за занимања во трење од три години, во стручно (техничко) образование во траење од четири години, и од гимназиско и стручно (техничко) образование во трење од четири години. Образованието на ова ниво се остварува во јавни и приватни установи, а во стручното образование, практичниот дел делумно се остварува во претпријатијата.

За дефинирање на ова ниво, релевантни се следните критериуми¹⁰⁹:

- Типичните квалификации за влез се 9 години основно образование од почетокот на ниво 1;
- Завршено ниво 2 и не помалку од 14 години;
- Минимален услов за влез може да биде и завршено стручно образование за занимања во трење од три години;
- Крајот резултира со полагање државна матура и добивање на јавен документ (диплома) за влез во повисоко ниво 5 и 6 или училишна матура или завршен испит за влез на пазарот на трудот.

Оваа комплементарна димензија ги има следниве категории:

¹⁰⁹ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

- гимназиско образование;
- стручно образование;
- средно уметничко образование и
- средно образование за ученици со посебни образовни потреби.

Гимназиско образование. - Во Република Македонија гимназиското образование има општообразовен карактер и главно е создадено да ги води учесниците кон продлабочено знаење и разбирање на група предмети од фундаменталните и од нив изведени науки, развивање на научно и критичко мислење, оспособување за примена на стекнатото знаење во практични ситуации и подготвување на учесниците за понатамошно (додатно) образование на повисоко ниво. Се диференцира во три подрачја: природно-математичко, општествено - хуманистичко и јазично - уметничко подрачје и сите овозможуваат пристап кон повисоко ниво. Крајот резултира со полагање државна матура или училишна матура и стекнување на јавен документ (диплома)¹¹⁰.

Стручно или техничко образование. - Образование кое главно им нуди на учесниците да обезбедат продлабочени стручни знаења, практични вештини и компетенции кои се потребни за вработување на одредена позиција или занимање или група од позиции или занимања во согласност со современите достигнувања од областа на науката, техниката и технологијата. Успешното завршување на вакви програми водикон стекнување на стручни квалификации релевантни за пазарот на трудот. Образовните програми се структурирани за образовни профили (збир на општи и стручни содржини од различни теоретски и применети дисциплини и практична обука, со кои се обезбедува оспособеност за определено подрачје на работа и за сложеноста на работите вонего, односно знаења потребни за натамошно образование) распоредени според карактеристиките на работата во 14 струки¹¹¹:

1. Геолошко-рударска и металуршка струка
2. Градежно-геодетска струка
3. Графичка струка
4. Економско-правна и трговска струка

¹¹⁰ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

¹¹¹ <http://bro.gov.mk/?q=mk/sredno-strucno>

5. Електротехничка струка
6. Здравствена струка
7. Земјоделска-ветеринарна струка
8. Лични услуги
9. Машинска струка
10. Сообраќајна струка
11. Текстилно-кожарска струка
12. Угостителско-туристичка струка
13. Хемиско-технолошка струка
14. Шумарско-дрвопреработувачка струка

Крајот резултира со полагање државна матура или завршен испит и стекнување на јавен документ (диплома).

Уметничко образование. - Образование кое им нуди на учесниците да обезбедат продлабочени теоретски и практични знаења, вештини и способности од областа на уметностите потребни за продолжување на образованието на повисоко ниво или за вработување во институции од областа на уметноста. Образовните програми се структурирани за трите насоки во уметничката струка: ликовна уметност, музичка уметност и балетска уметност. Во јавното уметничко образование, покрај основниот критериум, влез можат да имаат инадарени ученици со незавршено основно образование, со добиена согласност од Министерството за образование и наука, и обврска паралелно да се здобијат со основно образование. Крајот резултира со полагање државна матура со која се обезбедува влез во ниво 5 и били училишна матура и стекнување на јавен документ (диплома)¹¹².

Стручното образование, исто така, може да биде и во траење од две години и во траење од три години. Во траење од две години е стручно оспособување наменето за работа со пониски барања кое дава практични знаења и вештини за различни подрачја од трудот, а во траење од три години е стручно образование за занимања наменето за задоволување на потребите на стопанството. Ова образование, пред се, е создадено да ги

¹¹² http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

води учесниците кон стекнување на стручнизнаења и практични вештини и компетенции засновани на современите достигнувања нанауката и техниката во траење од две до три години. Крајот резултира со полагање на завршен испит и стекнување на јавен документ (диплома за завршен испит за стручно образование за занимања или уверение за стручно оспособување) што е услов за влез на пазарот на трудот или можност за стекнување на повисока квалификација (кајучесниците со завршено стручно образование за занимања во траење од три години во четврта година стручно (техничко) образование, или по најмалку три години работна пракса да се вклучат во програми за постсредно стручно образование и обука¹¹³.

5.5.2. ОЦЕНУВАЊЕ НА ПОСТИГНУВАЊАТА ВО УЧЕЊЕТО

Земјата учествуваше во вежбите „Напредок на меѓународната студија за читање и писменост“ во 2003-тата година и „Трендови во студијата на меѓународната математика и наука“ од 2006-тата година. Од сите земји од регионот што учествуваа во овие две оценувања, Република Македонија го зазема последното места на двата теста¹¹⁴. Земјата се рангираше под меѓународниот просек и во писменост и во математички достигнувања. Се смета дека предавањето е многу неефективно поради малата поддршка од наставниците во училиштата. Студии и извештаи бараат воведување на основни стандарди на учење во градинките и основните училишта за да се обезбеди барем дека учениците заминуваат од училиштето со основни познавања и дека им се помага оние на кои им треба посебно внимание и дополнителна помош¹¹⁵.

5.5.3. НАСТАВЕН КАДАР

Од 1995-тата година, нововработените наставници и асистенти мора да полагаат испит во согласност со програмата одобрена од Министерството за образование и наука а предложена од тогашниот Педагошки институт. Првичното образование на сите наставници (освен за практичните часови) се зголеми на универзитетско ниво

¹¹³ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

¹¹⁴ <http://www.novamakedonija.com.mk/NewsDetal.asp?vest=72812839463&id=9&setIzdanie=22642>

¹¹⁵ UNICEF. Education in the former Yugoslav Republic of Macedonia. Country profile. 2010.

(четиригодишни програми со кои се доделуваат дипломи за завршен прв циклус на универзитетски студии)¹¹⁶.

Професорите во средните општи училишта учат на Филозофски, Филолошки факултет, Природоматематичкиот факултет, Ликовна академија; оние кои предаваат предмети од стручна и теоретска природа учат на технички и други факултети како што се: факултет за електро инженерство, машинско инженерство, технолошки факултет, економски факултет итн. Наставниците кои немаат доволно педагошко образование мора да полагаат дополнителни испити. Посебните училишта вработуваат наставници со универзитетски квалификации или колеџ, како и наставници со професионални квалификации за различни предмети и обука за посебно образование.

Наставниците во државните основни и средни училишта уживаат правен статус на државни службеници. Процедурата за вработување на наставниците се одвива преку јавен повик за вработување. Во основните училишта, директорот ја има завршната одлука откако ќе добие предлог од училишниот одбор. Во средните училишта, јавниот конкурс или објава води до предлог од страна на одборот за конкурс пред директорот да ја донесе последната одлука. Сите вработени мора да положат испит за државен службеник по една година пробно работење како дел од процесот на селекција¹¹⁷.

Професионалната обука за наставници во градинка, основно и средно училиште се организирани на следниве нивоа: (i) на државно или регионално ниво, најчесто од локалните канцеларии на Бирото за развој на образованието, во зависност од целта на обуката или бројот на учесници (обука за подготовка на наставни програми, технологии, проекти или дидактички иновации); (ii) училиштата и образовните установи како професионални организации на групи на наставници (предавање на одделенија, предавање на предмет, општо образование, група на стручни предмети) или училишни тимови (главно во рамки на даден проект); (iii) професионални собирања,

¹¹⁶ J. Delčeva et al. "National Report: Macedonia." In: P. Zgaga (ed.), The prospects of teacher education in South East Europe. South East European Educational Cooperation Network (SEE-ECN), Center for Educational Policy Studies, University of Ljubljana (Slovenia). 2006.

¹¹⁷ European Training Foundation (ETF). Education and business study. Former Yugoslav Republic of Macedonia. 2010.

дискусии, симпозиуми (индивидуално учество или како претставници на одредено училиште)¹¹⁸.

Во последниве година, Бирото за развој на образованието акредитираше неколку иновативни програми за обука во рамките на проектот „Модернизација на образованието“. Во 2009-тата година, се имплементираше нова програма за професионалниот развој за да се подобри математичкото познавање и писменоста во земјата. Програмата се разви како резултат на слабите резултати на учениците на меѓународните тестови по математика и писменост¹¹⁹.

¹¹⁸ European Training Foundation (ETF). Mapping policies and practices for the preparation of teachers for inclusive education in contexts of social and cultural diversity. Former Yugoslav Republic of Macedonia country report. Working document, January 2010.

¹¹⁹ Ministry of Education and Science. Bureau for Education Development. National Report on the development of education in the Republic of Macedonia 2001-2004. Presented at the 47th session of the International Conference on Education, Geneva, 2004.

ГЛАВА 6. СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

6.1. ВОВЕД

Во последните години, а особено по осамостојувањето на Република Македонија, настанаа крупни промени во сите домени на општественото живеење кои особено беа коренити во промената на политичкиот и економскиот систем на земјата. Тие промени, едноставно не беа реформски шминкања на постојниот систем, како во минатото, туку еден комплексен процес со промена на сите елементи на на системот односно премин кон нов економски систем.

Овој нов систем треба да ги елиминира сите слабости и недостатоци на досегашниот, кој егзистираше во услови на социјалистичкиот систем, и да овозможи изградба на нов кој ќе покажува ефикасни резултати кој општествен систем, а тоа се: економската ефикасност, социјалната праведност и политичките слободи.

Промените на економскиот систем и преминот кон нов, во основа се однесува на клучните елементи на економскиот систем, како што се: сопственоста на средствата за производство, деловните односи, институционалната структура на економијата, начините на управување со економските субјекти, методите на уредување на стопанските движења и др¹²⁰. Во тие рамки, како најприоритетни се поставија прашањата поврзани со ослободувањето на пазарот и воведување на пазарна економија приватизација на сопственоста која ќе продуцира нови односи во општествената репродукција, реструктурирање на претпријатијата со општествен капитал и друго.

Но, и покрај проблемите и контраверзиите што притоа се јавија, процесот на воспоставување на нов економски систем со различно темпо се одвива во сите сектори на системот. Ваквите промени, кои започнаа во деветата деценија од минатиот век траат и до денес. Од аспект на оваа дисертација се поставува прашањето за промените кои

¹²⁰ M. Stephen, L. Morgan, (1994), Total quality management and the school, Open University Press Buckingham, Philadelphic.

треба да настанат во сферата на едукацијата, воспитанието и образованието, кои исто така ќе мора да се прилагодат на пазарниот амбиент и да работат според економските законитости и пазарната логика. Прилагодувањето на пазарните услови на работење и кај овој сектор неминовно бара остварување на една од основните цели а тоа е воведување на квалитетен менаџмент, како услов за успешно остварување на поставените цели.

Тоа значи дека и во областа на воспитанието и образованието треба да се воведат менаџмент како современ процес кој во себе ги вклучува следните активности: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, без кои не може да се замисли современиот воспитно-образовен и едукативен систем. Поради тоа се вели дека новата техно-економска парадигма претставува збир на меѓусебно поврзани технички, организациони и менаџерски иновации чија предност е во новиот асортиман на производи и производни системи и услуги без кои не може да се замисли современата економска структура на општеството.

Оттука, научно-техничкиот и технолошкиот развој, кој во основа се потпира врз образовниот систем на земјата, носи крупни општествено-економски импликации кои бараат радикални промени во управувањето и раководењето, односно менаџментот во тие сектори и во нивните институции. Преминот од стариот во новиот, несомнено го поставува прашањето за афирмација на менаџментот во сите општествени сегменти, вклучувајќи го и воспитно-образовниот и едукативниот процес.

Менаџментот како современ процес кој во основа се потпира на професионално и високостручно раководење и управување, во воспитно-образовните институции треба да стане составен дел на нивната организација и пазарната ориентација, како услов за успешно извршување на однапред поставените цели. Притоа, менаџментот во оваа сфера треба да се препознава и да се карактеризира со: знаење на менаџерите, нивните вештини и способности за управување и раководење во услови на пазарна економија. Тоа не е едноставен процес, затоа се наметнува и потребата од образување, изградување и оспособување на соодветни менаџерски кадри кои ќе го понесат ризикот за успешното работење на институциите од областа на научно-истражувачката работа, воспитанието, образованието, перманентното дообразование, едукација и сл. Затоа, со право може да

се каже дека опстанок и економска ефикасност ќе обезбедат само оние претпријатија кои своето работење го темелат на современиот менаџмент, кој пак подразбира: образование, знаење, наука, информации, искуства, деловен ризик, итн.

6.2. ОБЛИКУВАЊЕ НА МОДЕРНИТЕ ОБРАЗОВНИТЕ ПРОЦЕСИ

Зголемениот интерес за квалитетот на образованието се должи и на промените од стручен карактер во сферата на образованието. Имено станува збор за промена во образовната технологија, што пак произлегуваат од развојот на техниката и технологијата, афирмирање на претприемништво како и подобрен квалитет на живот на луѓето во различни сфери, зголемената свест и култура кај луѓето¹²¹. Тоа се манифестира со промени во наставата што значат промени во улогата на наставникот во координатор во училиницата и ментор, што значи: презентер, тренер или обучувач, лидер и пример за своите ученици.

Мисијата на образовниот систем е да понуди што е можно подобро образование за сите млади, како и нивен сервис. Во контекст на реализирање на ова мисија, треба да се имаат во предвид две нешта:

- Постојат некои човечки вредности кои што се непроменливи па затоа постојат и некои карактеристики на училиштата и наставата во нив коишто нема да се менуваат од генерација до генерација,
- Генерациите коишто се школуваат денес, ќе живеат во свет што ќе биде поинаков, заради тоа што е динамичен и во него се случуваат крупни промени-затоа секоја генерација ќе се соочува со нови предизвици и поради тоа некои аспекти од животот и работата на училиштата, како и наставата во нив постојано ќе се менуваат.

Процесот на едукација на човекот, односно неговото образование и воспитание, претставува стекнување на знаења, вештини, способности, а со тоа формирање на ставови, развивање на критички однос кон работата, доброто, вредностите на светот околу него. Образованието како процес може да се одвива преку формални и

¹²¹ Петковски К., Алексова М., (2004), Водење на динамичноучилиште, М-графика, Скопје.

неформални институционални форми, какви што се образовните институции. Образованието е интенционално, педагошки, односно дидактички осмислено и систематски организирано учење и искуство на единката кое се согледува во порастот на знаењето и вештините (како по квалитет така и по квантитет), но и во развојот на способностите на таа единка¹²².

Образованието вообичаено се третира како еден вид учење со проучување. Според официјалната дефиниција на УНЕСКО за учењето, тоа претставува “секоја промена во однесувањето, информираноста, знаењата, сфаќањата, ставовите, вештините или можностите, која е трајна и која можеме да ја припишеме на физичкиот раст или развој на наследените модели на однесување”¹²³. Толкувањето на овој начин учењето, очигледно е поширок поим од поимот образование, бидејќи луѓето денес учат не само во рамките на образовните институции, туку и од медиумите, интернетот и искуството.

Според тоа, под образование се подразбира процес на планирање, програмирање, организирање и изведување на наставата и други воспитно-образовни форми на работа со учениците, во училиштата или студентите на факултетите. Но кога се зборува за квалитет во образованието тогаш клучна е улогата на резултатите што се постигнуваат преку образовниот процес, односно квалитативните промени во развојот на личноста на едуцираните.

6.3. ЦЕЛ, ПРИНЦИПИ И ПРОЦЕСИ НА ОБРАЗОВАНИЕТО

Основната цел на образовниот систем е да ја подготви младата популација за работа и живот во услови на брз развој на науката и техниката, да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот, систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста, да развива критичко мислење и активен одговорен однос кон

¹²² Jelavić, F. (1994), *Didaktičke osnove nastave*, Jastrebarsko: Naklada Slap.

¹²³ The International Commission on Education for the Twenty-first century: The Report of the Commission presented to UNESCO “Learning: The Treasure Within”, UNESCO, 1996.

себе и кон средината, да се залага за мир, разбирање и толеранција во граѓанскиот модел на општество и др¹²⁴.

Постигањето на вака поставените цели бара современ менаџмент постапки при што оние кои ги водат менаџмент процесите како што се: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола, мора да поседуваат знаења и способности. Знаењата треба да ги поседува менаџерот во воспитно-образовниот процес мора да бидат комбинирани и тоа: познавање на образовниот и едукативниот систем, образовната технологија, стандардите во образованието, организација на трудот, како и економските аспекти во образовната сфера.

За да биде успешен воспитно-образовниот процес треба да се темели на определени дидактички принципи кои треба да се почитуваат во сите фази на животот, како што се¹²⁵:

- Принцип на соодветност, образовните содржини и методи треба да се прилагодени на возраста, способностите и потребите на учениците.
- Принцип на активно учество, користење на активни методи во реализацијата на наставата, за да биде ефективен и ефикасен воспитно-образовниот процес.
- Принцип на нагледност, на учесниците во воспитно-образовниот процес треба да им се претставуваат и објаснуваат дејствијата, поимите, бараните способности на начин којшто е разбирлив за нив. Тоа е можно само со соодветно избирање на методите за учење и стратегиите за поучување, како и со користење на потребните дидактички помагала.
- Принцип на систематичност и постапност, означува дека е потребно систематично подредување на образовните содржини и да се подредат во логичен редослед. За таа цел треба да се почитуваат начелата: од полесно кон потешко, од поблиску кон подалеку, од просто кон сложено.
- Принцип на поврзување на теоријата со практиката, означува дека она што учениците го учат треба да им користи во животот и работата, што значи дека учениците треба да се стекнат со применливи знаења и вештини.

¹²⁴ Општа декларација за човечки права, ОН, 1948. <http://amos.org.mk/mak/covekovi/index.htm>

¹²⁵ <http://licencazarad.palankaonline.info/didaktika/4-didakticki-principi>

- Принцип на трајност на знаењата, укажува на формите и методите на работа што треба да се користат во училиштето со кои учениците ќе се стекнат со темелни знаења и вистински вредности.
- Принцип на оспособеност на учениците за цел живот, кажува дека во училиштата треба да се реализира таква настава што ќе го става фокусот на учењето како да се учи и учењето да е за цел живот.

Воспитно-образовниот процес како динамичен, флексибилен, сложен и комплексен, го сочинуваат следните процеси:

- Процес на планирање, поставување на цели кои треба да се постигнат на ниво на училиште во процесот на наставата и определување на форми и методи за нивно успешно реализирање.
- Процес на артикулација, обликување на пооделни активности и обликување на воспитно-образовниот процес како осмислена и логична целина.
- Процес на верификација и евалуација, анализа на процесот, мерење на резултатите, вреднување и оценување.

6.4. ВОСПИТНО-ОБРАЗОВЕН СИСТЕМ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Република Македонија по 1991 година се наоѓа во општествена транзиција, напушта еден тип на општествен самоуправен систем и пристапува да гради граѓанско-демократски систем од современ тип. Иако општественото и образовното транзитирање не се одвива со очекуваното темпо, уште на почетокот, се изврши еден вид трансфер на образовните институции во од општествена во државна сопственост, а управните прерогативи преминаа во органите на државната власт, односно Министерството за образование¹²⁶. Со новите закони за основно и средно образование предвидено е со основните и средните училишта да управува Училишен одбор од 11 члена составен од претставници од четири структури (наставници од училишта 4, родители 3, локална власт 2 и државна власт 2, меѓутоа најзначајни интервенции, финансиски, програмски, контролни и сл., ги има централната власт. Дури и кадровската функција влече

¹²⁶ Ангелковски, К. (1991), Некои противречности во современите развојни тенденции и движења во образованието и иновациите, Скопје: Просветно дело, бр.5.

