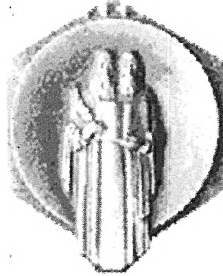


УНИВЕРЗИТЕТ „Св. Кирил и Методиј“ – СКОПЈЕ

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ



**ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ
МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕ**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

**СОВРЕМЕНА КОНЦЕПЦИЈА ЗА ОБУКА И
СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА КАНДИДАТИ ЗА ДИРЕКТОРИ
НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА**

Кандидат:

Даниела Јорданова

Број на индекс: 3811/10

Ментор:

Проф. д-р Марија Тофовиќ Камилова

Скопје, 2013

Содржина

ВОВЕД	3
I. ТЕОРТЕСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	5
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ	6
2. ПОИМ ЗА МЕНАџМЕНТ	10
2.1. ОБРАЗОВЕН МЕНАџМЕНТ	12
3. ИСКУСТВА ОД ДРУГИ ЗЕМЈИ	15
3.1. СЛОВЕНИЈА	16
3.2. ШВЕДСКА (Moller and Schatz, 2008)	18
3.3. АМЕРИКА (USA)	19
3.4. АНГЛИЈА	19
4. ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ	21
4.1. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕ	22
4.2. УЛОГА НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕ	24
4.3. ОСОБИНИ НА ЛИЧНОСТА НА ДИРЕКТОРОТ	27
4.4. ЗНАЕЊА И СПОСОБНОСТИ НА ДИРЕКТОРОТ	29
5. ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА	30
6. ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА ОБУКА ЗА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	31
7. ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ ВО ДРЖАВНИОТ ИСПИТЕН ЦЕНТАР	34
7.1. ПРОГРАМА ЗА ПОДГОТВУВАЊЕ И ПОЛАГАЊЕ НА ИСПИТ ЗА ДИРЕКТОРИ ВО ДРЖАВНИОТ ИСПИТЕН ЦЕНТАР	36
7.1.1. ВОВЕДЕН МОДУЛ	37
7.1.2. ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА	38
7.1.3. ЛУЃЕТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА	40
7.1.4. ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ	43
7.1.5. ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ	46
7.1.6. ЗАКОНОДАВСТВО И ФИНАНСИИ	48
7.1.6.1. ЗАКОНОДАВСТВО	49
7.1.6.2. ФИНАНСИИ	50
8. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА	52
8.1. СТУДИЈА – УТВРДУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА БАЗИЧНА ОБУКА НА УЧИЛИШНИТЕ ДИРЕКТОРИ СПОРЕД МЕНАѢРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ	52
8.2. ПОДОБРУВАЊЕ НА УЧИЛИШНОТО РАКОВОДСТВО (IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP (Volume 1 and 2))	54
8.3. РЕДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВО ВО ОБРАЗОВАЊЕТО ЗА 21-ОТ ВЕК (National Board Certification for Principals: Redefining Educational Leadership for the 21st Century)	59
II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	60
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	60
2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	60
3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	61

4.	ХИПОТЕЗИ	62
5.	ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	62
6.	МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ	63
7.	ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК	65
8.	ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	67
9.	СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ	67
III.	АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	68
1.	АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНА АНКЕТА СО КАНДИДАТИТЕ ЗА ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ	68
2.	АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНА АНКЕТА СО АКТУЕЛНИТЕ ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА.....	102
3.	КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНИТЕ АНКЕТИ СО КАНДИДАТИТЕ ЗА ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ И СО АКТУЕЛНИТЕ ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА	130
4.	АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ СО ОБУЧУВАЧИТЕ НА КАНДИДАТИТЕ ЗА ОБУКА НА КАНДИДАТИ ЗА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА	151
	ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	159
	Литература	166

ПРИЛОЗИ:

- Прилог број 1 – Прашалник за кандидати за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта
- Прилог број 2 – Прашалник за директори на основни и средни училишта
- Прилог број 3 – Протокол за интервју за обучувачи на кандидати за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта
- Прилог број 4 – Таблица на гранични вредности на χ^2 вредности

ВОВЕД

„Ако образованието денес е сиво,
утре целото општество ќе биде црно“.