централистичко хиерархизирана линија, односно министерот го именува директорот, а директорот ги избира наставничките кадри од предложениот состав од страна на училишниот одбор.

Во рамките на вкупните промени што настанаа по конституирањето на РМ како самостојна држава од особено значење е промената на моделот на економскиот систем и воведување на нов, според принципите на слободниот пазар и пазарната економија. Таа промена нужно налага адекватни промени во сферата на воспитно-образовниот систем. Конкуренцијата на пазарот на работна сила неминовно ќе ја изострува и конкуренцијата помеѓу институциите од една сфера, што нужно води кон зголемување на квалитетот и современоста на образовната понуда, а од тоа зависи и самиот рејтинг и материјалната положба на образовните институции. Конкуренцијата ќе ги исфрли од игра оние институции кои нема да се прилагодат кон нивните барања и новото време. Затоа, новиот амбиент на пазарното однесување бара промени во сите домени од работењето на овие институции, како што се: промени во материјалната положба, кадровски промени, промени во планирањето, во организацијата, во управувањето, во координирањето, во мотивацијата, во контролата и сл.¹²⁷ Сето тоа бара воведување на квалитетен менаџмент, како услов за успешно остварување на поставените цели, односно како современ процес за работа во современи услови и како императив на новото време.

Унапредувањето на квалитетот на воспитно-образованиот процес во сите степени (предучилишно образование, основно образование, средно образование и високо образование) е врвен приоритет на Република Македонија со цел да се обезбедат еднакви услови за сите ученици во земјата¹²⁸. Исто така, ставен е акцент на зголемување на квалитетот на образованието преку осовременување на наставните програми, континуирана обука на наставниот кадар, воведување на современи методи на настава и учење, градење на јасни стандарди при следењето и вреднувањето на сите субјекти вклучени во образовниот процес, како и овозможување на личен и професионален (кариерен) развој на секој поединец во образованието.

¹²⁷ Петров, Н. (1994), Проекција на развојот на образованието, Просветно дело, Скопје.

¹²⁸ <http://vlada.mk/sites/default/files/programa/2011-2015/12-obrazovanie.pdf>

Министерството за образование го усвојува Концептот за основно образование и на таа основа се развиваат наставните програми за одделните предмети. Во основно училиште, образовниот процес е организиран и спроведен според официјалната наставна и предметна програма кои го усвојува Министерството за образование според предлогот кој го доставува Бирото за развој на образованието (поранешен Педагошки институт). Наставната програма за основното училиште вклучува задолжителни и изборни предмети, дополнителни и изборни активности. Официјалната наставна програма го одредува годишниот и неделниот број на часови за задолжителните и изборните предмети во секое одделение, како и бројот на неделни часови за дополнителните и изборните активности. Исто така, наставната програма ги поставува образовните цели, содржини, основни концепти, активности и методи на предавање, евалуацијата на достигнувањата на учениците и условите за имплементација.

Програмите за средно образование се подготвуваат според модел усвоен од страна на Министерството за образование и наука врз основа на предлог што го доставува Бирото за развој на образованието. Образовните стандарди ги предлага Испитниот центар а ги усвојува Министерството. Програми можат да предложат и општините, претпријатијата, институциите и други правни лица¹²⁹.

Во 2008-ма година, наставната програма за деветгодишното образование беше реформирана и приспособена кон училишната филозофика и начела. Националната детско-расположена училишна рамка вклучува стандарди во шест области: инклузивност; ефективност; сигурна и заштитнички настроена средина; еднаквост на половите; учество; и мултикултурализам и детски права. Во наставната програма се воведе и посебен предмет (образование базирано на животни вештини). Како задолжителен предмет од прво до деветто одделение, овој предмет вклучува содржини за животната средина, сексуално образование, детски права, мултикултурализам и мирно разрешување на конфликти. Како дел од реформата, предметот „Историја на религии“ беше вклучен како изборен предмет во седмо и осмо одделение, заменувајќи

¹²⁹ <http://bro.gov.mk/index.php?q=mk/pravilnici>

го претходниот предмет „Веронаука“ кој беше одбиен од страна на Уставниот суд во Април, 2009-тата година¹³⁰.

Покрај знаењето стекнато низ формалниот образовен процес, неопходно е понатамошно надоградување на тоа знаење, како во текот на образованието, така и подоцна во текот на кариерата на секој човек. Стекнатите знаења и вештини од посетуваните курсеви, обуки и школи им се потребни, не само на оние кои бараат работа, туку и на веќе вработените. Учењето и усовршувањето е процес кој се одвива во текот на целиот живот. Секоја новостекнатата вештина или знаење е можност за напредок во кариерата, за поголем професионал успех, но и услов да се опстане и да се успее во современиот свет, во кој што секојдневно се развиваат и унапредуваат техниката, технологијата и научните знаења.

6.5. СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Средното образование, како потсистем во образовниот систем на Република Македонија, се организира во јавни (државни и училишта на локалната самоуправа) и приватни средни училишта. Времетраењето на средното образование изнесува четири години. За да може да се организира настава во средните училишта треба да бидат исполнети повеќе услови: потребен број наставен кадар, соодветна опрема за наставната технологија, потребен простор според пропишаните педагошки стандарди и нормативи за соодветна дејност, програма за воспитно-образована дејност.

Според Законот за средно образование на Република Македонија, може да се организираат следните видови средни училишта: гимназии за гимназиско средно образование, стручни училишта за средно стручно образование, уметнички училишта за средно уметничко образование и училишта за средно образование на лица со посебни потреби¹³¹.

Организацијата на средното образование треба да овозможи стекнување на современи знаења, потреби за вработување во соодветни струки и занимања,

¹³⁰ <http://www.mpc.org.mk/svetaktuelno.asp?id=1876>

¹³¹ <http://www.mon.gov.mk/index.php/2014-07-24-06-34-40/zakoni>

продолжување на образованието во вишите школи, факултетите и академиите, активен живот во современи услови за секојдневието и работата на поединецот во општеството. Средното образование по однос на структурно-организациската и програмска-курикуларна насоченост може да се насочува во следните воспитно-образовни подрачја: јазично-литературно подрачје, општествено-хуманистичко подрачје, производно, техничко-технолошко, природно-математичко, подрачја на одредени занимања и струки и слично¹³².

Стручните училишта нудат две, три или четиригодишни програми со кои се добива звање техничар. На крај на општото средно образование, учениците полагаат *државна матура*. Завршни тестови има и на крајот на три или четиригодишните стручни програми. Според законските промени воведени во 2007-мата година, од 2009/10 година, средното образование е задолжително и бесплатно во државните училишта (Член 3 од изменетиот Закон за средно образование)¹³³.

Гимназиите нудат три видови програми со кои се добива пристап до високото образование: општо образование, наука и математика; и јазици. Државната матура се состои од одбрана на тема што е изучена во последната година, писмен испит на мајчин јазик и книжевност и устен испит за одреден предмет (на пример, математика, странски јазик итн.) во рамките на наставната програма. Часовите се одвиваат пет дена неделно за 38 недели во годината (35 недели во последната година од средното образование). Во техничките и стручни училишта, часовите можат да се одржуваат 42 недели во годината. Часовите обично траат 45 минути, а за практичното образование, часовите траат 60 минути.

Техничките и другите стручни училишта подготвуваат техничари за различни занимања и професии. Во некои области, како градежништво, земјоделство, градежна механизација итн., има програми со пократко траење (од неколку месеци до три години). Мрежата на училишта е добро развиена, освен за техничките курсеви, курсеви земјоделство, економија, медицина, и работење со храна и текстил. Наставната

¹³²Петковски К., Трајковска И., (2004), Прирачник за развојнопланирање на училиштето, Херакли комерц. Битола.

¹³³ <http://www.mon.gov.mk/index.php/2014-07-24-06-34-40/zakoni>

програма за четиригодишното стручно образование покрива општо образование, стручни и теоретски предмети и практики, а 35-40% од времето се издвојува за предметите од општото образование а 60-65% за стручното образование и обука. Четиригодишното стручно образование и обука завршува со завршен испит кој и е и писмен и практичен. Дипломата што ја добиваат учениците во овие училишта им дава можност тие да полагаат приемен испит на факултетите, универзитетите и колежите.

Уметничките училишта (музика, балет, применети уметности) нудат четиригодишен курс. Во овие училишта, учениците се здобиваат со општо и стручно образование во одредената област од уметноста. Учениците се запишуваат во овие училишта преку полагање на приемен испит, чија цел е да се тестираат нивните вештини. На крајот од студиите, учениците полагаат завршен испит и ако се успешни, добиваат право за упис на универзитет.

Како што е случајот со основното образование, оценувањето е континуиран процес преку целата учебна година, а крајните оценки се даваат на крајот од истата година. Успехот на учениците се оценува за различните предмети во рамките на наставната програма а се оценува и нивното однесување. Исто така, учениците се оценуваат за други постигнувања кога станува збор за практиката (работилници, претпријатија и продавници).

Учениците добиваат дипломи на крајот на секоја учебна година. Во дипломата која се доделува на крајот од средното образование се наведуваат видот на образование, степенот и стручните вештини. Дипломата за завршено четиригодишно образование им овозможува на учениците право на пристап до високото образование.

Во 2002/3 година, 37,058 ученици се запишаа во гимназии, 9,292 ученика во тригодишните стручни училишта, 46,259 ученици се запишаа во четиригодишни стручни училишта а 916 ученици се запишаа во уметнички училишта.

Резултатите од анкетата за повеќе групи индикатори од 2005-тата година покажа дека целокупно, 63% од децата на возраст од 15 до 18 години за време на анкетата биле запишани во средно училиште. Овој процент беше најмал во југоисточниот регион

(37%) и кај ромските деца, само 17%. Во урбаните населби, 71% од децата оделе на училиште во споредба со 56% од децата во руралните средини. Присуството во средните училишта е строго определено од страна на социоекономскиот статус на домаќинствата. Истиот варира од 34% во најсиромашниот квинтил до 90% во најбогатиот. Седумдесет и четири проценти од македонските деца на возраст од 15 до 18 години биле запишани во средно училиште, а таа бројка изнесуваше само 17% кај ромските деца. Поголем беше процентот на девојчиња (68%) запишани во средни училишта во споредба со 59% момчиња¹³⁴.

Државниот завод за статистика изјавува дека во 2009/10 година, имало 110 средни училишта со вкупен број на запишани ученици од 94,284 (од кои девојчиња биле 45,725). Вкупниот број на наставници со полно работно време изнесувал 6,001, од кои, 3,404 биле жени. Понатаму, имало четири посебни училишта со 305 запишани ученици (од кои 91 биле девојчиња) и 65 наставници со полно работно време (од кои 34 биле жени). Од вкупниот број на училишта, 99 држеле настава на македонски јазик (со 65,599 запишани ученици), 35 држеле настава на албански јазик (26,028 ученици), 10 на турски јазик (1,476 ученици) и седум училишта држеле настава на англиски јазик (1,181 ученик)¹³⁵.

Република Македонија настојува да создаде рационална мрежа на училишта за средно образование усогласено со потребите на стопанството, пазарот на трудот, политиката на вработување која брзо и ефикасно се прилагодува на локалните и глобалните промени. Глобалната мисија на средното образование е да воспостави отворен и ефикасен систем кој ќе обезбеди рамноправен пристап на сите корисници и индивидуален развој на личноста преку здобивање компетенции неопходни за успешна работа, образование и живот во демократското општество во согласност со локалните и глобалните општествено-економски интереси и потреби¹³⁶.

¹³⁴ State Statistical Office and UNICEF. Republic of Macedonia. Multiple Indicator Cluster Survey 2005-2006. Final report. Skopje, 2007.

¹³⁵ State Statistical Office. Statistical Yearbook 2011. Skopje, 2011.

¹³⁶ <http://www.osce.org/mk/skopje/19360?download=true>

6.5.1. ФАКТОРИ ЗА КВАЛИТЕТНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Денес образованието се третира како услужна дејност. Образовната услуга ја чинат комуникациите и интеракциите, односно меѓусебните односи меѓу наставниците од една страна и учениците од друга. Во текот на овој процес на давање на услуга корисниците на услугите се стекнуваат со нови искуства, знаења, вештини, ги развиваат способностите и интересите, формираат ставови, навики, систем на вредности.

Сите искуства во светот покажуваат дека образованието е клучниот фактор за развој на секоја држава. Оние држави кои постигнале економски раст и подем имаат и добро поставен образовен систем. Клучна улога во тоа има социјалното партнерство. За да се постигне квалитетно образование, потребно е истото да ги земе во предвид потребите, интересите, очекувањата и верувањата на три сегменти: пазарот на трудот, државата и општеството во целина и поединецот¹³⁷. Квалитетот во образованието може да се дефинира како образование сообразено на сегашните и идни потреби на отделните ученици, студенти и општествени групи со оглед на околностите и натамошните можности. Поимот квалитет ги опфаќа и развојните можности на секој учесник во образовниот процес¹³⁸. Патот на развојот на поединецот води преку развојот на неговите потреби, интереси, можности, стремежи, очекувања и способности.

Кога се зборува за квалитетно образование имајќи ја предвид неговата релативност, особено значење имаат очекувањата и потребите на сите субјекти во овој сложен и динамичен процес. Од аспект на системот на образование, промените во насока на обезбедување на квалитет во образованието, треба да се случат во:

- наставните планови и програми,
- системот на менаџирање или администрирање со образованието на централно и локално ниво,
- системот на финансирање,

¹³⁷Bush Toni, Bell Les. (2002). *The Principles and Practice of Educational management*, Sage publications.

¹³⁸Bartlett, S. (2003), *Education for Lifelong Learning*. (U: Education studies, ur. Bartlett, S.Burton, D.), London: SAGE Publications.

- системот на менаџирање на човечките ресурси во образованието, подготвување кадри, перманентно усовршување на кадрите, наградување и унапредување,
- планирањето, програмирањето и организацијата на образовната работа,
- системот на следење и вреднување на постигањата на учениците и студентите,
- системот на научно истражување и развој на образованието.

Промените во образованието се сретнуваат во еден широк дијапазон, но битно е да се истакне дека во најголем дел се однесуваат на работата на училиштата. Имено во училиштата се поттикнува развојот на демократските процеси, се афирмира пристапот на училишниот менаџмент, расте автономијата на училиштата и нивната одговорност. Училиштето станува средина каде сите ученици учат како резултат на прифатената филозофија за целоживотно учење¹³⁹. Тие стануваат одговорни институции во кои постои политика и административна децентрализираност.

6.6. МЕНАџИРАЊЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за демократско управување и раководење со училиштата, со транспарентноста и прегледноста на сите процедури и донесувањето одлуки да биде составен дел на менаџирањето¹⁴⁰.

Република Македонија го започна својот пат кон децентрализација и локална демократија. Пренесувањето на надлежностите и установите од централно ниво на локално ниво е процес со кој ќе се зголеμουваат овластувањата на локалната самоуправа за самостојно работење. Во таа насока, особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање, управување и раководење на училиштата, од централната власт на општините и на градот Скопје.

¹³⁹Гочев К., (2004), Примена на маркетинг-концепцијата во училиштата, Скопје.

¹⁴⁰Петковски Константин, Пеливанова Горица, (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли Комерц, Битола.

Во средните училишта, како орган на управување се јавува училишниот одбор. Според Законот за изменување и дополнување на Законот за средно образование¹⁴¹ на нов начин се регулира составот на училишниот одбор. Тој е детерминиран од тоа кој е основач на средното училиште-државата или локалната власт. Според тоа, составот на училишниот одбор на општинско ниво е составен од: претставници од министерството за образование, претставници од вработените, претставници од родители, претставници од локалната власт, претставници од деловната заедница. Составот на училишниот одбор на државно ниво е составен од: претставници од министерството за образование, претставници од вработените, претставници од родителите, претставници од централната власт, претставници од деловната заедница. Надлежности на училишниот одбор се¹⁴²:

- именување директор на училиштето,
- разрешување директор на училиште,
- донесување на статут,
- предлагање на годишна програма за работа и извештај за работа до Министерството или Советот на општината,
- предлагање на годишен финансиски план до Министерството/ основачот,
- предлагање на завршна сметка до Министерството/основачот,
- усвојување на годишен план за јавни набавки,
- одлучување по преговори и жалби на вработените, учениците, родителите,
- донесување и усвојување нормативни акти,
- предлагање на дополнителни дејности,
- донесување на одлуки за набавки, за користење на основни средства и за обемот на финансиски средства за јавни набавки,
- разгледување и одлучување по приговори за остварување и за заштита на права од работен однос и по приговори поднесени против одлука донесена на наставнички совет за изречена педагошка мерка.

¹⁴¹ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

¹⁴² USAID, Планирање и организација на работата на училишниот одбор.

http://www.stepbystep.org.mk/WEBprostor/toolbox/MAK/MODUL_1_prezentacija.pdf

6.6.1. ОРГАНИ НА РАКОВОДЕЊЕ

Директорот ја организира и ја раководи воспитно-образовната работа, врши други работи во врска со работењето на училиштето, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со закон и со актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица¹⁴³. Директорот предлага годишна програма и презема мерки за нејзина реализација, извршува одлуки на училишниот одбор, врши избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар, одлучува за престанок на работниот однос на наставници и други вработени, поднесува извештај за успехот и резултатите до Бирото за развој на образованието, училишниот одбор и основачот, поднесува извештај за материјалното работење до училишниот одбор и Министерството, поднесува извештај за реализација на годишната програма врз основа на стандарди утврдени од Министерството до основачот и Министерството. Покрај директорот, во процесот на менаџирање другите стручни органи и тела ги сочинуваат¹⁴⁴:

- **Наставнички совет.** Советот го сочинуваат сите наставници, стручни соработници, воспитувачи и директорот на средното училиште. Со наставничкиот совет раководи директорот.
- **Совет на годината.** Советот го сочинуваат наставници кои изведуваат настава и стручните соработници.
- **Стручен актив.** Активот е стручно тело кое го сочинува помала група наставници кои предаваат ист предмет. Со стручниот актив раководи лице од редот на наставниците.
- **Совет на родители.** Советот го сочинуваат родители на ученици кои не се вработени во училиштето.
- **Одбори на родители.** Одборот го сочинуваат родители на ученици од една наставна година (пр. родители на ученици од прва година).
- **Совет на паралелката.** Советот го сочинуваат сите наставници и класни раководители што предаваат во една наставна година.

¹⁴³ http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf

¹⁴⁴ Ministry of Education and Science. National programme for the development of education in the Republic of Macedonia 2005-2015. Skopje, 2006.

- **Раководител на паралелката.** Раководителот е одговорен за еден клас на ученици.

Сите овие органи имаат своја улога и одговорност во целокупниот воспитно-образовен процес на едно училиште. Кога станува збор за релациите воспоставени во процесот на управување и раководење, на кое и да било ниво и во било која институција, несомнено е дека станува збор за едно комплексно прашање. Правилно воспоставени ралации се пресудни за успехот на целата организација, од една страна училишниот орган од друга директорот. Умешноста, мудроста и рационалноста во воспоставувањето на овие релации може да води кон успех или кон неуспех и кон краен колапс на субјектите.

Од практична гледна точка, менаџментот во образованието ја зголемува општествената одговорност на училиштата. Тој им ја дава потребната виталност преку флексибилноста и адаптибилноста, за да одговорат на нараснатите барања на општествената заедница и пазарот на трудот. Многу од менаџерските принципи се во тесна врска со педагошката практика и психологијата. Не може во практиката да се реализира филозофијата на доживотно учење, без доследна примена на менаџментот во училиштата, ако при тоа се има предвид сознанието дека образовниот систем е многу инертен, гломазен и централизиран.

6.7. ДИРЕКТОРОТ КАКО МЕНАѢР ВО УЧИЛИШТЕТО

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја обавува во некоја организација, односно како звање што некое лице го носи при извршувањето на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Обавувајќи ја ова функција, дадената личност, по суштината на работите претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно обавува некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставување на некое лице на функција директор е одлука на некој орган. Погрешно е мислењето дека со чинот на поставувањето за директор, лицето станува и лидер во таа средина. Некои директори иако поминале по неколку мандати сепак никогаш не станале лидери. Но кога го употребуваме терминот

директор, тогаш се мисли и на менаџер и на лидер. Доколку директорот е насочен кон резултатите, тогаш тој навлегува во сферата на менаџер, но ако повеќе е насочен кон воспоставувањето релации и односи, тогаш тој се доближува до лидер¹⁴⁵.

Директорот потребно е да се грижи за воспоставување на стратегија на долгорочно гледање и релативно одвојување на развојните работи како составен дел на водството, од тековните работи како составен дел на управувањето¹⁴⁶. Чувството за определување приоритети во голем број на образовни аспекти, па и од аспект на контролирање, е многу важна одлика на успешните директори. Ако наставниот кадар е доволно стручно едуциран и задоволен, тогаш заедно со директорот имаат можност да креираат заедничка визија, имајќи слика за тоа во кој правец сакаат да оди училиштето, а тоа пак ќе овозможи добра организираност и чувство на заедништво. Директорот на училиштето наложува и е активно вклучен во сите училишни аспекти, играјќи многу важна улога во правилното управување со него, во правилно водење кон целокупен напредок на училиштето во сите сфери на неговото функционирање. Тој преку својата позиција, настојува прво себе си, а потоа и вработените да ги мотивира да опстојат на патот на мисијата по која оди училиштето, континуирано следејќи го напредокот на училиштето и остварувајќи контакт и комуникација со секој наставник, ученик, родител.

6.7.1. КАРАКТЕРИСТИКИ НА ДИРЕКТОРОТ

Како и да е, за да ја обавува успешно својата работа, директорот треба да поседува одредени карактеристики. Постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор¹⁴⁷: *стручна, кадроволошка или хуманистичка, едукативна, симболичка и културолошка*.

- **Стручна карактеристика.** Значи дека тој мора да има, во однос со другите вработени поголеми знаења и умеѐња од подрачјето на дејноста на

¹⁴⁵ Ландсберг М.. (2002). Основи на лидерството, Издателство класика и стил, Софија.

¹⁴⁶ Петковски Константин, Пеливанова Горица, (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли Комерц, Битола.

¹⁴⁷ Константин Петковски, Бизнис лидерство, Авторизиран материјал за второ циклус - магистерски студии, 2009.

организацијата во која е директор, активно да соработува со сите релевантни субјекти во него, а по потреба да помине и некоја стручна обука.

- **Кадролошката карактеристика.** Бара од директорот да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на вистинските луѓе на вистинските места, што ќе води до воспоставување здрава училишна клима.
- **Едукативната карактеристика.** Бара од директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот. Тоа значи дека директорот треба да води грижа за обучувањето на наставниците и нивниот професионален развој.
- **Симболичката карактеристика.** Тоа е одлика на успешните директори. Тоа се оние кои според постигнатите резултати, ја афирмирале организацијата и во пошироки рамки и го изградиле нејзиниот имиџ. Оваа карактеристика ја поседуваат директорите лидери што се добри комуникатори не само во рамките на организацијата, туку и во потесното и во поширокото опкружување (медиумски настапи, излагања на конгреси, конференции, семинари и сл.)
- **Културната карактеристика.** Се согледува во фактот што училиштата водени од директорите со ваква карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура, како начин на работа или како начин на однесување на тоа училиште. Тука спаѓаат директорите кои ги водат своите наставници кон постигнување подобри резултати во работата.

Практиката покажува дека според стилот на работење се разликуваат три типа на директор на училиште¹⁴⁸: администратор, менаџер и лидер.

- Директор администратор е карактеристичен за високо централизираните образовни системи. Тој во оваа улога претставува само покорен извршител на наредбите и насоките дадени од повисоките нивоа. Прецизен, но не и креативен, бидејќи не е самостоен. Него го интересира само дали е задоволен претпоставениот од неговите резултати, односно луѓето од министерството или

¹⁴⁸ https://eprints.ugd.edu.mk/528/1/Sonja_Ivanova.pdf

локалната самоуправа од неговата послушност и исполнителност, а не му е битно како се чувствуваат вработените и дали имаат свои грижи и проблеми. Во основа е класичен административец, кој постојано пишува и издава наредби и соопштенија, прави проверка на документите, дневниците и друга евиденција. Не презема ризик и малку вистински комуницира со вработените.

- Директорот менаџер повеќе е ориентиран кон вработените, а не само кон резултатите. Во принцип тој е добар планер и организатор а во водењето на училиштето вклучува и други. Умее добро да екипира но и да контролира, воведува промени и ја развива тимската работа. Подготвен за работа и соработка со колегите, сепак главниот фокус е ставен на резултатите и постигнувањата.
- Директорот лидер резултатите во работата ги постигнува со константно создавање на пријатна атмосфера за работа и води грижа за секој вработен. Тој е добар комуникатор и добар мотиватор. Се однесува тактички со вработените, поттикнува и инспирира. Емоционално е многу стабилен, храбар, креативен и со самодоверба. Делегира овластувања на другите и при тоа умее да ги најде вистинските луѓе за секоја работа. Добар е и како ментор, дава поддршка во вистинско време и на вистински начин. Воспоставува добар систем за информирање во училиштето и знае да одржува добри односи со јавноста.

6.7.2. КВАЛИТЕТИ НА ДИРЕКТОРОТ

Како што е веќе споменато, особено големо значење за успешно менаџирање на училиштата имаат директорите. За да се биде добар менаџер, потребно е директорот да има соодветни квалитети, знаења и вештини. Квалитети кои треба да ги поседува еден успешен директор се¹⁴⁹:

- да биде способен да мисли и да размислува за брзо и ефикасно донесување на одлуки,
- да се изразува јасно за успешно да ја извршува својата функција при комуникација,

¹⁴⁹Гоцевски Трајан, (2007). Образовен менаџмент. Филозофски факултет-Скопје.

- да поседува определени техники, знаења и способности,
- да располага со морален интегритет со кој стекнува доверба кај наставниците и кај оние со кои комуницира,
- да поседува организациони способности,
- да биде динамична личност, да воведува промени, иновации и слично,
- да е емотивно стабилна личност, да воспоставува добри меѓучовечки односи, да мотивира, да внесува ентузијазам.

Покрај личните карактеристики, многу значаен фактор за успешноста на директорот се и неговите когнитивни способности:

- интелигенција,
- работни познавања,
- креативност,
- разбирање на луѓето и ситуациите,
- далекувидост,
- отвореност за нови сознанија и искуства.

Според тоа, неопходните карактеристики на директорот на училиштето како менаџер, може да ги групираме во неколку групи¹⁵⁰:

- **Организациски способности.**Способност да анализира проблеми, собира информации, ја проценува нивната корисност и начинот на искористување. Понатаму, воспоставува приоритети и избира активности со стратешки карактер, организира и планира активности, оценува резултати, донесува одлуки.
- **Интерперсонални способности.** Се состојат од лидерство и стил на управување, начин на мотивирање и раководење, чувствителност, емпатија, отвореност и желба за разбирање со другите, соодветен начин на обраќање кон луѓето, водење дискусија, способност за пренесување на овластувања. Потоа, отпорност на стрес и воздржување, енергија, способност за снаоѓање во тешки ситуации.

¹⁵⁰ Петковски Константин, Пеливанова Горица, (2009),Предизвиците на современото лидерство во образованието,Херакли Комерц, Битола.

- **Комуникациски способности.** Способност за комуникација со луѓе, способност за сослушување, убедување преговарање.
- **Ставови.** Способности за користење на различни извори, подрачја и длабочина на интересите, лична мотивација, желба за успех, чувство на гордост, планирање на сопствената иднина и кариера, самоусовршување, мислења и образовни вредности, јачина на убедување, отвореност кон промени, иницијативност и креативност.

6.7.3. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ ВО УЧИЛИШТЕТО

Менаџерството во организацијата бара: професионален однос, изградена визија, мисија и систем на вредности, креативност, инвентивност, моќ за делегирање, управување со промените. За да ја обавува успешно својата одговорна работа, директорот на училиштето треба да извршува повеќе функции. Можат да се издиференцираат следните функции на директорот на современото училиште¹⁵¹:

- планско-програмска функција,
- организаторска,
- функција на водење,
- евалуаторска и истражувачка функција,
- педагошко-инструктивна функција .

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 за квалитетот на работата, стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и се утврдуваат временските рамки. Според временските рамки, постои:

- изработка на долгорочни планови,
- изработка на краткорочни планови (изработка на годишната програма на училиштето, изработка на оперативните планови на училиштето).

¹⁵¹Гоцевски Трајан, (2007). Образовен менаџмент, Филозофски факултет-Скопје.

Организациската функција на директорот го заокружува целокупниот процес во работата на училиштето. Со оваа функција се определуваат начините, методите, постапките и се друго што треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работа на училиштето. Директорот е основниот носител на оваа функција. За да ја врши успешно организациската функција, директорот треба да поседува одредени индивидуални особини и карактеристики: да биде добар организатор на работата, да ја познава работата, да има авторитет, 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 сталожен и трпелив.

Функцијата на водење 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 таа цел, 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 вработените и учениците. Оваа функција се реализира во неколку фази:

1. првата фаза е подготвителна,
2. втората фаза е фаза на донесување одлуки и решенија и определени задачи и активности што треба да се спроведат, делегира овластувања и одговорност и дава насоки за работа.

Евалуациската и истражувачката функција на директорот на училиштето ја опфаќа контролата врз работењето на неговите соработници и на административно-финансискиот и техничкиот персонал. Евалуацијата, главно е насочена кон работата и постигнувањата на наставниците и на учениците во училиштето. Мерењато на постигнувањата на поединците и на училиштето во целина е потреба за да се има повратна информација за степенот на реализацијата на работењето. Системот за следење на работата на училиштето мора да биде сеопфатен, селективен и рационален. Притоа, многу е битно комуникацијата со персоналот, со учениците, со родителите и со членовите од локалната заедница. Со процесот на евалуација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите, однесувањето.

Педагошко-инструктивна функција на директорот на училиштето практично ја покажува грижата за перманентно професионално усовршување на персоналот што е значајно за усовршување на училиштето со најновите достигнувања во сферата на образованието и воспитанието. Оваа функција на директорот има за цел да ги воведува во работа нововработените наставници, но исто така, треба да ги обучува и другите наставници за нови техники, методи и педагошки форми на работа, нови стратегии за предавање и учење, начините на користење на современите наставни средства и помагала. Особено важно место во оваа функција на директорот е неговата советодавна функција. Тоа претставува зборување со една личност на начин кој и помага на таа личност за да ги реши проблемите или за да и помогне да се создадат услови кои ќе овозможат да го подобри своето однесување.

6.7.4. ДИРЕКТОРОТ ВО УЛОГА НА КООРДИНАТОР НА АКТИВНОСТИТЕ

Како лидер, директорот треба да се фокусира училиштето да стане средина во којашто се учи, да направи избор на соодветен стил на водење и изготвување план за имплементација на наставата и за нејзино континуирано следење и вреднување. Треба да ги земе предвид и да ги обедини, на некој начин, потребите, верувањата, вредностите, очекувањата, желбите, интересите на учениците, на нивните родители, на социјалните партнери, на локалната заедница и пошироката општествена заедница, и да ги вгради во заедничките цели на училиштето. Директорот треба да промовира на позитивна култура во училиштето, којашто ќе подржува некои квалитети какви што се толеранцијата, прифаќањето на индивидуалните разлики, обезбедувањето еднакви можности за сите ученици и наставници, обезбедувањето на сите права и демократија¹⁵².

За да одговори на барањата на оваа улога, директорот треба да биде добар комуникатор. Тој треба да ги информира учениците, нивните родители и наставниците за животот и работата на училиштето. Но, исто така, треба да ја информира и локалната заедница и пошироката јавност за училиштето, преку состаноци, преку веб-страницата на училиштето, преку организирање трибини, презентации и слично.

¹⁵² Glatter, Ron, and others. 2005. "What's New? Identifying Innovation Arising from School Collaboration Initiatives." In *Educational Management Administration Leadership*. Sage Publications.

Менаџерската функција е доста сложена, динамична и конкретна, чие вршење е поврзано со безброј комуникации со луѓето вработени во самата институција, така и со надворешни лица. Кога зборуваме за координација во училиштето мора да се наведе координацијата на директорот со вработените и со органите на училиштето, како и со родителите на учениците, кои треба активно да бидат вклучени во работата на своите деца и во животот на училиштето.

Опкружувањето ги опфаќа сите институции, процеси, сили, кои се надвор од институцијата, а влијаат на неговиот успех. Во современите воспитно-образовни институции, директорот има одговорна улога. Покрај координацијата во самото училиште неопходно е воспоставување и уредување на релациите помеѓу училиштето и опкружувањето. Професионална ориентација и маркетинг на училиштето. Координација со општественото и социјалното опкружување, со државни органи, политички субјекти, културни институции, невладини организации, со органите кои имаат директно влијание врз работењето на училиштето, како што се: Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образованието, Просветната инспекција и други.

6.8. РЕЗИМЕ НА ГЛАВАТА

Новонастанатите услови за живеење и работа кај нас, сами по себе бараат реализацијата на воспитно-образовниот процес да биде со повисоки образовни ефекти и стандарди, компатибилни со современите европски и светски образовни системи. Затоа секојдневно, и не случајно, од училиштето се бара поголема иницијативност и компетентност во реализацијата на секојдневните задачи и менување на традиционалниот однос кон нивното извршување. Како пример, може да се земат традиционалните односи во училиштата во смисла на т.н. комуникација на дидактичкиот триаголник, кој е во одредени релации: наставник-ученик-наставна програма. Во оваа насока се налага потребата за оспособување и усовршување на целокупниот наставно-образовно работење на кадарот, во смисла на повисоко професионално ниво, како носител на промените, и задоволување на потребите на корисниците на училишните услуги и потребата за остварување на поставената визија на училиштето, која најмногу се однесува на учењето и напредокот на учениците.

Во средно образование особено се посветува внимание на развивање и имплементирање на програми што се однесуваат на воспитната компонента на училиштата, личниот и социјалниот развој на учениците. Клучните политики во средното образование се поврзани со реформирање на стручното образование преку осовременување и растоварување на наставните планови, воведување на програма за животни вештини во средното образование, зголемување на часовите по практична настава и креирање на струки и профили во согласност со потребите на пазарот на трудот и инвестирање во унапредувањето на образовната инфраструктура. Во наредниот период ќе се посвети особено внимание на инклузија на децата со посебни потреби во средното училиште, реформа на уметничкото образование преку подобрување на условите за работа и промовирање политики на рано изучување на странските јазици согласно препораките на Советот на Европа.

Товарот е претежок, но успехот не е недостижен. Тој најмногу зависи од човечките ресурси и професионалното водство, како и од структуралните услови коишто исто така можат да помогнат. Раководните кадри во училиштето, односно директорите се тие субјекти кои што ќе го трансформираат училиштето во вистинска институција, која ќе прерасне во активна, флексибилна, динамична и ефикасна институција, препознатлива, очекувана и респектирана од корисниците на нејзините услуги во локалната средина и пошироко, како и од надлежните фактори и субјекти.

Затоа, може да заклучиме дека во современите услови не треба да се поставува прашањето дали на воспитно-образовните, научните институции им е потребен менаџмент, туку како тој најбрзо да се имплементира и да почне да функционира, внесувајќи ги овие субјекти во пазарната економија, кон која тежнее цел свет. Потребата од современ менаџмент во овие области бара оспособување на кадри кои ќе можат да ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа. Тоа се менаџерите оспособени за раководење и управување со процесите во воспитно-образовната, научно-истражувачката и едукативната сфера.

ГЛАВА 7. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Овој дел ги презентира и анализира податоците кои се добиени од испитувањето со помош на анкетните листови (прашалници) кои беа емпириски тестирани и доставени до одбраните испитаници во склоп на истражувањето. Истражувањето беше спроведено во 15 средни училишта во Република Македонија каде беа испитани директори, наставен кадар, родители и ученици. Истражувањето беше спроведено во следниве средни училишта:

1. СУГС „Лазар Танев“ - Карпош
2. СГГУГС „Здравко Цветковски“ - Карпош
3. СУГС „Кочо Рацин“ - Ѓорче Петров
4. СУГС „Марија Кири Склодовска“ - Аеродром
5. СЕПУГС „Васил Антевски Дрен“ - Кисела Вода
6. СУГС „Димитар Влахов“ - Аеродром
7. СУГС „Браќа Миладиновски“ - Кисела Вода
8. ДУФК „Методи Митевски Брицо“ - Центар
9. СУГС Гимназија „Раде Јовчевски Корчагин“ - Центар
10. СМУГС „Д-р Панче Караѓозов“ - Центар
11. СЕТУГС „Михајло Пупин“ - Гази Баба
12. СУГС Гимназија „Панче Арсовски“ - Гази Баба
13. СУГС „8-ми Септември“ - Аеродром
14. СУГС „Цветан Димов“ - Чаир
15. ДУЦОР „Партенија Зографски“ - Гази Баба

Примерок од прашалникот е ставен како прилог на крајот на трудот. Истото истражување цели кон воочување на координираноста како менаџерска функција во средното образование на Република Македонија за ефикасно образование.

7.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ ГЕНЕРАЛНИ ПОДАТОЦИ ОД СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

7.1.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД ДИРЕКТОРИТЕ

Табела 10 ги покажува генералните информации за директорите кои беа дел од испитувањето. При анализата се увиде дека мажи се дванаесетмина (12) или 80% од испитаниците додека пак жените заземаа само 20% односно, само тројца од испитаниците беа жени. Според етничкиот сегмент, сите петнаесет испитаници се од македонска националност односно 100% од сите испитаници. Албанците и другите националности не се воопшто опфатени во самата анализа.

Кога се зборува за возрастната поделеност на испитаниците, она што следи е дека никој од нив не е на возраст од 14 до 25 години, или пак од 26 до 35 годишна возраст. Дванаесетмина (12) од нив припаѓаат на возрастната група од 36 до 50 години, односно 80%. Само тројца (3) од испитаниците се на возраст од 51 до 64 години, или 20%. Никој од испитаниците не е на годишна возраст над шеесет и четири (64) поради исполнување на услови за пензија. Што се однесува до образовната структура на испитаниците, никој од нив не е неписмен, никој нема завршено само четири години основно образование, никој од испитаниците не е со завршено само основно образование, и никој од нив не е со завршено само средно образование. Од вкупниот број на испитаници, деветмина (9) или 60% имаат завршено високо образование и шестмина од нив (6) или 40% имаат завршено постдипломско образование.