Strugacki

Во почетокот на XXI век развојот на човечкото општество и научно-техничкиот прогрес се карактеризира со експоненцијален развој на знаењето. Живееме во време на информации, при што од ден на ден бројот на нови податоци рапидно расте.

Принципот на доживотно учење како водечки принцип во образованието бара сосема нов пристап во образованието, наставата, обуките, професионалниот развој на сите инволвирани страни во воспитно образовниот процес, како и на школувањето воопшто.

Главната причина за огромните реформи произлегува од таму што образованието преставува една од најперспективните подрачја од животот, затоа што знаењето што денес се дава на еден ученик, практично се применува, не утре или задутре туку во наредните децении. Употреблива вредност на знаењето во некои области е само неколку години, така што креаторите на образовните политики, како и самите училишта треба да се организираат до совршенство за да кажеме дека имаме стабилен и развиен образовен систем.

Квалитетот на образованието во една земја најмногу зависи од работата на училиштата. Менаџментот во училиштата е многу важна карикаво синџирот на функционирање на едно училиште, кој сам по себе вклучува голем број на луѓе. Тоа значи дека менаџерот треба да поседува менаџерски способности, знаења и компетенции со кои ќе може успешно да се справува со реформите, иновациите и унапредувањето на системот на образованието во неговото училиште, но и пошироко.

Новите трендови во образованието бараат училиштата да бидат водени од кадри кои се обучени и подготвени да одговорат на потребите. Директорот на едно

училиште има многу комплексна задача и дека неговата работа е компилација на поседување на повеќе вештини, способности, умеења и знаења.

Развојот на менаџментот во училиштето, односно подготвување на директори на училишта да бидат менаџери во своите училишта не е тренд туку вистинска потреба.

Предмет на ова истражување е утврдување на потребите од обуката и сертификација на директорите на основни и средни училишта, Програмата за обука, начинот на изведување на обуката и придобивки на директорите на училиштата од обуката.

I. ТЕОРТЕСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Демократизација и децентрализација на образовниот систем предизвикува низа на структурни, систематски и функционални промени кои се рефлектираат на управувањето и водењето на училиште и улогата што ја обавува директорот на училиштето.

Целите на образовните реформи кои денес се спроведуваат во нашата земја се насочени кон решавање на низа клучни прашања, меѓу кои основното е како да се направи училиштето поуспешно и поефикасно. Училиштата се почесто се споредуваат со динамични организации каде тензијата секојдневно расте, носи промени и наметнува нови трендови во работењето и живеењето.

Согласно Законот за основно образование¹ и Законот за средното образование² раководен орган на училиштето е директор, кој е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето. За директор на основно училиште и на јавно средно училиште се избира кандидат што има најмалку пет години работно искуство во воспитно – образовна работа, но и задолжително положен испит за директор.

Кандидатите за директори на основни и јавни средни училишта во Република Македонија се лица кои произлегуваат од воспитно - образовните институции т.е се наставници или стручни соработници вработени во училиштата и нивното знаење воглавно се темели врз она што го имаат добиено преку базичното, формалното образование.

Менаџерите – директорите на училиштата треба да знаат да се справуваат со предизвици, да умеат да ги координираат вработените, да одговорат на барањата од надлежните институции и што е најважно да го афирмираат училиштето во општествена средина и пошироко.

¹ Закон за основно образование, Службен весник на Р. Македонија, бр.103/08,

² Закон за средно образование Службен весник на Р. Македонија, бр.44/95,

Од тука произлегува потребата од изготвување на Програма за иницијална обука, оспособување и усовршување на менаџментот во училиштата за постоечките директори - менаџери и за идните потенцијални кандидати за соодветните функции како и модели за сертифицирање на директорите во училиштата. Главната цел на оваа обука е директорите да се стекнат со основните знаења и вештини за водење на училиштето.

Сите потребни особини на личноста на менаџерот мораат да бидат усогласени со потребите на општествената заедница, поточно со потребите на образовниот систем во Република Македонија. Современиот менаџер се карактеризира со изразити компетенции за планирање, одлучување, раководење, организација и контрола.

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Улогата, местото и значењето на директорот во една образовна институција, во денешно време добива посебна димензија, особено имајќи ги во предвид крупните општествено-економски промени што се случуваат кај нас и во светот.