Табела 10. Генерални информации за испитаниците - Директори

Пол	Фрекф.	%
Машки	12	80.00
Женски	3	20.00
Националност	Фрекф.	%
Македонец/ка	15	100.00
Албанец/ка	0	0.00
Друго	0	0.00
Возраст	Фрекф.	%

14 - 25	0	0.00
26 - 35	0	0.00
36 - 50	12	80.00
51 - 64	3	20.00
над 64	0	0.00
Образование	Фрекф.	%
Неписмен/а	0	0.00
Основно (1-4)	0	0.00
Основно (1-8)	0	0.00
Средно	0	0.00
Високо	9	60.00
Постдипломско	6	40.00

Во продолжение, за подобра прегледност, истите податоци се претставени во пити:

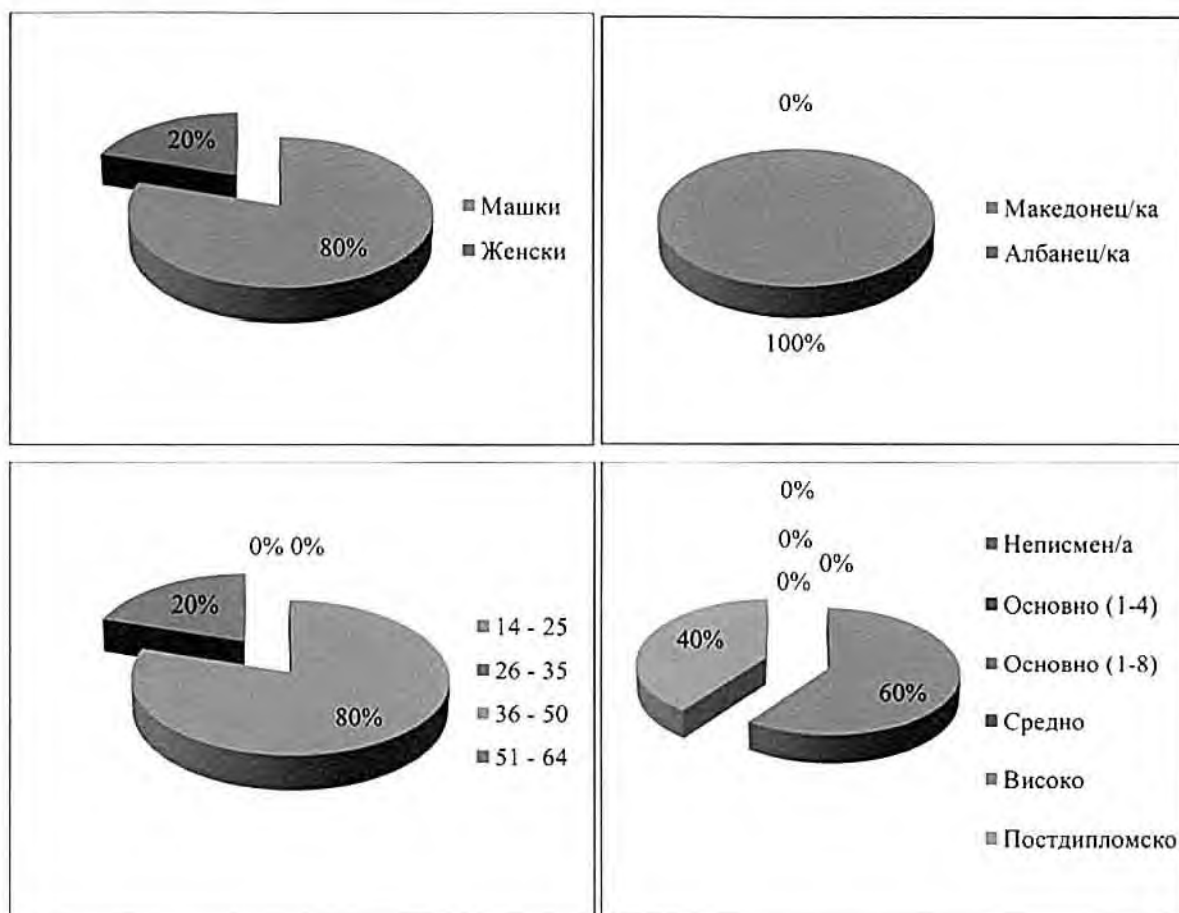


График 1. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование) - Директори

7.1.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД НАСТАВНИОТ КАДАР

Табела 11 ги опфаќа општите информации од испитувањето на вработените во средните училишта низ Република Македонија. Како што покажува анализата, врз основа на полот, четириесет и седум (47) или 39.2% од испитаниците се мажи аседумдесет и три (73) или 60.8% се жени. Структурата на вработените во Република Македонија ја отсликува и состојбата на населението кое е од мешан етнички карактер, па така сто и четворица (104) или 86.6% од испитаниците се Македонци, петнаесет (15) или 12.5% од испитаниците се Албанци и еден (1) или 0.8% со вбројува во другите помали етнички заедници. Што се однесува до возрасната поделба или структура на вработените во средните училишта кои се вклучени ова испитување, четворица (4) или 3.3% од испитаниците припаѓаат на возрасната група од 14 до 25 години, триесет и седум (37) или 30.8% од испитаниците се на возраст помеѓу 26 до 35 години, четириесетмина (40) или 33.3% од испитаниците припаѓаат на возрасната група од 36 до 50 години, триесет и девет (39) се на возраст помеѓу 51-64 години, и 0% од нив се над шеесет и четири годишна возраст имајќи ја предвид возрасната граница за одење во пензија. Кога станува збор за образовнието на испитаниците, од нив, никој не е неписмен, никој нема завршено само четири години основно образование, никој нема завршено само основно или само средно, така што, со високо образование располагаат сто и девет (109) или 90.8% од испитаниците, а единаесетмина (11) или 9,2% од вработените од испитаната група се со постдипломско образование.

Табела 11. Општи информации за наставниот кадар

Пол	Фрекф.	%
Машки	47	39.17
Женски	73	60.83
Националност	Фрекф.	%
Македонец/ка	104	86.67
Албанец/ка	15	12.50
Друго	1	0.83
Возраст	Фрекф.	%
14 - 25	4	3.33

26 - 35	37	30.83
36 - 50	40	33.33
51 - 64	39	32.50
над 64	0	0.00
Образование	Фрекф.	%
Неписмен/а	0	0.00
Основно (1-4)	0	0.00
Основно (1-8)	0	0.00
Средно	0	0.00
Високо	109	90.83
Постдипломско	11	9.17

Во продолжение, за подобра прегледност, истите податоци се претставени во пити:

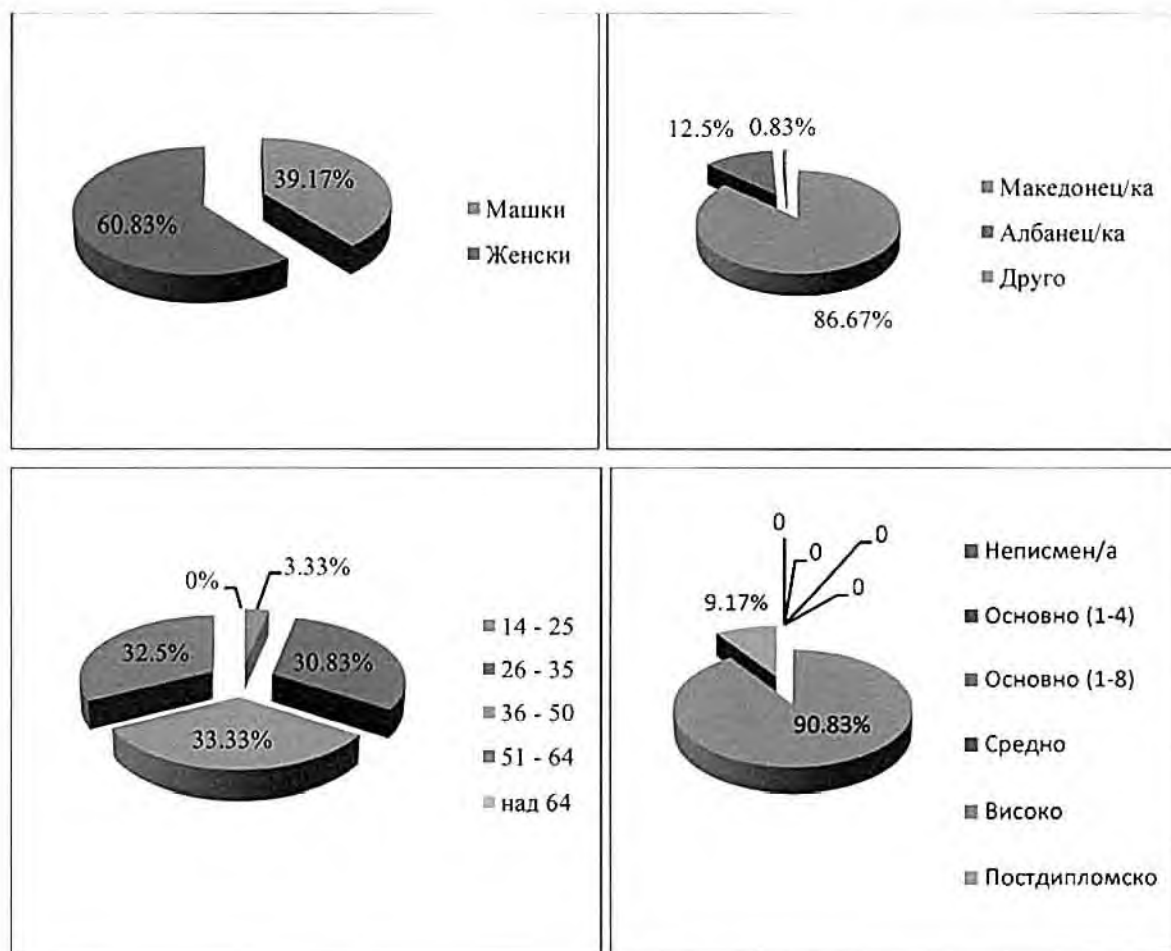


График 2. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование) - Наставен кадар

7.1.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД РОДИТЕЛИТЕ

Табела 12.ги прикажува генералните информации за испитаниците кои беа дел од испитувањето. Во рамките на анализата, педесет и четири (54) или 45% од вкупниот број на испитаници се мажи додека пак, жени се шеесет и шест (66) или 55%. Населението во Република Македонија е со мешан етнички и национален карактер. Па така, деведесет и тројца (93) или 77.5% од испитаниците се Македонци, дваесет и еден (21) или 17.5% од испитаниците се Албанци а преостанатите 5% или шест (6) испитаници припаѓаат на други националности.

Табела 12. Општи информации за испитаниците

Пол	Фрекф.	%
Машки	54	45.00
Женски	66	55.00
Националност	Фрекф.	%
Македонец/ка	93	77.50
Албанец/ка	21	17.50
Друго	6	5.00
Возраст	Фрекф.	%
14 - 25		
26 - 35	33	27.50
36 - 50	48	40.00
51 - 64	36	30.00
над 64	3	2.50
Образование	Фрекф.	%
Неписмен/а	1	0.83
Основно (1-4)	1	0.83
Основно (1-8)	2	1.67
Средно	24	20.00
Високо	54	45.00
Постдипломско	38	31.67

Кога станува збор за возраста на испитаниците, тројца (3) или 2.5% припаѓаат на групата од 26 до 35 години, деведесет и три (93) или 77.5% од испитаниците се вбројуваат во возрастната група од 36 до 50 години и преостанатите триесет и шест (24)

или 20.0% од испитаниците и припаѓаат на групата од 51 до 64 години. Кога се зборува за образовната структура на испитаниците, еден (1) или 0.8% од испитаниците не се воопшто образовани, еден (1) или 0.8% од испитаниците има завршено само четири години основно образование, двајца (2) или 1.6% од испитаниците се со завршено основно образование, дваесет и четворица (24) или 20% од испитаниците се со завршено средно образование, педесет и четворица (54) или 45% од испитаниците имаат посетувано и завршено високо образование и триесет и осум (38) или 31.6% од испитаниците имаат завршено постдипломско образование.

Во продолжение, за подобра прегледност, истите податоци посликовито се претставени во пити:

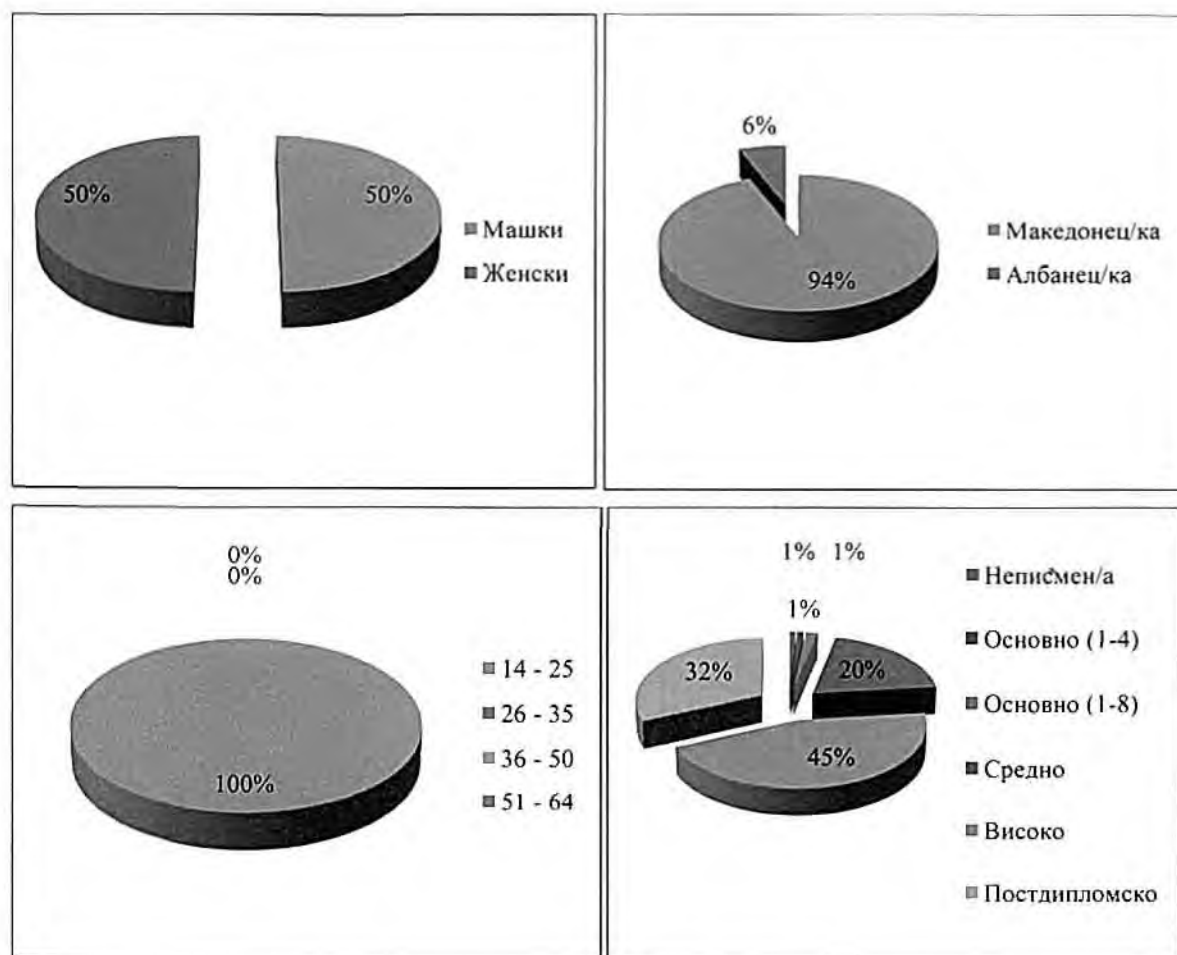


График 3. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование) - Родители

7.1.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ГЕНЕРАЛНИТЕ ПОДАТОЦИ ОД УЧЕНИЦИТЕ

Табела 13.ги покажува општите информации за учениците кои исто така беа дел од испитувањето. Според она што произлезе од анализата, шеесет (60) или 50% од вкупниот број на испитаници се мажи и шеесет (60) или 50% се жени. Населението во Република Македонија брои повеќе националности покрај македонското. Оттаму, сто и десет (110) или 91.6% од испитаниците се Македонци, седум (7) или 5.8% од испитаниците се Албанци додека пак, преостанатите тројца (3) испитаници или 2.5% се од други националности. Што се однесува до возраста на учениците, како што е и очекувано, сите 120 од нив се на возраст помеѓу 14 и 25 години, односно оваа возрастна група е застапена со 100%.

Табела 13. Општи информации за испитаниците

Пол	Фрекф.	%
Машки	60	50.00
Женски	60	50.00
Националност	Фрекф.	%
Македонец/ка	110	91.67
Албанец/ка	7	5.83
Друго	3	2.50
Возраст	Фрекф.	%
14 - 25	120	100.00
26 - 35		0.00
36 - 50		0.00
51 - 64		0.00
над 64		0.00

Во продолжение, за подобра прегледност, истите податоци посликовито се претставени во пити:

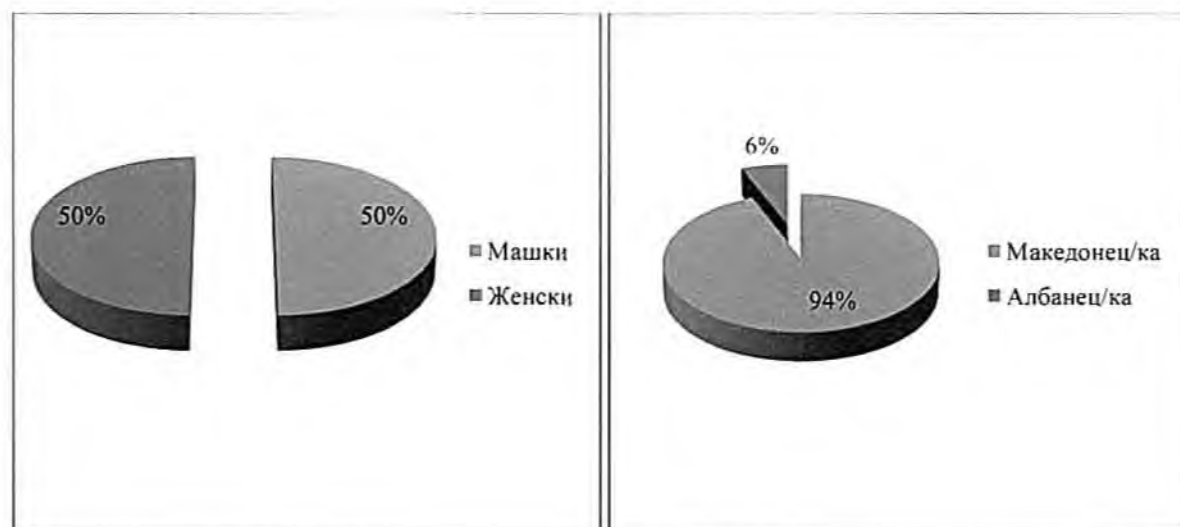


График 4. Генерални информации за испитаниците (Пол, Националност, Возраст и Образование) - Ученици

7.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

7.2.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ

Легенда:	1.00-1.80 Незначајно	1.81-2.60 Малку значајно	2.61-3.40 Умерено значајно	3.41-4.20 Значајно	4.21-5.00 Многу значајно
----------	-------------------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------	--------------------------------

Табела 14.ги покажува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Како што кажува самата анализа, индикаторите како „Менаџментот (директор, општина, министерство)“, „Наставен кадар“, „Родители“ и „Ученици“ се многу значајни со утврдени пондерирани средини од 4.93, 4.80, 4.47 и 4.60 респективно. Од друга страна, индикаторот „Администрација“ е оценет како значаен со пондерирана средина од 3.93. Цеколупната слика на индикаторите на степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија

упатува на тоа дека истите се оценети како многу значајни со вкупна пондерирана средина од 4.55. Она што може да се увиди од табелата е дека менаџментот е клучен фактор за ефикасноста на образовниот процес во средното образование во Република Македонија, што се должи на ингибициите и одговорностите што ги сноси самиот менаџмент на образовните институции.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	14	1				4.93
2. Наставен кадар	12	3				4.80
3. Администрација	5	5	4	1		3.93
4. Родители	9	4	2			4.47
5. Ученици	10	4	1			4.60
Вкупна пондерирана средина						4.55

Табела 14. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средно образование во Република Македонија според директорите

7.2.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - НАСТАВЕН КАДАР

Табелата 15.го отсликува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средно образование во Република Македонија. Според анализата, индикаторите „Менаџментот (директор, општина, министерство)“, „Наставен кадар“, „Родители“ и „Ученици“ се рангирани како многу значајни со пондерирана средна вредност од 4.93, 4.90, 4.63 и 4.27. Од друга страна пак, индикаторите „Администрација“ се смета за значаен со пондерирана средна вредност од 3.91. Оттука, индикаторите на степенот на значење на учесниците во образовниот процес за

ефикасноста на средното образование во Република Македонија се оценети како исклучително значајни со вкупна пондерирана средина од 4.53.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	111	9				4.93
2. Наставен кадар	108	12				4.90
3. Администрација	40	47	15	18		3.91
4. Родители	79	38	3			4.63
5. Ученици	60	41	10	9		4.27
Вкупна пондерирана средина						4.53

Табела 15. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според наставниот кадар

7.2.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ

Табела 16.го опишува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Според анализата индикаторите како „Менаџментот (директор, општина, министерство)“, „Наставен кадар“, „Родители“ и „Ученици“, се многу значајни со утврдени пондерирани средини од 4.83, 4.68, 4.60 и 4.33. Додека пак, индикаторот „Администрација“ се смета за значаен со пондерирана средина од 3.73. Целокупната слика укажува на тоа дека факторите на степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија се значајни со пондерирана оценка од 4.43.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	102	15	3			4.83
2. Наставен кадар	91	19	10			4.68
3. Администрација	17	54	48	1		3.73
4. Родители	89	15	15	1		4.60
5. Ученици	62	41	11	6		4.33
Вкупна пондерирана средина						4.43

Табела 16. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според родителите

7.2.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ

Табела 17.го покажува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Според анализата, индикаторите како „Менаџментот (директор, општина, министерство)“, „Наставен кадар“, „Родители“ и „Ученици“ се многу значајни со утврдени пондерирани средини од 4.91, 4.92, 4.65 и 4.73 респективно. Останува само индикаторот „Администрација“ кој е оценет како умерено значаен и чија пондерирана средина изнесува 3.06. Целокупната слика покажува дека индикаторите на степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование на Република Македонија се оценети како многу значајни со вкупна пондерирана средина од 4.45.

Индикатори	5-Многу значајно	4- Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1- Незначајно	Пондерирана средина
1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	109	11				4.91
2. Наставен кадар	110	10				4.92
3. Администрација	19	29	27	30	15	3.06
4. Родители	81	36	3			4.65
5. Ученици	90	27	3			4.73
Вкупна пондерирана средина						4.45

Табела 17. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според учениците

7.2.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНИОТ УЧЕСНИК ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Табелата 18 го прикажува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според сите испитаници. Според анализата, индикаторите „Менаџментот (директор, општина, министерство)“, „Наставен кадар“, „Родители“ и „Ученици“ се рангирани како многу значајни со утврдени пондерирани средини од 4.90, 4.83, 4.59 и 4.48 респективно. Од друга страна пак, индикаторот „Администрација“ се смета за значаен со пондерирана средина од 3.66. Овие резултати добиени од сите испитаници во истражувањето, кои го рангираат менаџментот како најзначаен учесник во средното образование, се должат на ингибициите и одговорностите што ги сноси менаџментот на образовните институции како главен координатор на образовните процеси.

Индикатори	Директори	Наставен кадар	Родители	Ученици	Вкупно
1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	4.93	4.93	4.83	4.91	4.90
2. Наставен кадар	4.80	4.90	4.68	4.92	4.83
3. Администрација	3.93	3.91	3.73	3.06	3.66
4. Родители	4.47	4.63	4.60	4.65	4.59
5. Ученици	4.60	4.27	4.33	4.73	4.48
Вкупна пондерирана средина	4.55	4.53	4.43	4.45	4.49

Табела 18. Степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средното образование во Република Македонија според сите испитаници

7.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА

7.3.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - ДИРЕКТОРИ

Од петнаесет директори кои беа дел од истражувањето, најголемиот дел од нив одговорија дека нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија многу висока, односно со вкупна пондерирана средина од 4.2. Како што може да се забележи подолу, од сите испитаници, директорите дадоа најголема оценка за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија. Една од можните причини е дека истите се непосредно вклучени најпрво во управувањето а потоа и во работењето на училиштата и во овој случај, директно си ја оценуваат ефикасноста на своето работење.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	7	5	2	1		4.20

Табела 19. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според директорите

Во продолжение, како одговор на второто прашање во оваа секција, односно колку често испитаниците учествуваат во активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија, добиени се резултати кои се прикажани во Табела 20. Како што може да се увиди од табелата резултатите се поразителни, односно ниту еден од менаџерите не одговори дека на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија се превземаат повеќе од само неколку пати годишно.

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Никогаш	1	16.27
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно	2	21.07
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно	12	61.33
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно		1.07
5.	Се превземаат активности секојдневно		0.26

Табела 20. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија - директори.

7.3.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - НАСТАВЕН КАДАР

Според Табелата 21, оценето е нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта каде седумдесет и девет од вкупно сто и дваесет наставници се произнесоа со просечна оценка за ефикасноста на средното образование во Република Македонија, односно вкупна пондерирана средина од 2.83. Резултатите добиени од овие испитаници се значајни бидејќи наставниот кадар претставува најнепристрасен сегмент од страна на понудата на образовните услови, така што овие резултати се најблиску до реалната слика за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	1	9	79	30	1	2.83

Табела 21. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според наставниот кадар

Понатаму, најголем дел од наставниот кадар, како одговор на второто прашање за честината на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија, се изјасни дека споменатите активности се превземаат само повремено, односно нешто повеќе од еднаш годишно. Точните резултати може да се согледаат во Табела 22. Како и кај директорите, ниту еден од членовите на наставниот кадар не одговори дека на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија се превземаат повеќе од само неколку пати годишно.

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Никогаш	13	10.83
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно	47	39.17
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно	60	50.00
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно		
5.	Се превземаат активности секојдневно		

Табела 22. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – наставен кадар.

7.3.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - РОДИТЕЛИ

Нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија според најголемиот број на родители кои беа дел од истражувањето е просечна, односно вкупната пондерирана средина на одговорите што ги дадоа овие испитаници изнесува 2.87. По ова прашање може да се забележи блискост на одговорите помеѓу родителите и членовите на наставниот кадар, односно има многу мала разлика во добиените резултати. Резултатите за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија се прикажани подолу во Табела 23.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	2	9	81	27	2	2.87

Табела 23. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според родителите

Во продолжение, најголем дел од родителите, како одговор на второто прашање за честината на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија, се изјасниле дека споменатите активности се превземаат само повремено, односно нешто повеќе од еднаш годишно. И кај овие резултати, прикажани во Табела 24, продолжува трендот на поразителни одговори, односно преземањето активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија според испитаните родители се случува помалку од еднаш годишно.

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Никогаш	15	12.50
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно	63	52.5
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно	42	35.00
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно		
5.	Се превземаат активности секојдневно		

Табела 24. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија - родители.

7.3.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - УЧЕНИЦИ

Кога станува збор за оценката што ја дадоа учениците за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија, најголемиот број од нив одговорија дека, според нив, за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите е на просечно ниво, односно, со вкупна пондерирана средина од 3.06. Резултатите од истражувањето на овие испитаници, прикажани во Табела 25, се мошне значајни затоа што токму учениците се побарувачката, односно директните

корисници на образовните услуги. Според тоа, тие се најрелевантниот сегмент кој треба да ја оцени нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	1	24	77	17	1	3.06

Табела 25. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија според учениците

Понатаму, најголем дел од учениците, како одговор на второто прашање за честината на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија, се изјаснија дека споменатите активности се превземаат само повремено, односно нешто повеќе од еднаш годишно. Точните резултати може да се согледаат во Табела 26. Тоа што е воочливо кај овие резултатите е фактот што токму учениците кои се побарувачката, односно директните корисници на образовните услуги, најниско ја оценија фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија.

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Никогаш	33	27.50
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно	61	50.83
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно	26	21.67
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно		
5.	Се превземаат активности секојдневно		

Табела 26. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн. за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – наставен кадар.

7.3.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Со анализа на презентираниите податоци и резултати треба да се добие одговор на задачата за утврдување на степенот на знаења, стручност и спремност на менаџерските тимови во средните училишта во Република Македонија за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија. Сумираните резултати од сите испитаници и училишта се прикажани во Табела 27 каде може да се потврди заклучокот кој е најавен во претходната одделна анализа на испитаниците, а тоа е дека нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта во Република Македонија според најголемиот број на испитаници кои беа дел од истражувањето е просечна, односно вкупната пондерирана средина на одговорите што ги дадоа овие испитаници изнесува 3.24.

Индикатори	Директори	Наставен кадар	Родители	Ученици	Вкупно
1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	4.20	2.83	2.87	3.06	3.24

Табела 27. Ниво на знаења, стручност и спремност за спроведување на успешна координација во средното образование во Република Македонија – сите испитаници

Подетална анализа на добиените резултати и анализа на одговорот на поставената задача ќе биде направена во заклучните согледувања каде ќе биде и проверена веродостојноста на поставената хипотеза која се однесува на степенот на знаења, стручност и спремност на менаџерските тимови во средните училишта во Република Македонија за спроведување на успешна координација во средното образование.

7.3.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА НИВОТО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА

Покрај истражувањето на степенот на знаења, стручност и спремност на менаџерските тимови во средните училишта во Република Македонија за спроведување на успешна координација во средното образование поставено е и прашањето за утврдување на активностите што ги презема менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики. Како можни фактори во прашалникот на испитаниците им беа понудени 5 можни одговори. Во Табела 28. Претставени се резултатите од сите испитаници на ова прашање.

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Никогаш	62	16.53
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно	173	46.13
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно	140	37.34
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно		
5.	Се превземаат активности секојдневно		

Табела 28. Фреквенција на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија – сите испитаници.

Од табелата може да се увиди дека најголем процент, 46.13% од испитаниците, се изјасниле дека активностите што ги презема менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики се мошне ретки односно се превземаат помалку од еднаш годишно. Најголемо влијание врз резултатот од погоре претставеното може да се увиди дека имаат одговорите на учениците. Најголем дел од останатите учесници се изјаснија дека активности поврзани со примена на светски практики во средното образование се превземаат барем еднаш годишно, меѓутоа, добиениот процент на резултатите најмногу се должи токму на одговорите на учениците. Оттука, може да се заклучи дека во спроведувањето на

активностите што ги презема менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики најмалку се вклучени самите ученици. Поразителен е и фактот што ниту еден од испитаниците не одговори дека на активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн. за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија се превземаат повеќе од само неколку пати годишно. Резултатите од останатите испитаници го дадоа следниот резултат. 16.53% одговориле дека никогаш не биле превземени активности од страна менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики, додека на истото прашање 37.34% од испитаниците одговориле дека таков вид на активности се превземаат барем еднаш годишно.

7.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

7.4.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ

Од петнаесет директори кои беа дел од истражувањето, најголемиот дел од нив одговорија дека ефикасноста на средното образование во Република Македонија е висока, односно со вкупна пондерирана средина од 3.67. Како што може да се забележи подолу, од сите испитаници, директорите дадоа најголема оценка за ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Една од можните причини е дека истите се непосредно вклучени најпрво во управувањето а потоа и во работењето на училиштата и во овој случај, индиректно си ја оценуваат ефикасноста на своето работење.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
--	-----------------	--------	----------	-------	----------------	------------------------

1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија	2	7	5	1		3.67
--	---	---	---	---	--	------

Табела 29. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според директорите

7.4.2.ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - НАСТАВЕН КАДАР

Според Табелата 30, оценета е ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Имено, по ова прашање, седумдесет и еден од вкупно сто и дваесет наставници се произнесоа со просечна оценка за ефикасноста на средното образование во Република Македонија, односно вкупна пондерирана средина од 2.88. Резултатите добиени од овие испитаници се значајни бидејќи наставниот кадар претставува најнепристрасен сегмент од страна на понудата на образовните услови, така што овие резултати се најблиску до реалната слика за ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија		19	71	27	3	2.88

Табела 30. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според наставниот кадар

7.4.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ

Ефикасноста на средното образование во Република Македонија според најголемиот број на родители кои беа дел од истражувањето е просечна, односно

вкупната пондерирана средина на одговорите што ги дадоа овие испитаници изнесува 3.12.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија		32	70	18		3.12

Табела 31. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според родителите

7.4.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ

Кога станува збор за оценката што ја дадоа учениците за ефикасноста на средното образование во Република Македонија, најголемиот број од нив одговорија дека, според нив, ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на просечно ниво, односно, со вкупна пондерирана средина од 3.05. Резултатите од истражувањето на овие испитаници се мошне значајни затоа што токму учениците се побарувачката, односно директните корисници на образовните услуги. Според тоа, тие се најрелевантниот сегмент кој треба да ја оцени ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија		24	78	18		3.05

Табела 32. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според учениците

7.4.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Според Табела 33. степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија, според сите испитаници, се наоѓа на едно просечно ниво, односно пондерираната средина од добиените резултати од испитаниците изнесува 3.18. Според тоа, може да се заклучи дека, според испитаниците, постои простор за подобрување на ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

Индикатори	Директори	Наставен кадар	Родители	Ученици	Вкупно
1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија	3.67	2.88	3.12	3.05	3.18

Табела 33. Степенот на ефикасноста на средното образование во Република Македонија според сите испитаници

7.4.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА НАЈЗНАЧАЈНИОТ ФАКТОР ЗА МОМЕНТАЛНАТА ЕФИКАСНОСТ НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Покрај истражувањето на степенот на ефикасност на средното образование во Република Македонија, добиени се и резултати за најзначајните фактори за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија. Како можни фактори во прашалникот на испитаниците им беа понудени 5 можни одговори. Во Табела 34. Претставени се резултатите од сите испитаници на ова прашање:

Р.бр.	Фактор	Бр. на испитаници	Во %
1.	Адекватноста или неадекватноста на наставниот кадар	61	16.29
2.	Недостаток на расположливи финансиски средства	229	61.09
3.	Способноста или неспособноста на менаџментот	73	19.48

4.	Квалитетот на учениците	10	2.62
5.	Друго	2	0.52

Табела 34. Најзначајни фактори за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија.

Од табелата може да се увиди дека дури 61,09% од испитаниците како главен фактор за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија го именуваат недостатокот на расположливи финансиските средства. Покрај тоа, 16,29% сметаат дека клучен фактор е адекватноста или неадекватноста на наставниот кадар, 19,48% за клучен фактор ја сметаат способноста или неспособноста на менаџментот, 2,62% го сметаат квалитетот на учениците како клучен фактор и 0,52% сметаат дека клучен фактор за моменталната состојба на ефикасноста на средното образование во Република Македонија е нешто друго.

7.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

7.5.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - ДИРЕКТОРИ

Табелата 35. го прикажува степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија. Врз основа на анализата, индикаторите „Планирањето како менаџерска функција“, „Организирањето како менаџерска функција“, „Координацијата како менаџерска функција“, „Мотивирањето како менаџерска функција“ и индикаторот „Контролата како менаџерска функција“ се оценети како многу значајни со пондерираны средни вредности од 4.80, 4.80, 4.87, 4.73 и 4.60 респективно. Оттука може да се увиди дека, индикаторите на степенот на значење на менаџерската функција за ефикасно средно образование во Република Македонија се многу значајни со вкупна пондерирана средна вредност од 4.76.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
------------	------------------	------------	--------------------	------------------	--------------	---------------------

1. Планирањето како менаџерска функција	12	3				4.80
2. Организирањето како менаџерска функција	12	3				4.80
3. Координацијата како менаџерска функција	13	2				4.87
4. Мотивирањето како менаџерска функција	11	4				4.73
5. Контролата како менаџерска функција	10	4	1			4.60
Вкупна пондерирана средина						4.76

Табела 35. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според директорите

7.5.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - НАСТАВЕН КАДАР

Табела 36го прикажува степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија. Според анализата, индикаторите, „Планирањето како менаџерска функција“, „Организирањето како менаџерска функција“, „Координацијата како менаџерска функција“, „Мотивирањето како менаџерска функција“ и индикаторот „Контролата како менаџерска функција“ се оценети како многу значајни со пондерирани средини од 4.65, 4.73, 4.83, 4.80 и 4.24. Па така, се вкупно кажано, индикаторите на степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија се особено значајни со вкупна пондерирана средина од 4.65.

Индикатори	5-Многу значајно	4- Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1- Незначајно	Пондерирана средина
1. Планирањето како менаџерска функција	88	24	6	2		4.65
2. Организирањето како менаџерска функција	94	20	5	1		4.73
3. Координацијата како менаџерска функција	101	17	2			4.83
4. Мотивирањето како менаџерска функција	99	18	3			4.80
5. Контролата како менаџерска функција	54	49	9	8		4.24
Вкупна пондерирана средина						4.65

Табела 36. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според наставниот кадар

7.5.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - РОДИТЕЛИ

Табелата 37 пак го покажува степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија. Врз основа на анализата, индикаторот „Координацијата како менаџерска функција“ е карактеризиран како многу значаен со највисока пондерирана средина од 4.85. По него следи индикаторот „Планирањето како менаџерска функција“ со пондерирана средна вредност од 4.79. „Организирањето како менаџерска функција“ има пондерирана средина од 4.74, а по него следи индикаторот „Мотивирањето како менаџерска функција“ со пондерирана средина од 4.63. Последното место го зазема индикаторот „Контролата како менаџерска функција“ со вкупна пондерирана средина од 4.49. Оттука, може да се заклучи дека

индикаторите за степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија се значајни со вкупна пондерирана средина од 4.7.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
1. Планирањето како менаџерска функција	99	17	4			4.79
2. Организирањето како менаџерска функција	95	19	6			4.74
3. Координацијата како менаџерска функција	103	16	1			4.85
4. Мотивирањето како менаџерска функција	87	21	12			4.63
5. Контролата како менаџерска функција	76	32	7	5		4.49
Вкупна пондерирана средина						4.7

Табела 37.Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според родителите

7.5.4.ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - УЧЕНИЦИ

Табелата 38 гоотсликува степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија. Врз она што го покажува анализата, индикаторите „Планирањето како менаџерска функција“, „Организирањето како менаџерска функција“, „Координацијата како менаџерска функција“,

„Мотивирањето како менаџерска функција„ и „Контролата како менаџерска функција“ се оценети како многу значајни со пондерирани средни вредности од 4.77, 4.71, 4.73, 4.57 и 4.34 респективно. Според анализата која е направена, индикаторите на степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија се оценети како многу значајни со вкупна пондерирана средна вредност од 4.62.