За успешно извршување на функцијата директор потребни се и особини кои се вродени или стекнати и од кои во голема мера зависи успешноста на директорот - менаџер на училиште. Денешното време на брз развој на технологијата и техниката, големи превирања, промени и иновации, логично бара сосема нова структура на личноста што раководи, поинакви животни и работни карактеристики како и нов психолошки и ментален склоп на менаџерот на сите нивоа на одлучување.

Новите барања на пазарната економија и светските трендови ги принудуваат образовните институции да минуваат низ процесот на реформирање и модернизирање. Со тоа учесниците во образовниот процес и надлежните органи се принудени да ги следат тековите на пазарот на трудот и да го зголеμουваат квалитетот на образовните услуги, квалитетот на постигањата на учениците, наставниците и стручните работници како и раководниот кадар во училиштето.

Овие промени во голема мера беа забавувани од раководниот кадар во училиштата поради преголема „исполитизираност“ што како последица го имаше постојано менување на директорите на училиштата и застој во работата или прекинување на веќе започнати проекти и реформски процеси.

Од тие причини Агенција за интернационален развој на САД во Македонија – УСАИД - Македонија ја иницира програмата „Професионализација на функцијата директор во стручно училиште“.

Главна цел на оваа програма е изградување систем и воспоставување на механизми со кои ќе му се помогне на Министерството за образование и наука на Република Македонија да се професионализира функцијата директор во основните и средните училишта во Република Македонија.³

За изработката на оваа програма УСАИД Македонија и Министерство за образование и наука формираа Советодавна група која изработи документ - „Меморандум за препораки до Министерството за образование и наука“ со кој и официјално стартуваше процесот на подготовка на обуките за директори. Пред да го изработи овој документ групата имаше две студиски посети во Словенија и Литванија каде што обуката на директори е со повеќегодишно искуство и имплементирана во законската регулатива на државата.

Во рамките на овој предлог е наведено дека обуката на директорите и менаџерските тимови би се одвивала во циклуси и тоа:

- Иницијална обука на новопоставените директори.
- Пред обука или оспособување на идните потенцијални директори.
- Усовршување на актуелните директори.

Исто така предложен е и моделот на обуки кој е превземен од словенечката „Sola za ravnatelje“ која ќе се одвива преку 6 модули во времетраење од по 4 дена за секој модул. Првичните и главни модули низ кои ќе се следи наставата за обука на директори се:

³ Група автори, (2003), Меморандум со препораки до Министерството за образование и наука на Република Македонија, УСАИД-Македонија

- Училиштето како организациски систем;
- Водење на училиштето;
- Планирање и визионирање на работата на училиштето;
- Комуникациски функции и вештини;
- Развој на тимска работа во училиштето;
- Менаџмент на човечки ресурси, финансиски менаџмент и правна регулатива.

За секој модул кандидатот прави семинарска работа, по завршувањето на сите модули кандидатот прави завршна семинарска работа – труд со која оди на испит пред Комисија за полагање на испит за директор, формирана од Министерот за образование и наука. Во овој документ е предложена и атестација на директорите на секои 4 години, но оваа активност не беше поддржана од Министерот за образование и наука и до денес не е имплементирана. Препорака на оваа советодавна група била: од страна на Министерството за образование и наука да се формира независна специјализирана институција т.н. „Школа за директори,, која ќе ги обучува кандидатите за директори на основни и средни училишта.

Овие предлози на Советодавната група Министерството за образование и наука ги прифати и започна забрзано да се подготвува за овој процес, особено со појавата на децентрализација каде што потребата од обуки за раководните тимови во училиштата стана неопходна и неизбежна.

Согласно Законот за основно образование (Службен весник на Република Македонија, бр.63/2004) и Законот за средно образование (Службен весник на Република Македонија, бр.67/2004) се направија големи промени по однос на ублажување на ударот од последиците на децентрализацијата. Имено, отпочна процес на надминување на досегашниот централизиран систем и начин на управување со училиштата и започна процес на децентрализација на училиштата, со што истите преминаа во општинска надлежност. Поконкретно, тоа значи дека распределбата на финансиски средства, добивање на согласности за вработувања, именување на директори и сл., од централно ниво (Министерството за образование и наука) преминува во рацете на општините и директорите на училиштата. Овој

процес ја зголеми потребата за иницијална обука на директорите на училиштата и ги натера креаторите на образовната политика да размислуваат за модел и начин за нејзиното започнување.