Индикатори	5-Многу значајно	4-Значајно	3-Умерено значајно	2-Малку значајно	1-Незначајно	Пондерирана средина
1. Планирањето како менаџерска функција	97	19	3	1		4.77
2. Организирањето како менаџерска функција	95	17	6	2		4.71
3. Координацијата како менаџерска функција	94	21	4	1		4.73
4. Мотивирањето како менаџерска функција	80	29	10	1		4.57
5. Контролата како менаџерска функција	60	47	8	4	1	4.34
Вкупна пондерирана средина						4.62

Табела 38. Степенот на значење на менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според учениците

7.5.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА НАЈЗНАЧАЈНАТА МЕНАѢРСКА ФУНКЦИЈА ВО ОБРАЗОВАНИЕТО - СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Табела 39го прикажува степенот на значење на менаѢрските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според сите испитаници. Според анализата, индикаторите „Планирањето како менаѢрска функција“, „Организирањето како менаѢрска функција“, „Координацијата како менаѢрска функција“, „Мотивирањето како менаѢрска функција“ и „Контролата како менаѢрска функција“ се рангирани како многу значајни со пондерирани средини од 4.75, 4.75, 4.82, 4.68 и 4.42 респективно. Целокупната слика укажува на тоа дека менаѢрските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според испитаниците се многу значајни и имаат пондерирана средина од 4.68. Сето ова произлегува од самата природа на образованието, кое за свое ефикасно функционирање, се потпира на координацијата на министерството, општините, училиштата, директорите, наставниот кадар и учениците на државно ниво.

Индикатори	Директори	Наставен кадар	Родители	Ученици	Вкупно
1. Планирањето како менаѢрска функција	4.80	4.65	4.79	4.77	4.75
2. Организирањето како менаѢрска функција	4.80	4.73	4.74	4.71	4.75
3. Координацијата како менаѢрска функција	4.87	4.83	4.85	4.73	4.82
4. Мотивирањето како менаѢрска функција	4.73	4.80	4.63	4.57	4.68
5. Контролата како менаѢрска функција	4.60	4.24	4.49	4.34	4.42
Вкупна пондерирана средина	4.76	4.65	4.7	4.62	4.68

Табела 39. Степенот на значење на менаѢрските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија според сите испитаници

7.6. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

7.6.1. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ДИРЕКТОРИ

Од петнаесет директори кои беа дел од истражувањето, најголемиот дел од нив одговорија дека ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија многу висока, односно со вкупна пондерирана средина од 4.33. Резултатите, кои се прикажани во Табела 40, говорат за одлична координација помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите каде директни учесници во тој процес се токму и самите директори. Овој резултат укажува на тоа дека испитаните директори сметаат дека нивната комуникација со родителите е мошне успешна, што би придонело за подобрување на ефикасноста на образовните процеси во средното образование.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	7	6	2			4.33

Табела 40. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија според директорите

7.6.2. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – НАСТАВЕН КАДАР

Резултатите добиени од испитаниците од наставниот кадар соодветствуваат со резултатите добиени од испитувањето на директорите, односно испитаниците одговорија дека ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија многу висока, со вкупна пондерирана средина од 4.54. Ово покажува дека постои огромно задоволство кај наставниот кадарод нивната соработка со родителите на учениците. Со тоа и наставниот кадар и директорите, кои се наоѓаат на страна на понудата на образование, сметаат дека координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија е на едно завидно ниво.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	73	41	4	2		4.54

Табела 41. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија според наставниот кадар

7.6.3. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - РОДИТЕЛИ

Резултатите добиени од директорите и наставниот кадар се повторуваат и кај испитаните родители, односно најголемиот дел од нив одговорија дека ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢрските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија многу висока, каде одговорите се со вкупна пондерирана

средина од 4.37. Со претходно прикажаните резултати и со резултатите прикажани во Табела 42 се добива појасна слика за одговор на поставената задача за испитување на степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	61	47	9	2	1	4.37

Табела 42. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија според родителите

За да се поткрепат резултатите од претходното прашање, поставено е и прашањето за оценка на степенот на соработка за координација на школските активности на вашите деца со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија. Ова прашање е поставено само на родителите како испитаници поради важноста на улогата во носење на одлуки, и координација за истите, кои ги засегаат нивните деца. Ова прашање е поставено за да се увиди степенот на учество на родителите во спроведување и координација на школските активности на децата. Резултатите, прикажани во Табела 43, од спроведеното истражување покажуваат дека родителите сметаат дека степенот на соработка за координација на школските активности на децата со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија се многу висок со пондерирана средина на одговорите од 4.5.

	Многу висок	Висок	Просечен	Низок	Многу низок	Пондерирана средина
2.Оценка на степенот на соработка за координација на школските активности на вашите деца со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија	72	38	8	2		4.5

Табела 43. Степенот на соработка за координација на школските активности на децата со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија

7.6.4. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - УЧЕНИЦИ

Од учениците кои беа дел од истражувањето, најголемиот дел од нив одговорија дека ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија многу висока, односно со вкупна пондерирана средина од 4.46. Оттука, како родителите така и учениците, како два елемента на страна на корисници на услугите на образованието се изјаснуваат дека координацијата меѓу родителите и менаџерските тимови на нивните училишта е на високо ниво. Во Табела 44 се прикажани добиените резултати од испитувањето на учениците. Овие резултати подетално ќе бидат анализирани во делот на заклучните согледувања.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	63	49	6	2		4.46

Табела 44. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија според учениците

7.6.5. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА – СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Според Табела 45 степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија, според сите испитаници, се наоѓа на многу високо ниво, односно пондерираната средина од добиените резултати од испитаниците изнесува 4.42. Според тоа, може да се заклучи дека, соработката помеѓу родителите и менаџерските тимови во средните училишта е на мошне завидно ниво, што секако придонесува за подобрување на ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Значењето на добиениот резултат е подетално елаборирано во делот на заклучните согледувања на сите добиени резултати.

Индикатори	Директори	Наставен кадар	Родители	Ученици	Вкупно
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	4.33	4.54	4.37	4.46	4.42

Табела 45. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија според сите испитаници

7.7. ПРЕЗЕНТАЦИЈА И АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ЗА УТВРДУВАЊЕ НА ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢРИТЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И ЛОКАЛНАТА И ЦЕНТРАЛНАТА ВЛАСТ

Испитувањето и анализата на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и локалната и централната власт е спроведено само на база на истражување на директорите на средните училишта како испитаници. Нивната директна и индиректна комуникација и координација со институциите, телата и органите на локалната и централната власт ги прави најпогодни за добивање релевантни податоци и резултати за истражување на оваа проблематика и поставена задача. Иако, можеби координацијата и комуникацијата помеѓу директорите како менаџери на тимовите во средните училишта и локалната и централната власт е условена и нема голема слобода поради законските прописи за работа на средношколските институции, сепак од големо значење, за ефикасноста на средното образование во Република Македонија, е

успешната соработка помеѓу средните училишта од една страна и институциите, телата и органите на локалната и централната власт од друга страна.

Во Табела 46 е оценета ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и локалната власт во Република Македонија. Според испитаниците нивото на координација помеѓу средните училишта и локалната власт во Република Македонија се наоѓа на високо ниво со пондерирана средина од 3.73. Интересно за добиениот резултат по ова прашање е фактот што постои голема разлика во одговорите на испитаниците, односно постои дијаметрално спротивно мислење кај дел менаџерите на средните школи по ова прашање.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и локалната власт во Република Македонија	7	3	1	2	2	3.73

Табела 46. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и локалната власт во Република Македонија

Во Табела 47 е оценета ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и централната власт во Република Македонија. Според испитаниците нивото на координација помеѓу средните училишта и централната власт во Република Македонија се наоѓа на високо ниво со пондерирана средина од 4.00. Во овој случај, иако постои поделеност меѓу испитаниците, преовладува мислењето дека ефикасноста на координацијата меѓу менаџерите на средните училишта и централната власт е на многу високо ниво.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
2.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и централната власт во Република Македонија	8	3	1	2	1	4.00

Табела 47. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерите на средните училишта и централната власт во Република Македонија

Во Табела 48 е оценета ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија. Според испитаниците нивото на координација помеѓу стручните органи и тела како логистика во Република Македонија се наоѓа на просечно ниво со пондерирана средина од 3.13. Може да се увиди дека постои голема разлика во одговорите на испитаниците, односно постои дијаметрално спротивно мислење кај дел менаџерите на средните школи по ова прашање. Оттука може да се извлече дека соработката за координација помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта не е подеднакво насекаде усогласена, односно не сите средни училишта имаат исто искуство во соработката со стручните органи и тела за средното образование.

	Многу висока	Висока	Просечна	Ниска	Многу ниска	Пондерирана средина
3.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија	4	3	1	5	2	3.13

Табела 48. Степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија

7.8. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ

Според првата хипотеза, најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот поради неговата функција, ингеренциите и одговорностите што му претстојат на самиот менаџмент во сите институции и установи. Бидејќи менаџментот мора да постои во секоја установа и институција за истите да функционираат, оттука и неговото значење добива најголема стапка. Преку извршената анализа на расположливата теорија и спроведеното истражување на сите учесници во образовниот процес се дојде до резултат кој го потврдува тоа тврдење, односно, хипотезата **X1. Најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот (директор, општина, министерство) се потврдува.** Спроведеното истражување во потполностукажа на тоа дека менаџментот во образовните институции, конкретно овде, средните училишта, ја има одговорноста за отпочнувањето и имплементирањето на сите промени во училиштето. Со овој предизвик, менаџментникако не би можел да се соочи доколку нема соработка со другите субјекти вклучени во образовниот процес, започнувајќи од соработката со вработените во институцијата со која дејствува. Во продолжение, првата посебна хипотеза **ПХ1. Менаџментот е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија бидејќи се јавува како координатор и посредник на планирањето и имплементацијата на образовните процеси,** преку анализа на добиените резултати од прашалникот и преку анализа на изложената теорија во трудот, се потврдува. Овој заклучок произлегува од анализа на второто, третото, четвртото, шестото и седмото прашање од истражувањето, како и од теоретската анализа на работата на менаџерот на училиштето, односно неговиот непосреден контакт со наставниот кадар, родителите, учениците, локалната и централната власт, за што подетално е образложено во заклучокот на трудот.

Меѓутоа, кога зборуваме за третата хипотеза, истражувањето покажа дека според сите учесници во истото (наставен кадар, директори, ученици и родители), ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на просечно ниво, односно, дека постои простор за подобрување и зацврстување на самата ефикасност на средното образование. Оттука и може да се каже дека постои простор за воведување на

електронски образовни содржини, зајакнување на еколошката свест и политиките на откривање, стимулирање и работа со талентираните ученици. Со тоа хипотезата **X3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија** се отфрла.

Според тоа, образованието претставува еден од најважните елементи на општеството, кој, во исто време, го рефлектира конзистентноста од претходните генерации и влијае на промените и идниот општествен развој. Промените во образованието се поврзани и се одразуваат во економскиот, политичкиот, социјалниот и културно-општествениот контекст. Современата перцепција на образованието наложува да се почитуваат базичните трендови на развиените земји, секако, прилагодени кон нашите услови. Образованието е, пред сè, од егзистенцијално значење за човекот, посебно од аспектна денешното општество кое воведува брзи промени.

Со цел изнаоѓање одговор на втората поставена задача поставено е прашањето: До кој степен менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација? Добиените резултати од истражувањето покажуваат на едно просечно ниво на знаење, стручност и спремност за спроведување на успешна координација. Доколку за репер го земеме резултатот од испитаните менаџери на средните училишта како посакувано целно ниво, можеме да заклучиме дека постои простор за подобрување на нивните знаења, стручност и спремност за координација односно хипотезата **X2. Менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација** се отфрла.

Земајќи ги предвид добиените резултати од истражувањето, каде се добиени незавидни резултати за спроведување на иницијативите за инкорпорирање на светски практики во средното образование во Република Македонија, како и разработената теоретска анализа и отфрлањето на втората хипотеза се доаѓа до заклучокот дека втората посебна хипотеза **ПХ2. Постои потреба од активности за инкорпорирање на најдобрите светски практики од страна на менаџерскиот тим за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија** се потврдува.

Во продолжение, со цел дообјаснување на резултатите во поглед на хипотезата Х3, анализирани се факторите за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија преку посебната хипотеза ПХ3. Од добиените резултати во истражувањето може да се заклучи дека најзначаен фактор за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија претставува недостатокот на расположливи финансиски средства, односно, во поглед и корелација со втората хипотеза Х3, причината за ниското ниво на ефикасност на средното образование во Република Македонија претставува недостатокот на расположливи финансиски средства. Со тоа, посебната хипотеза **ПХ3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на моменталното ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија поради недостатокот од расположливи финансиски средства се потврдува.**

Кога станува збор за менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија, во трудот се издвоија пет менаџерски функции и тоа: планирање, организирање, координација, мотивирање и контрола. Според добиените податоци од истражувањето во трудот, координацијата се јавува како менаџерска функција која најмногу придонесува кон ефикасно средно образование, поради природата на истата функција. Имено, координацијата е од суштинско значење на функционирањето и усогласеноста на сите учесници во една установа или институција и оттука истата се издвојува како најзначаен индикатор. Координацијата создава прецизни односи помеѓу работните позиции и придонесува за заедничка соработка помеѓу поединците. На овој начин се создава една хармонија во работата и активностите. Со тоа се потврдува хипотезата **Х4. Најзначајна менаџерска функција за ефикасно средното образование е координацијата.**

Со цел испитување на задоволството на родителите од работата на средношколските институции и координацијата со истите за школските активности на нивните деца се постави и посебната хипотеза **ПХ5. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.** Резултатите од истражувањето на сите испитаници беа позитивни и од анализата на

истите, како и на студијата на случај и теоретската анализа, може да се заклучи дека хипотезата ПХ5 се потврдува.

Што се однесува до оценка на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето и локалната и централната власт беа поставени две посебни хипотези ПХ6. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија и Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија. Истражувањето и анализата покажаа дека според испитаниците координацијата на менаџерските тимови и локалната и централната власт е на високо ниво со што, со погоре изложеното, се потврдуваат посебните хипотези ПХ6 и ПХ7. Битно е да се нагласи дека ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија, во истражувањето, беше оценета како просечна, при што беа добиени дијаметрално спротивни одговори од дел од испитаниците.

ЗАКЛУЧОК

Во последниот половина век, во многу земји во развој се зголемија стапките на запишување на ученици во основните училишта и оттука се зголеми и потенцијалниот број на деца кои сакаат да го продолжат образованието во средните училишта. Меѓутоа, во исто време, овие земји се загрижени дали оние ученици кои го продолжуваат образованието во средните училишта изучуваат вештини што им користат во иднина, и дали воопшто тие вештини се барани од страна на економијата. За да успеат во глобалната економија која е ориентирана кон образованието, работниците мора да ги поседуваат потребните вештини и обука за да ги користат и генерираат новите технологии, воедно и да придонесат и за нивно зајакнување и понатамошен напредок. За да се постигнат овие цели, голем процент од населението мора да ја совлада вишата математика и да се стекне со комуникациски вештини коишто не можат да се научат само преку материјалот што го покрива и нуди основното образование. Доброплатените и просперитетните работи во производниот и услужниот сектор нудат работни позиции за работници кои имаат завршено средно образование. Учениците кои никогаш не го завршуваат средното образование не можат да конкурираат за вакви работни позиции и не можат да ги продолжат нивните студии на факултет и да се здобијат со универзитетско знаење и вештини.

Но, како можат земјите да ги решаваат предизвиците со кои се соочуваат во поглед на средното образование? Како можат да ги развијат нивните образовни системи одговорно и ефикасно? Како варираат предизвиците кај различните нивоа на развој, и како земјите со различни технички и финансиски капацитети можат да се справат со овие предизвици?

Во Република Македонија, во последните години, се зголеми бројот на ученици запишани во средните училишта поради воведување на Законот за задолжително средно образование. Овој мост помеѓу основното и високото образование се соочува со многу предизвици. Иако е дизајнирано во развиените земји во деветнаесеттиот и раните години од дваесеттиот век, и пренесено и имплементирано во земјите во развој, средното образование не ги исполнува во потполност потребите и целите што ги наметнува двест и првиот век. Развиените економии ширум светот имаат потреба од

работници кои се стекнале со обемно образование, вештини и креативност и флексибилност на претприемач. Владите ширум светот експериментираат на најразлични начини за да го развијат средното образование. Меѓутоа, треба да се спомене дека не постои единствено решение за балансирање на побарувачката на економијата на знаење без еднакво легитимна загриженост за образовен капитал и висок квалитет на образовните услуги.

Постојат четири заеднички основни елементи во земјите каде средното образование е задолжително, и земји кои се успешни во овозможување на квалитетно средно образование. Овие елементи вклучуваат транспарентни и општо познати прописи, строго дефинирање на одговорностите на различните степени на управување, квалитетен јавен менаџмент и прецизна дефиниција на исходите и мерење на резултати¹⁵³. Управувањето мора да се погрижи улогите и одговорностите на различните нивоа да бидат подредени или во најмала рака, координирани со цел одбегнување преклопувања или јазови во одговорноста, а воедно и максимизирање на кохерентноста. Постојат многу димензи на управување со образованието што ги опфаќаат сите степени на еден образовен систем. Ако менаџерите не се компетентни или немаат квалитетна обука и поткованост кога станува збор за нивната дејност и функција, не си ги разбираат одговорностите, или работат под услови кои не им овозможуваат ефикасно да ги извршуваат своите обврски, без разлика на тоа колку добро е дефинирана структурата на управувањето, истото не може да функционира како што е планирано и осмислено. Оттука, во практиката, управувањето и менаџментот се испреплетени и меѓусебно поврзани, па дури и на локално ниво.

Менаџерската функција е доста сложена, динамична и конкретна, и нејзиното вршење е поврзано со безброј комуникации како со луѓето вработени во самата институција, така и со надворешни лица. Кога зборуваме за координација во училиштето, мора да се наведе координацијата на директорот со вработените и со органите на училиштето, како и со родителите на учениците, кои треба активно да бидат вклучени во работата на своите деца и во животот на училиштето. Процесот на

¹⁵³World Bank. 2005. *Expanding Opportunities and Building Competencies for Young People: A New Agenda for Secondary Education*. Directions in Development. Washington, D.C.: The World Bank.

координација е посебно значаен во воспитно-образовните, во научноистражувачките и едукативните институции, каде од една страна работата зависи од индивидуалните ангажирања на извршителите, а од друга страна, се применуваат и практикуваат различни мислења и обсервации по исти прашања. Во тие услови и под такви околности, менаџерот има задача да ги надмине тенденциите за претерано форсирање на индивидуалните цели и да ги хармонизира со заедничките, под што се подразбира усогласување на различните приоди, времето, напорот, трудот и интересите на поединците во колективот. Со оглед на фактот дека во воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции постојат многу интереси и поединечни групи, често се појавува судир помеѓу тие интереси. Во зависност од опфатот и од интензитетот, истиот тој судир на интереси може, до одредена мерка, да наштети на функционирањето и усогласеноста на сите учесници во институцијата.

Поради сето тоа, беше дефинирана основната цел на истражувањето каде се јави потреба од дефинирање и изнаоѓање на одговор за следните задачи со кои треба да се допринесе за подобрување на ефикасноста на средношколските институции:

- утврдување на успешноста на средните училишта преку анализа на улогата на менаџерскиот тим во процесот и неговата ефикасност,
- утврдување на знаењето, стручноста и спремноста на менаџерите во училиштето за спроведување на успешна координација со помош на анализа на повеќе училишта во Република Македонија,
- утврдување на активностите што ги презема менаџерскиот тим за да ја подобри ефикасноста на образованието со помош на најдобрите светски практики,
- утврдување на координацијата меѓу стручните органи и тела како услов за ефикасно образование преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија,
- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите како услов за ефикасно образование преку утврдување на моменталната состојба и можните идни текови,

- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница за подобрување на образованието преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија,
- утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт за ефикасно образование преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија.

Земајќи ги предвид сите елементи кои треба да бидат имплементирани во истражувањето на една ваква сериозна тематика, динамиката на истражувањето во оваа докторска дисертација беше следната:



Слика 12. Динамика на истражувањето

При формулирањето на хипотезите во оваа докторска дисертација, значајна улога имаа факторите кои влијаат врз ефикасноста на средното образование во Република Македонија и менаџерските функции кои, исто така, влијаат и придонесуваат кон подобрување на ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Поставените проблеми на истражувањето служат како водич кон реализирање на целите

на оваа докторска дисертација. Следствено, беа анализирани следниве прашања и хипотези:

1. Кој е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија?
2. Кое е нивото на ефикасноста на средното образование во Република Македонија?
3. Која е најзначајна менаџерска функција за ефикасно средно образование во Република Македонија?

За да се дојде до одговор на овие проблеми, беа испитани следните хипотези:

X1. Најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот (директор, општина, министерство).

ПХ1. Менаџментот е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија бидејќи се јавува како координатор и посредник на планирањето и имплементацијата на образовните процеси.

X2. Менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација.

ПХ2. Постои потреба од активности за инкорпорирање на најдобрите светски практики од страна на менаџерскиот тим за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија.

X3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

ПХ3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на моменталното ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија поради недостатокот од расположливи финансиски средства.

X4. Најзначајна менаџерска функција за ефикасно средното образование е координацијата.

ПХ4. Координацијата е најзначајна менаџерска функција за ефикасно средно образование поради хиреархиската комплексноста на поставеноста на образовниот систем, односно поради потребата за координирање на поголем број самостојни институции.

ПХ5. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

ПХ6. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

ПХ7. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.

Според првата хипотеза, најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот поради неговата функција, ингеренциите и одговорностите што му претстојат на самиот менаџмент во сите институции и установи. Бидејќи менаџментот мора да постои во секоја установа и институција за истите да функционираат, оттука и неговото значење добива најголема стапка. Преку извршената анализа на расположливата теорија и спроведеното истражување на сите учесници во образовниот процес се дојде до резултат кој го потврдува тоа тврдење, односно, хипотезата **X1. Најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија е менаџментот (директор, општина, министерство) се потврдува.**

Во продолжение, според теоретската анализа и анализата на студија на случајот на образовниот систем во Република Македонија, може да се извлече заклучокот дека посебната хипотеза **ПХ1. Менаџментот е најзначаен учесник во средното образование во Република Македонија бидејќи се јавува како координатор и**

посредник на планирањето и имплементацијата на образовните процеси се потврдува. Од направената анализа може да се увиди дека, во образовниот систем во Република Македонија, сите останати учесници освен менаџерот имаат бирократска улога и се релативно ограничени во своето дејствување од законските регулативи или пак од малото овластување за влијаење врз образовниот систем. Менаџерите во средното образование ја имаат најдиректната улога во координирањето на образовниот план и имплементацијата на образовните процеси. Тие најдиректно и најлесно можат да влијаат и да направат разлика во квалитетот на средното образование во Република Македонија.

Спроведеното истражување во потполностукажа на тоа дека менаџментот во образовните институции, конкретно овде, средните училишта, ја има одговорноста за отпочнувањето и имплементирањето на сите промени во училиштето. Со овој предизвик, менаџментникако не би можел да се соочи доколку нема соработка со другите субјекти вклучени во образовниот процес, започнувајќи од соработката со вработените во институцијата со која дејствува. Успешен е оној менаџер кој ќе успее да оформи тим кој меѓусебно се надополнува и кој има чувство за соединети разлики, разлики кои кога се усогласен, си ги надополнуваат слабите страни. Менаџерскиот процес е прекомплициран за да може да го врши само еден човек, посебно кога зборуваме за имплементирање на промени, каде условот за нивната имплементација е всушност вработените да ги прифатат истите. Успешен е оној менаџер кој ќе успее да ги наметне своите замисли и да ги оствари своите цели, а притоа да ја придобие довербата и поддршката од своите подредени.

- Менаџментот е тој што треба да ја согледа ситуацијата и состојбата во која се наоѓа училиштето и да предвиди каков тек има самата состојба;
- Менаџментот треба да има идеја за по кој пат би требало да напредува училиштето во иднина и да работи на остварувањето на таа идеја;
- Менаџментот треба да одлучи и за тоа што, како, кога и од кој да се направи и конечно;

- Менаџментот треба да ги контролира сите фази на имплементацијата на промената и нормално, на крајот да увиди дали е постигната замислената цел, односно дали вложениот труд вродил со плод.

Професијата менаџмент, како и сите други професии, подразбира извршување на конкретна дејност од страна на поединци кои се образовани и обучени за истата.. Притоа, тие извршуваат конкретна општествена функција, исполнувајќи конкретни општествени потреби и како надомест, добиваат средства што им се потребни за живот за себе и за семејството. Потребите на општеството се променливи, што значи дека и функцијата на менаџментот се менува, а со тоа и дејноста што треба да ја изврши во согласност со потребите на институцијата. Ова зборува за тоа дека менаџментот вклучува специјалност, дејност која вклучува постојани промени и усовршувања, со што се појавува едно друго светло на основната едукација на менаџерите, но и на потребите од постојано надоградување. Она што како специјалност го поседува менаџментот и неговите квалитети мора постојано да се развиваат и подобруваат. Само така менаџментот ќе може да ги решава сложените задачи што се дел од неговата работа. координацијата на промените треба да биде дел од неговата основно образование за успешно да ги оствари сите улоги кои му се доделени.

Образовниот систем во нашата земја треба да генерира способна работна сила земајќи ги предвид потребите на пазарот на трудот, индивидуалните потреби на граѓаните и потребите на самата држава. Образованието подразбира многу повеќе од само пренесување на знаење кое одговара за работните позиции на луѓето. Образовниот процес во нашата држава не смее повеќе механички да генерирање на академски граѓани без потребниот квалитет и вештини. Образовниот процес треба да служи за стекнување на знаења и вештини потребни за животот и кариерата на сите. Само така ќе се создадат нови генерации и поединци кои ќе надоградуваат своето знаење и ќе ја наследат иднината на нашата држава.

Со цел изнаоѓање одговор на втората поставена задача за утврдување на знаењето, стручноста и спремноста на менаџерите во училиштето за спроведување на успешна координација со помош на анализа на повеќе училишта во Република

Македонија поставено е прашањето: До кој степен менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација? Добиените резултати од истражувањето покажуваат на едно просечно ниво на знаење, стручност и спремност за спроведување на успешна координација. Највисоки резултати беа добиени од испитувањето на директорите, односно менаџерите на средните училишта, кои се директно посочени во прашањето. За разлика од нив, останатите испитаници не го делеа истото мислење, односно сметаа дека нивото на знаење, стручност и спремност за спроведување на успешна координација кај менаџерите на средните училишта е просечно и не е на посакуваното ниво. Доколку за репер го земеме резултатот од испитаните менаџери на средните училишта како посакувано целно ниво, можеме да заклучиме дека постои простор за подобрување на нивните знаења, стручност и спремност за координација односно хипотезата **X2. Менаџерите во средните училишта во Република Македонија ги поседуваат знаењето, стручноста и спремноста за спроведување успешна координација се отфрла.**

Поради разликата во резултатите и отфрлањето на втората хипотеза, за изнаоѓање на дел од причините за таа дискрепанца и давање на поконкретен одговор на втората задача, поставена е и втората посебна хипотеза **ПХ2.Постои потреба од активности за инкорпорирање на најдобрите светски практики од страна на менаџерскиот тим за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија.** Ова прашање беше поставено поради напорите во последните години на образовните институции за инкорпорирање на светски практики во основното, средното и високото образование. Но, и покрај ваквите иницијативи, добиените резултати беа поразителни бидејќи ниту еден од испитаниците не одговори дека активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија се превземаат повеќе од само неколку пати годишно. Земајќи ги предвид добиените резултати и отфрлањето на втората хипотеза се доаѓа до заклучокот дека втората посебна хипотеза **ПХ2.Постои потреба од активности за инкорпорирање на најдобрите светски практики од страна на менаџерскиот тим за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија се**

потврдува. Исто така, и самиот факт на превземање на чекори од страна на образовните институции, како на локално така и на централно ниво, за спроведување на иницијативи за инкорпорирање на најдобрите светски практики говори за потреба од истите.

Меѓутоа, кога зборуваме за третата хипотеза, истражувањето покажа дека според сите учесници во истото (наставен кадар, директори, ученици и родители), ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на просечно ниво, односно, дека постои простор за подобрување и зацврстување на самата ефикасност на средното образование. Оттука и може да се каже дека постои простор за воведување на електронски образовни содржини, зајакнување на еколошката свест и политиките на откривање, стимулирање и работа со талентираните ученици. Со тоа хипотезата **Х3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија** се отфрла.

Во продолжение, со цел дообјаснување на резултатите во поглед на хипотезата Х3, анализирани се факторите за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија преку посебната хипотеза ПХ3. Од добиените резултати во истражувањето може да се заклучи дека најзначаен фактор за моменталната ефикасност на средното образование во Република Македонија претставува недостатокот на расположливи финансиски средства, односно, во поглед и корелација со втората хипотеза Х3, причината за ниското ниво на ефикасност на средното образование во Република Македонија претставува недостатокот на расположливи финансиски средства. Со тоа, посебната хипотеза **ПХ3. Ефикасноста на средното образование во Република Македонија е на моменталното ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија поради недостатокот од расположливи финансиски средства** се потврдува.

Според тоа, образованието претставува еден од најважните елементи на општеството, кој, во исто време, го рефлектира конзистентноста од претходните генерации и влијае на промените и идниот општествен развој. Промените во образованието се поврзани и се одразуваат во економскиот, политичкиот, социјалниот и културно-општествениот контекст. Современата перцепција на образованието наложува

да се почитуваат базичните трендови на развиените земји, секако, прилагодени кон нашите услови. Образованието е, пред сè, од егзистенцијално значење за човекот, посебно од аспектна денешното општество кое воведува брзи промени. Средното образование, кое формално го зазема центарот на образовниот систем, претставува еден вид на решавачка раскрсница кога станува збор за напредувањето во образованието и зајакнувањето на професионалниот развој на личноста. Тоа треба да се труди да ги постави одредниците со кои ќе се одговори на предизвиците на современиот живот како што се: знаења, способности и вештини што се потребни за пазарот на трудот (флексибилност, комуникација, тимска работа и слично), развој на креативноста, критичко размислување, култура на доживотно учење и учење од сите достапни извори на знаење. Квалитетот на воспитно-образовниот процес е условен од квалитетот на наставните програми, наставниот кадар, организацијата на наставата, менаџментот на училиштата и оценувањето на воспитно-образовната работа. Една од стратешките определби поврзани со развојот на нашата земја е подигнувањето на нивото знаење и образование на населението, посебно на децата и младите луѓе. Формирањето на една личност која ќе можепотполно да се прилагоди на општествените односи, а со тоа и да го оствари правото за работа, во голема мера е условено од образовниот систем. Република Македонија со помош на своите институции мора, т.е. има општествена одговорност да оствари услови на образованието и можности за подобрување на добросостојбата на граѓаните. Денес, на највисоко државно ниво, се зборува за: политичките трансформациски и интеракциски процеси; интелектуализација на професијата и трудот; високата стапка на невработени луѓе; растот на сиромаштијата; борбата за човекови права; мултикултурализмот; пренаселеноста во градовите; проблемите и недостатоците во областа на социјалната и здравствена заштита; билингвизмот и мултилингвизмот како потреба за меѓусебна општествена кохезија и разбирање; проблемите во областа на заштита на животната средина; потврдувањето на економската димензија на знаењето и сл.

Од сето ова може да се дојде до заклучок дека не постои совршен тип на настава, идеален наставен метод и безгрешна форма на наставна работа. Затоа, основата на наставата треба да биде неконвенционална, флексибилна, повеќедимензионална и интердисциплинарна. Оттука, расте а не опаѓа желбата и потребата за образование.

Онашто опаѓа, и тоа со прилично брзо темпо, е желбата и потребата за традиционално образование во традиционалните училишта. Во процесот на избегнување на старите конвенционални и традиционални норми во средните училишта, кои наметнувале догматски, бирократски и шематизиран начин на добивање знаења, големо влијание и придонес имаат и средствата за масовна комуникација. Тие, заедно со другите фактори, во многу случаи ќе го именуваат ученикот како творечки, активен и креативен поединец, во предметот по социологија во средното образование.

Кога станува збор за менаџерските функции за ефикасно средно образование во Република Македонија, во трудот се издвојува пет менаџерски функции и тоа: планирање, организирање, координација, мотивирање и контрола. Според добиените податоци од истражувањето во трудот, координацијата се јавува како менаџерска функција која најмногу придонесува кон ефикасно средно образование, поради природата на истата функција. Имено, координацијата е од суштинско значење на функционирањето и услогласеноста на сите учесници во една установа или институција и оттука истата се издвојува како најзначаен индикатор. Координацијата создава прецизни односи помеѓу работните позиции и придонесува за заедничка соработка помеѓу поединците. На овој начин се создава една хармонија во работата и активностите. Со тоа се потврдува хипотезата **X4. Најзначајна менаџерска функција за ефикасно средното образование е координацијата.**

Во продолжение, според теоретската анализа и анализата на студија на случајот на образовниот систем во Република Македонија, може да се извлече заклучокот дека посебната хипотеза **ПХ4. Координацијата е најзначајна менаџерска функција за ефикасно средно образование поради хирсархиската комплексноста на поставеноста на образовниот систем, односно поради потребата за координирање на поголем број самостојни институции** се потврдува. Ова произлегува од фактот што, за ефикасно функционирање на образовниот систем во Република Македонија, потребна е координација на голем број институции и широка училишна мрежа. Координацијата треба да биде спроведена како вертикално така и хоризонтално. Во овие процеси учествуваат институции кои функционираат на државно и локално ниво. Планирањето на образовниот систем, како останатите менаџерски функции и

извршуваат поединечни или пак мал број на институции, додека пак, координацијата процесот на нивна координација е поприлично сложен и претставува клучот за ефикасно спроведување на планираното и со тоа координацијата претставува најзначајна менаџерска функција од која зависи ефикасноста на средното образование во Република Македонија.

Како дел од прашањето за ефикасноста на средното образование под влијание на превземените акции од страна на менаџерските тимови беше поставена и задача заутврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите како услов за ефикасно образование преку утврдување на моменталната состојба и можните идни текови. Со цел испитување на задоволството на родителите од работата на средношколските институции и координацијата со истите за школските активности на нивните деца се постави и посебната хипотеза **ПХ5. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со родителите е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија.** Резултатите од истражувањето на сите испитаници беа позитивни и од анализата на истите, како и на студијата на случај и теоретската анализа, може да се заклучи дека хипотезата **ПХ5 се потврдува.** Овој резултат се должи на одличната соработка на родителите и менаџментот на средните училишта преку координација на активностите со одличната структура на комуникација школо-родител преку формата на: родителски средби, средби со педагошка служба, одбор на родители за прашања поврзани со соодветната генерација, совет на родители за активности поврзани со целото училиште, училишен одбор како највисок орган на управување со средните училишта, како и со лични контакти со наставниот кадар, педагошката служба и менаџерите на средните училишта.

Што се однесува до оценка на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето и локалната и централната власт беа поставени две посебни хипотези **ПХ6. Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница е на високо ниво мерено преку остварување на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија и Координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со централната власт е на високо ниво мерено преку остварување**

на целите на постојната стратегија за образованието во Република Македонија. Целта на овие хипотези беше изнаоѓање на одговор на задачите за утврдување на координацијата на менаџерскиот тим на училиштето со локалната заедница и централната власт за подобрување на образованието преку анализа на достапните податоци од институциите и училиштата во Република Македонија, како и од добиените резултати од истражувањето. Иако, можеби координацијата и комуникацијата помеѓу директорите како менаџери на тимовите во средните училишта и локалната и централната власт е условена и нема голема слобода поради законските прописи за работа на средношколските институции, сепак од големо значење, за ефикасноста на средното образование во Република Македонија, е успешната соработка помеѓу средните училишта од една страна и институциите, телата и органите на локалната и централната власт од друга страна. Истражувањето и анализата покажаа дека според испитаниците координацијата на менаџерските тимови и локалната и централната власт е на високо ниво со што, со погоре изложеното, **се потврдуваат посебните хипотези ПХ6 и ПХ7**. Битно е да се нагласи дека ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија, во истражувањето, беше оценета како просечна, при што беа добиени дијаметрално спротивни одговори од дел од испитаниците. Оттука може да се увиди дека постои нерамномерност во координацијата на средните училишта со овие институции, тела и органи, како и меѓу самите нив, со што може да се лоцира еден интитуционален проблем кој во голема мера влијае врз ефикасноста на средното образование во Република Македонија. Овој проблем треба да се акцентира и што побрзо институциите да му се обратат од причина што во логистичката координација на овие тела и органи спаѓаат активности како печатење и распределба на книги и учебници.

На крај, треба да се нагласи дека е потребно менаџерите на модерните училишта да ја рedefинираат сопствената функција и улога и од административно-педагошко инструктивни раководители да се усовршуваат и трансформираат во лидери и менаџери со сите позитивни улоги, карактеристики и функции. Директорот, пред се, треба да биде наставник на наставниците и мора одговорно да го претставува, раководи и промовира самото училиште. Интеракцијата помеѓу сите вработени е неопходна заради напредокот

на училиштето па дури и онаму каде што е веќе утврдено дека училиштето добро напредува. Ангажирањето и мобилизацијата на надлежните фактори, институции како и на директорите самоиницијативно да работат на најважните точки за унапредување на училиштето (учење, квалитетните знаења, објективното вреднување, анализата, оценките, професионалното засилување преку перманентна обука и тренинг на кадарот. Соработката со други училишта, наставници, надлежни фактори, локалната средина и општествената заедница). Во областа на воспитанието и образованието треба да се воведат менаџмент како современ процес кој во себе ги вклучува следните активности: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, без кои не може да се замисли современиот воспитно-образовен и едукативен систем. Без сите овие состојки не може да напредува и да се подобрува воспитно-образовниот и едукативен систем во ниедна земја. Координацијата и делегацијата на работните задачи, должности и обврски кај сите учесници во процесот на образованието е од круцијално значење бидејќи истата овозможува и одржува функционална и здрава работна средина.