Дефинирање на клучни поими:

- **Директор** - треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена раководна функција на некое од повисоките менаџерски нивоа.⁴
- **Менаџмент** – Процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположиви ресурси со цел да се постигнат поставените цели (Стонер и Фримен).⁵
- **Водство** – Интерперсонално влијание кое се спроведува и насочува во определена ситуација преку процесот на комуникација, а со намера да се постигнат определени цели.⁶
- **Компетенции на знаења, вештини и способности** – Стручност за одредена област. Меѓутоа англискиот термин “competence” се преведува и како нешто што опфаќа одредени знаења, вештини и способности кои една личност ги има, а кои ја прават способна да направи нешто.⁷
- **Општи компетенции** (eng. *generic competences, general competences*) – Опфаќа знаења, вештини и способности кои една личност треба да ги поседува на одредено ниво на образование.⁸
- **Стручни компетенции** (eng. *subject specific competences*) – знаења, вештини и способност кои се поврзани со одредена струка/област.

⁴ Петковски, К., Алексова, М.(2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 211

⁵ Петковски, К., Алексова, М.(2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.78

⁶ Hersey, P & Blanchard, H. K. (1992) Management og organizational Behavior: Utilizing Himan Resources, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p.82,83

⁷ <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf> од 14.11.2012 година

⁸ <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf> од 14.11.2012 година

- **Ментор** – верен пријател, советник и наставник или најчесто поискусна личност која служи како пример за други лица.⁹
- **Професионален развој (Professional Development)** – Програм кој им овозможува на директорите/наставниците да се здобијат со знаења и вештини кои им се потребни за успешно извршување на својата работа.¹⁰
- **Модул** - (eng. *Module, Modularised (study) programme, Modularisation*) – предмет - секој модул има дефинирани исход на учењето, целите, методите и содржината на наставата и се оценува одделно, што е и главна карактеристика на модулот.¹¹
- **Обука, усовршување** (eng. *training*)- конкретна примена на знаење. Доколку се работи за иницијално образование се нарекува обука, а доколку се работи за надоградба на веќе постоечките компетенции, тогаш се работи за усовршување.¹²
- **Доживотно учење** (eng. *lifelong learning*) - обезбедување или употреба на формални и неформални можности за учење во текот на животот на луѓето со цел да се поттикне континуиран развој и подобрување на знаења и вештини потребни за вработување и лично исполнување.¹³

2. ПОИМ ЗА МЕНАЏМЕНТ

Дефинирањето на поимот менаџмент е многу комплексно, од причини што и менаџментот како област или како активност го среќаваме во сите сегменти од животот. Кај нас овој поим станува популарен во последните десетина години под влијание на западноевропската и американската стручна литература и најчесто се користи непреведен, односно со ист термин како во англискиот јазик. Менаџментот како активност не се однесува само на раководната структура во една организација

⁹ <http://mk.wikipedia.org/wiki/mentor>

¹⁰ <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf>

¹¹ <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf>

¹² <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf>

¹³ <http://www.thefreedictionary.com/lifelong+learning>

туку на сите вработени, односно тој е процес што треба да се прифати како начин, односно култура на живеење и работење во една организација.

Од мноштво сложени дефиниции за менаџментот, авторот на овој труд избира три кои се во голема мера описни, што уште еднаш ја покажува комплексноста на менаџментот:

- Менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водењето кон остварување на тие цели, односно - управување.¹⁴
- Менаџмент во неговата историска форма постои од почетокот на човековата цивилизација, но својот современ концепт го добива во средината на 19 век. На големата афирмација на менаџмент придонесуваат нови знаења од областа на науката, техниката и технологијата. Исто така, преку менаџментот можеме да поврземе и различни функции, различни професионални вештини, ефикасност и искуства. Сите горенаведени работи ќе ни помогнат да се реализираат заедничките цели- поволни резултати за организацијата. F.W. Taylor се смета за архитект на современиот менаџмент.¹⁵
- Менаџмент, пред сè е интердисциплинарна, комплексна научна област која консолидира многу елементи на психологија, технички и општествени науки. Тој може да се примени во речиси сите аспекти на животот и во сите нивоа: менаџмент на организација, област, град, држава, народ, семејство, индустријата. Менаџмент е пошироко толкување на деловите од маркетинг, претприемништво, управување со финансии, производство, развој на човечки ресурси, управување и администрација на информациски системи и управување со економските закони. Менаџмент, исто така, се дефинира како процес на планирање, организирање, раководење и контрола на сите членови во организацијата, со користење на сите ресурси за да се постигнат одредени цели.¹⁶

¹⁴ Кралева, Т. (1995), Основи на менаџментот, Скопје:ЦИМ, стр.5

¹⁵ Staničić, S (2006), Management in education, Rijeka: University library

¹⁶ Andevski, M., Arsenijević, J. (2010), Educational management for a learning society, Novi Sad: Faculty of Philosophy

2.1. ОБРАЗОВЕН МЕНАЏМЕНТ

Образовен менаџмент се одвива во специфичен општествен, економски и образовен контекст. Поради економскиот развој, барањата и очекувањата од училиштата секој ден се сè поголеми. Владата прави промени во законските и подзаконските акти, концепциите, ги контролира наставните програми, го зголемува инспекцискиот надзор, прави вреднувања на постигањата на учениците, вреднувања на квалитетот на наставата, на работата на наставниците и врши децентрализација на училиштата, при што тие стануваат делумно независни, односно имаат контрола врз буџетот, над вработувањата, именувањето на директорите и слично.

Со децентрализацијата на училиштата, квалитетот на училиштето во поголема мера станува зависен од раководниот кадар, односно од директорот, од неговата оспособност за организација на работата на училиштето, неговото стручно – педагошко раководење, неговите знаења и компетенции.

Менаџерите на иднината ќе бидат трансформациски лидери или поточно лидерски тимови, кои имаат способност за креирање на визија, мисија, цели и стратегии, и нивната брза имплементација, преку акционите планови, програми и проекти во животот на една организација.¹⁷

Менаџментот во образованието, односно во училиштата сам по себе е многу комплексен затоа што посредно или непосредно вклучува голем број на луѓе при што училиштето мора да ја прилагодува својата организација, наставните содржини, планови и програми, образовната технологија, форми и методи и своите приоритети кон светот што го опкружува.

За успешно обавување на раководната функција во административната и педагошката смисла, директорот мора да поседува одредени компетенции. Тоа претставува логично барање за интензивна професионализација на директорите, односно обука за менаџерски способности. Во прирачникот за членови на

¹⁷ Masic, B. (2001), *Strategiski menadzment*, Beograd:Univerzitet Braca karic

училишни одбори и директори¹⁸ се наведени десетте принципи на ефикасно управување и раководење со образовниот систем:

1. **Децентрализацијата** создава можности за основање на училишта кои што подобро ќе бидат прилагодени кон потребите на потрошувачите. Според овој принцип училиштата треба да бидат подредени на локалната самоуправа на што понизок степен.
2. Принцип на **субсидијарност** значи дека одлуките треба секогаш да се донесуваат на што понизок степен на управување. Со тоа, во пракса, повеќето работи во врска со раководењето со училиштата треба да ги разгледува директорот.
3. **Автономијата** го подвлекува принципот на субсидијарност. На директорите треба да им се даде што поголема слобода. Рамките на слободата на училиштето претставуваат општодржавни основи на наставата (задолжителен канон на знаења и способности на ученикот, односно програмските основи), испитните барања (степенести), организациските и педагошките стандарди, како и квалификациите на наставниците, бројот на ученици во одделението, минимумот на наставните часови и конечно финансиските средства на училиштето.
4. Колку што е поголема автономијата на училиштето, толку посилна би требало да биде и **општествената контрола** на училишното опкружување. Училишните одбори тука имаат многу сериозна улога. Во училиштето мора да има место за претставници на родителите, учениците и локалните власти.
5. Принципите на **финансирање** на училиштата треба да бидат зајакнати преку механизми за обезбедување на **квалитетот** на образованието. Директорот на училиштето мора да располага со својот буџет и да ги познава критериумите за неговото обезбедување.
6. Многу се важни и **процедурите** за вработување, оценување и разрешување на директорите. Треба да се пронајдат што **пообјективни и посовесни методи за селекција** на челните позиции во образованието. Притоа, не е доволно да се