KOPHCTEHA JIITEPATYPY

- [1]. Accountability Frameworks for Horizontal Initiatives, June 2002. www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/comp-acc_e.asp
- [2]. Adair, John (2006.) **Leadership and Motivation**, London: Kogan Page
- [3]. American Heritage Dictionary. Boston: Houghton Mifflin, 1981.
- [4]. Bakvis, Herman and Juillet, Luc, *The Horizontal Challenge: Central Agencies, Line Departments and Leadership*, Canada School of Public Service, 2004.
- [5]. Barret, P., Financial Management in the Public Sector – How Accrual Accounting and Budgeting enhances Governance and Accountability, Singapore, 2004.
- [6]. Bartlett, S. (2003), *Education for Lifelong Learning*. (U: Education studies, ur. Bartlett, S. Burton, D.), London: SAGE Publications.
- [7]. Bennis W. (1997), *On Becoming a Leader*, Addison - Wesley Publishing Company.
- [8]. Boella, Guido & Leendert van der Torre (2006). Coordination and organization: Definitions, examples and future research directions.
- [9]. Bush Toni, Bell Les, (2002), *The Principles and Practice of Educational management*, Sage publications.
- [10]. Caldwell, Brian (2006.) *Re-imagining Educational Leadership*.
- [11]. Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis, *Moderni menadžment*, Zagreb, 2008.
- [12]. Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr. *Management--process, structure, and behavior*, 3rd ed, New York : Wiley, c1984.
- [13]. Development, *Managing Horizontal Policy issues*, Deputy Minister's Task Force on Horizontal Issues, December 1996, www.cspsefpc.gc.ca/Research/publications/pdfs/horize.pdf

- [14]. Drucker F.P. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practitices*, Butterworth-Heinemann.
- [15]. European Training Foundation (ETF). Mapping policies and practices for the preparation of teachers for inclusive education in contexts of social and cultural diversity. Former Yugoslav Republic of Macedonia country report. Working document, January 2010.
- [16]. EURYDICE. Focus on the structure of higher education in Europe 2006/07. National trends in the Bologna Process. EURYDICE, European Unit, Brussels, March 2007.
- [17]. Fayol H.(1949), *General and Industrial Management*, Pitman Publishing Dorporation, NewYork.
- [18]. Fitzpatrick, Tom, *Horizontal Management: Trends in Governance and Accountability*, Treasury Board of Canada Secretariat for Canadian Centre for ManagementDevelopment's Roundtable on the Management of Horizontal Issues, 2001.
- [19]. Fox, M. S. An organizational view of distributed systems. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 1981.
- [20]. Gardner, D. *The Mind's New Science: A History of the Cognitive Revolution*. New York: Basic, 1985.
- [21]. Glatter, Ron, and others. 2005. "What's New? Identifying Innovation Arising from SchoolCollaboration Initiatives." In *Educational Management Administration Leadership*. Sage Publications.
- [22]. Glenn Parker (1994) and the Institute on Governance (1996), cited in the Canadian Centre for Management
- [23]. Gosling J., Mitzberg H. (2003), *The Five Minds of a Manager*, Harvard Business.

- [24]. Griffin W.R. (1990), Management, Houghton Mifflin Company
- [25]. Haberberg, Adrian & Rieple, Alison (2008.) Strategitig Management: Theory and Application, Oxford University Press.
- [26]. Haward M. Carlisle, Situational Management: A Contingency Approach to Leadership, AMACOM, 1973.
- [27]. Hogg, Kenneth, *Making a Difference: Effective Implementation of Cross-cutting Policy*, Scottish Executive Policy Unit, June 2000.
- [28]. Holt, A. W. Diplans: A new language for the study and implementation of coordination. *ACM Transactions on Office Information Systems*, 1988.
- [29]. <http://bro.gov.mk/?q=mk/sredno-strucno>
- [30]. <http://bro.gov.mk/index.php?q=mk/pravilnici>
- [31]. <http://licencazarad.palankaonline.info/didaktika/4-didakticki-principi>
- [32]. <http://www.mon.gov.mk/index.php/2014-07-24-06-34-40/zakoni>
- [33]. <http://www.mon.gov.mk/index.php/ministerstvo-meni/sektori-mon>
- [34]. <http://www.mpc.org.mk/svetaktuelno.asp?id=1876>
- [35]. <http://www.novamakedonija.com.mk/NewsDetal.asp?vest=72812839463&id=9&setIzdanie=22642>
- [36]. <http://www.osce.org/mk/skopje/19360?download=true>
- [37]. <http://www.sobranie.mk/ustav-na-rm.nspX>
- [38]. http://www.sonk.org.mk/documents/Sredno_obrazovanie_95.pdf
- [39]. http://www.ukim.edu.mk/dokumenti_m/184_ID_Zakon_za_Visoko_obrazovanie_3_5_2008.pdf

- [40]. https://eprints.ugd.edu.mk/528/1/Sonja_Ivanova.pdf
- [41]. Hughes, Jonathan, and Weiss, Jeff, 'Simple Rules for Making Alliances Work', *Harvard Business Review*, November 2007.
- [42]. Ibid, drawn from Cabinet Office, *Wiring It Up: Whitehall's Management of Cross-Cutting Policies and Services*, United Kingdom, 2000.
- [43]. J Kotter and D Cohen. 2002. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- [44]. J. Delčeva et al. "National Report: Macedonia." In: P. Zgaga (ed.), *The prospects of teacher education in South East Europe*. South East European Educational Cooperation Network (SEE-ECN), Center for Educational Policy Studies, University of Ljubljana (Slovenia). 2006.
- [45]. J.Kotter. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- [46]. Jelavić, F. (1994), *Didaktičke osnove nastave*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- [47]. Jonathan Hughes and Jeff Weiss, 'Simple Rules for Making Alliances Work', *Harvard Business Review*, 2007, http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/index.jsp?ml_issueid=BR0711
- [48]. Jones L.R., Thompson, F. *Public management, Institutional Renewal for the 21st Century*, Stamford, 1999.
- [49]. Kanter, Rosabeth Moss, 'Collaborative Advantage', *Harvard Business Review*, July/August 1994.
- [50]. Knight, Gayley *Communication Challenges: Listening, Writing, Reading as a Business Professional*, MySolutionSpot, 2008.

- [51]. Lee, J., Malone, T. W. Partially Shared Views: A scheme for communicating among groups that use different type hierarchies. *ACM Transactions on Information Systems*, 1990.
- [52]. Lynda Gratton and Tamara J., 'Eight ways to Build Collaborative Teams', *Harvard Business Review*, 2007, страна.100-109,
http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/hbsp/hbr/index.jsp?ml_issueid=BR0711
- [53]. M. Stephen, L. Morgan, (1994), Total quality management and the school, Open University Press Buckingham, Philadelphic.
- [54]. Malone, T. and K. Crowston, *The interdisciplinary study of coordination*, *ACM Computing Surveys* 26(1) (1994).
- [55]. Malone, T. W. *What is coordination theory?* Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management, 1988.
- [56]. Malone, T. W., Smith, S. A. Modeling the performance of organizational structures. *Open Research*, 1988.
- [57]. Mattessich, Paul W, et al., *Collaboration: What makes it work 2nd edition*, Minnesota, Wilder Research Center, Fieldstone Alliance, 2001.
- [58]. Miljković, D. & Rijavec, M. Menedžerske vještine, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.
- [59]. Ministry of Education and Physical Culture. National Report on education: 1994-1996. Presented at the 45th session of the International Conference on Education, Geneva, 1996.
- [60]. Ministry of Education and Science. Bureau for Education Development. National Report on the development of education in the Republic of Macedonia 2001-2004. Presented at the 47th session of the International Conference on Education, Geneva, 2004.

- [61]. Ministry of Education and Science. National programme for the development of education in the Republic of Macedonia 2005-2015. Skopje, 2006.
- [62]. Ministry of Education and Science. The development and state of the art of adult learning and education. National report of the Republic of Macedonia. Skopje, April 2008.
- [63]. Ministry of Labour and Social Policy. Early learning and development standards for children from 0-6 years. Skopje, 2009.
- [64]. Mintzberg H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press.
- [65]. Morrison & Wilson (1996.) *The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change*, an article published in Bethesda, MD: The World Future Society
- [66]. Norman, D. A. Twelve issa for cognitive science. *Cognidve Science*, 1980.
- [67]. Peters, B. Guy, *Managing Horizontal Government: The Politics of Coordination*, CanadianCentre for Management Development, 1998.
- [68]. Petković, V. (2005). *Menadžment ljudskih resursa*. Čačak: Viša poslovna škola Čačak.
- [69]. Pfeffer, J. & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper & Row, 1978.
- [70]. State Inspectorate for Education: <http://dpi.mon.gov.mk/>
- [71]. State Statistical Office and UNICEF. Republic of Macedonia. Multiple Indicator Cluster Survey 2005-2006. Final report. Skopje, 2007.
- [72]. State statistical office <http://www.stat.gov.mk/PrikaziSoopstenie.aspx?rbtxt=19>
- [73]. State Statistical Office. Statistical Yearbook 2005. Skopje, 2005.
- [74]. State Statistical Office. Statistical Yearbook 2011. Skopje, 2011.

- [75]. Suchman, L. A. *Plans and Situated Actions: The Problem of Human Machine Communication*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- [76]. Taylor, Frederick W. (1912). Scientific management. In: *Classics of Public Administration*, 43–49. Eds Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. Belmont etc.: Wadsworth, a Division of Thomson Learning, Inc.
- [77]. The International Commission on Education for the Twenty-first century: The Report of the Commission presented to UNESCO “Learning: The Treasure Within”, UNESCO, 1996.
- [78]. Thompson, John & Martin, Frank (2006.) *Strategic Management: Awareness and Change*, Thomson.
- [79]. Treasury Board of Canada Secretariat, Companion Guide, *The Development of Results-based Management and*
- [80]. UNICEF. Education in the former Yugoslav Republic of Macedonia. Country profile. 2010.
- [81]. USAID, Планирање и организација на работата на училишниот одбор, http://www.stepbystep.org.mk/WEBprostor/toolbox/MAK/MODUL1_prezentacija.pdf
- [82]. Vangen, S, and Huxham, C, ‘Nurturing collaborative relations: Building trust in interorganizational collaboration’, *The Journal of Applied Behavioural Science*, Vol.39:1, Arlington, March 2003.
- [83]. Vocational Education and Training Centre: <http://www.csoo.edu.mk/> [In Macedonian, Albanian and English.
- [84]. Weber, Max (1922). Bureaucracy. In: *Classics of Public Administration*, 50–63. Eds Jay M. Shafritz, Albert C. Hyde & Sandra J. Parkes. Belmont etc.: Wadsworth, a Division of Thomson Learning, Inc.

- [85]. Windham, D.M., and Chapman, D.W. 1990. *The Evaluation of Educational Efficiency: Constraints, Issues, and Policies*. Advances in Educational Productivity Series. Vol.1. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- [86]. World Bank. 1994. *Governance: The World Bank's Experience*. Washington, D.C. Retrieved October 23, 2005 from www.gdrc.org/u-gov/governance-understand.html
- [87]. World Bank. 2005. *Expanding Opportunities and Building Competencies for Young People: A New Agenda for Secondary Education*. Directions in Development. Washington, D.C.: The World Bank.
- [88]. Ангелковски, К. (1991), Некои противречности во современите развојни тенденции и движења во образованието и иновациите, Скопје: Просветно дело, бр.5.
- [89]. Гоцевски Т., (1996), Економика на образованието, Македонска ризница, Куманово.
- [90]. Гоцевски Трајан, (2003), Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово.
- [91]. Гоцевски Трајан, (2007), Образовен менаџмент, Филозофски факултет-Скопје.
- [92]. Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, (2010), Скопје.
- [93]. Гочев К., (2004), Примена на маркетинг-концепцијата во училиштата, Скопје.
- [94]. Државен завод за статистика, Системот на образование во Република Македонија во однос на 2011 Меѓународна стандардна класификација на образованието МСКОБ 2011, 2014.
- [95]. Кралев Тодор (2007) Основи на менаџментот, ЦИМ, Скопје.
- [96]. Ландсберг М., (2002), Основи на лидерството, Издателство класика и стил, Софија.

- [97]. Општа декларација за човечки права, ОН, 1948.
<http://amos.org.mk/mak/covekovi/index.htm>.
- [98]. Петковски К., Алексова М., (2004), Водење на динамичноучилиште, М-графика, Скопје.
- [99]. Петковски К., Трајковска И., (2004), Прирачник за развојнопланирање на училиштето, Херакли комерц, Битола.
- [100]. Петковски Константин, Пеливанова Горица, (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли Комерц, Битола.
- [101]. Петров, Н. (1994), Проекција на развојот на образованието, Просветно дело, Скопје.
- [102]. Симеонов И., (1995), Основи на организацијата и управлението на училиштето в прехода км пазарна икономика, ЦИУУ, Софија.
- [103]. Шуклев Б., (2004), Менаџмент, Економски факултет, Скопје.

ПРИЛОГ 1: ЦИРКУЛАРНО ПИСМО ЗА АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА СИТЕ ИСПИТАНИЦИ

Почитувани,

Јас сум Јулија Гајдачиева, докторант на Филозофски факултет на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје, вработена како професорка по физика во СУГС Раде Јовчевски - Корчагин. Ја спроведувам оваа анкета за дадениот истражувачки проблем со цел завршување на мојата докторска теза.

Насловот на тезата гласи **„Координација како менаџерска функција во средното образование на Република Македонија за ефикасно образование“** и студијата ќе биде спроведена согласно програмата на Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“. Истражувањето става акцент на значајноста на координацијата која, како менаџерска функција, претставува сложен процес што треба да ги усогласи и синхронизира бројните процеси кои се одвиваат во работењето, а кои се насочени кон успешно остварување на поставените цели во самото образование. Истото образование треба да го посочи најзначајниот индикатор со чија помош ќе се дојде до поуспешно, поефикасно и поквалитетно средно образование во Република Македонија.

Ве избрав Вас како еден од испитаниците за пополнување на овој анкетен прашалник, за да произлезете со Ваше мислење. Вашето учество во анкетата е од круцијално значење, но и покрај тоа, истото не е задолжително и испитаниците доброволно учествуваат во самото истражување.

Сè што ќе се напише во овој анкетен прашалник останува доверливо. Во ниеден случај нема Вие лично да бидете споменати при откривањето на резултатите од истражувањето. Сите извештаи од анкетата ќе бидат прикажани на начин на кој нема може, под никакви околности, кој било испитаник да биде поврзан со коментарите. Оваа анкета ќе биде користена исклучиво само за целите на истражувањето. Би Ве замолила, доколку сакате, да бидете дел од оваа анкета. Пополнување на овој

прашалник ќе Ви одземе најмногу петнаесет минути и искрено се надевам дека нема да Ви претставува проблем.

За понатамошни информации или објаснување за кое било од прашањата во анкетниот прашалник или пак за целосното истражување, можете да ме исконтактирате на: julija_g@hotmail.com

ПРИЛОГ 2: ПРАШАЛНИК

1. ГЕНЕРАЛНИ ИНФОРМАЦИИ

Менаџментот како современ процес кој во основа се потпира на професионално и високостручно раководење и управување, во воспитно-образовните институции треба да стане составен дел на нивната организација и пазарната ориентација, како услов за успешно извршување на однапред поставените цели.

1. Пол

- а) Машки
- б) Женски

2. Националност

- а) Македонец/ка
- б) Албанец/ка
- в) Друго

3. Возраст

- а) 18 – 25
- б) 26 – 35
- в) 36 – 50
- г) 51 – 64
- д) над 64

4. Образование

а) Неписмен/а

б) Основно (1-4)

в) Основно (1-8)

г) Средно

д) Високо

ѓ) Постдипломско

2. ОЦЕНКА НА ЗНАЧЕЊЕТО НА УЧЕСНИЦИТЕ ВО СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Ве молиме заокружете ја бројката која го означува степенот на значење на учесниците во образовниот процес за ефикасноста на средно образование во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу значајно

4 – Значајно

3 – Умерено значајно

2 – Малку значајно

1 - Незначајно

1. Менаџментот (директор, општина, министерство)	5	4	3	2	1
2. Наставен кадар	5	4	3	2	1
3. Администрација	5	4	3	2	1
4. Родители	5	4	3	2	1
5. Ученици	5	4	3	2	1

3. НИВО НА ЗНАЕЊА, СТРУЧНОСТ И СПРЕМНОСТ ЗА СПРОВЕДУВАЊЕ НА УСПЕШНА КООРДИНАЦИЈА

А) Ве молиме заокружете ја бројката која го рефлектира вашето мислење за нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта за спроведување на успешна координација во средните училишта во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу висока

4 – Висока

3 – Просечна

2 – Ниска

1 – Многу ниска

1.Оценете го нивото на знаења, стручност и спремност кај менаџерите во средните училишта	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

Б) Ве молиме заокружете ја бројката која прикажува колку често учествувате во активности, семинари, обуки, самостојни иницијативи итн, за инкорпорирање на најдобрите светски практики за подобрување на ефикасноста во средното образование во Република Македонија:

1.	Никогаш
2.	Се превземаат активности многу ретко, помалку од еднаш годишно
3.	Се превземаат активности повремено, барем еднаш годишно
4.	Се превземаат активности барем еднаш месечно
5.	Се превземаат активности секојдневно

4. ЕФИКАСНОСТА НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

А) Ве молиме заокружете ја бројката која го рефлектира вашето мислење за степенот на ефикасноста на средно образование во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу висока

4 – Висока

3 – Просечна

2 – Ниска

1 – Многу ниска

1.Оценете ја ефикасноста на средното образование во Република Македонија	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

Б) Според вас најзначаен фактор за моменталниот степенот на ефикасноста на средно образование во Република Македонија е:

1.	Адекватноста или неадекватноста на наставниот кадар
2.	Недостаток на расположливи финансиски средства
3.	Способноста или неспособноста на менаџментот
4.	Квалитетот на учениците
5.	Друго

5. ЗНАЧАЈНОСТА НА МЕНАѢРСКИТЕ ФУНКЦИИ ЗА ЕФИКАСНО СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Ве молиме заокружете ја бројката која го означува степенот на значење на менаѢрската функција за ефикасно средно образование во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу значајно

4 – Значајно

3 – Умерено значајно

2 – Малку значајно

1 - Незначајно

1.Планирањето како менаѢрска функција	5	4	3	2	1
2. Организирањето како менаѢрска функција	5	4	3	2	1
3. Координацијата како менаѢрска функција	5	4	3	2	1
4. Мотивирањето како менаѢрска функција	5	4	3	2	1
5. Контролата како менаѢрска функција	5	4	3	2	1

6. ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАЏЕРСКИТЕ ТИМОВИ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И РОДИТЕЛИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

А) Ве молиме заокружете ја бројката која го рефлектира вашето мислење за степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу висока

4 – Висока

3 – Просечна

2 – Ниска

1 – Многу ниска

1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаџерските тимови на средните училишта и родителите во Република Македонија	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---

Б)* Ве молиме заокружете ја бројката која го рефлектира степенот на соработка за координација на школските активности на вашите деца со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија:

5 – Многу висок

4 – Висок

3 – Просечен

2 – Низок

1 – Многу низок

2.Оценка на степенот на соработка за координација на школските активности на вашите деца со менаџерските тимови на средните училишта во Република Македонија	5	4	3	2	1
--	---	---	---	---	---

*Само за родители

7. ЕФИКАСНОСТА НА КООРДИНАЦИЈАТА ПОМЕЃУ МЕНАѢЕРИТЕ НА СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА И ЛОКАЛНАТА И ЦЕНТРАЛНАТА ВЛАСТ

А)* Ве молиме заокружете ја бројката која го рефлектира вашето мислење за степенот на ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢерите на средните училишта и локалната и централната власт во Република Македонија користејќи ја следната скала:

5 – Многу висока

4 – Висока

3 – Просечна

2 – Ниска

1 – Многу ниска

1.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢерите на средните училишта и локалната власт во Република Македонија	5	4	3	2	1
2.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу менаѢерите на средните училишта и централната власт во Република Македонија	5	4	3	2	1
3.Оценете ја ефикасноста на координацијата помеѓу стручните органи и тела како логистика за успешна работа на средните училишта Република Македонија	5	4	3	2	1

*Само за директори