¹⁸ Џежговска, И., (2004), Прирачникот за членови на училишни одбори и директори, Скопје: ЛГРП/ДАИ/УСАИД

вработуваат само најдобрите. Исто така, за цело време на нивната професионална работа мора практично **да се поддржува и нивниот развој.**

7. Системот на **надзор** не може да биде базиран само врз формални контроли. Поважно е давањето **експертска помош** со цел во училиштата да се дијагностицираат јаките и слабите страни.
8. Во образовните системи на многу земји се води расправа за **улогата на директорот на училиштето**: дали тој е менаџер или педагог? Сепак се чини дека не може да се избегне спојувањето на двете функции: секако дека директорот мора да биде и менаџер, но со специфични способности за управување со педагошка институција.
9. Централните власти имаат голема одговорност. Тие ги утврдуваат **програмските основи и испитните барања**, создаваат систем на **правна регулатива**, мора да се грижат за соодветно ниво на **финансирање** и за механизмите за **распределување на средства**. Делегирајќи ги овластувањата на директорите на училиштата, институциите кои управуваат со образованието не ја губат својата **одговорност за условите и резултатите на образованието.**
10. Образованието е сфера која што е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за **демократско управување со училиштата**, транспарентноста и прегледноста на сите податоци и донесувањето на одлуки.

Педагошки - образовните институции треба да станат независни во процесот на донесување одлуки поврзани со управувањето на нивните системи, бидејќи тие тоа го знаат најдобро. Од овие причини, неопходно е да се развие стручен менаџерски кадар за управување во училиштето, како посебен систем и да се инвестира во него. При управување во образованието и креирањето на образовните политики секогаш треба да се има на ум дека од нашата квалитетна образовна стратегија, во голема мера зависи нашата иднина, како и иднината на генерациите потоа.

3. ИСКУСТВА ОД ДРУГИ ЗЕМЈИ

Обуката на директори на училишта се спроведува во речиси сите земји во Европа и светот, и во овој дел од трудот ќе разгледаме некои од нив. Повеќето земји имаат развиено широк опсег на програми и опции кои наведуваат на различни степени на обуки за училишното раководство, од обуки пред да станат директори, обуки во првиот период од директорувањето и обуки откако ќе станат поискусни директори.

Според Организацијата за економска соработка и развој (OECD- The Organisation for Economic Co-operation and Development) и анализата на извештајот,¹⁹, од страна на авторот е направена сумарна табела со податоци кои ги покажуваат основните информации за избор и обука на каидати за директори.

Од табелата број 1 може да се види дека во најголем дел од земјите кои што се анализирани, услов за да се стане директор на училиште е соодветното работно искуство во настава. За Норвешка, Холандија и Нов Зеланд нема податоци.

Одлука за вработување на директори на училишта во поголем дел од земјите донесува Управен одбор, во некои земји локалната власт, а само во Франција одлуката за избор на директор ја донесува Владата на Франција.

Од целото истражување може да се констатира дека некои земји во Европа немаат задолжителна обука на директори, туку прибегнуваат кон децентрализирано стручно усовршување. Имено, самите училишта односно локалната заедница е задолжена за изготвување на училишни годишни планови и програми за стручно усовршување на раководниот кадар.

Стручното усовршување, односно обука на директорите во текот на директорувањето (In-service) е застапена во поголем број на земји, обуката во индуктивниот период (во првите години од поставување на директорот) е застапена во земјите во вид на менторство и размена на искуства, додека обуката за идните директори како т.н “пред – служба обука” е помалку застапена, но во земјите каде што е застапена речиси секаде е задолжителна за оние кандидати што сакаат да станат директори.

¹⁹ Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD

Табела 1: Искуства од други земји за избор и обука на кандидати за директори

Р.б	Земја	Работно искуство во настава	Кој донесува одлука за вработување на директор?	Обука на кандидати за директори	Обука во индуктивен период (во првата година на во служба)	Стручно усовршување на актуелни директори
1.	Ирска	Да	УО		Да	Да
2.	Англија	Да	УО	Да	Да	Да
3.	Австралија	Да	УО	Да		Да
4.	Австрија	Да	ЛВ		Да	Да
5.	Белгија	Да	ЛВ и УО	Да		
6.	Данска	Да	ЛВ		Да	Да
7.	Шпанија	Да	УО	Да		Да
8.	Израел	Да		Да	Да	Да
9.	Литванија	Да	ЛВ			Да
10.	Норвешка		ЛВ			Да
11.	Холандија		УО			Да
12.	Нов Зеланд		УО		Да	Да
13.	Португалија	Да	УО			Да
14.	Франција	Да	Влада	Да	Да	
15.	Словенија	Да	УО	Да	Да	Да
16.	Шведска	Да	ЛВ		Да	Да
17.	Унгарија	Да	ЛВ	Да		Да

*УО-Управен одбор *ЛВ- Локална власт *Влада- Владата на соодветната земја

3.1. СЛОВЕНИЈА²⁰

Обуката за директори како и нивната сертификација во Словенија ја спроведува специјализирана установа т.н Sola za Ravnatelje (Училиште за директори). Обуките за директори во Словенија започнале да се реализираат во 1994 година само со обуката за актуелните директори, додека сега во Словенија се реализираат сите три типа на обуки (pre-service, inductive and in service) од кои првите две се задолжителни.

Времетраењето на реализацијата на програмата е една година или 144 часа. Програмата е направена со цел да одговори на потребите и промените на современото општество: децентрализацијата, европеизацијата, автономијата на училиштата, потреба од зголемена ефикасност и ефективност на училишта, улога на директорот како комуникатор, зголемена потреба од иновации, прилагодување на

²⁰ Splošni del programa šole za ravnatelje in vsebine ravnateljskega izpita, (2007), Ljubljana, Sola za ravnatelje

брзото темпо на промени во општеството и образовниот систем, потреба од подобрување на квалитет и постигањата на учениците и сл.

Истражувањата покажуваат дека најголемо влијание за ефективно и ефикасно училиште има управувањето (директорот) и дека е тој клучен фактор за квалитет на едно училиште. Од тие причини и Словенија обезбедува обука на директори на училишта во сите три фази (пред служба, индуктивна фаза и во рамките на службата на директорот). Обуката е задолжителна за директори на основни и средни училишта како и за директори на градинки.

Програмата за обука на директори во Словенија се базира на модерните сфаќања на современото општество и лидерство во образованието, на меѓународните и националните истражувања и на искуствата од директорите на училиштата.

Програмата за обука на директори во Словенија е составена од 6 модули и завршен дел со изборни предмети. Во програмата за директори секоја година се вметнуваат по 5 најактуелни изборни теми од областа на менаџментот од кои кандидатите за директори избираат една за која се најмногу заинтересирани.

Програмата е составена од следните модули:

Модул 1: Воведен модул – 20 часа

Модул 2: Теорија на организација во водството – 20 часа

Модул 3: Планирање и одлучување – 20 часа

Модул 4: Директорот како педагошки раководител – 20 часа

Модул 5: Луѓето во организација – 20 часа

Модул 6: Законодавство – 20 часа

Модул 7: Изборен предмет и завршување на програмата – 24 часа

Кандидатите кои учествуваат во обуката мора да бидат позитивно оценети за сите модули од страна на предавачите на Училиштето за директори (Sola za Ravnateljje). Кандидатите полагаат испити во испитни рокови кои се точно утврдени од страна на Училиштето за директори. За секој модул на кандидатот му треба уште 40 часа за подготовка на испитот, односно за самостојна работа. Целата обука за кандидатите за директори е во траење од околу една година.

Кандидат кој се запишал на програмата и следел обука, го завршува испитот откако ќе ги заврши сите обврски кон секој предмет (модул) одделно и ќе достави завршно досие со сите негови постигнувања. Потоа кандидатот за обука на директори на училишта полага испит кој мора да го положи најдоцна една година од завршувањето на програмата. Евиденција за испити води Училиштето за директори.

Програмата за обука на директори во Словенија се евалуира на годишно ниво, врз основа на искуства од директорите на училишта, на кандидатите што ја слушале обуката, обучувачите, експертите од Училиштето за директори во Словенија, се со цел да се идентификуваат проблемите и да се подобри квалитетот на обуката.

3.2. ШВЕДСКА (Moller and Schatz, 2008)

Во Шведска обуката за директори се спроведува за кандидати за директори што се на почетокот на својата кариера, т.е во првите две години од назначувањето и во понатамошниот период во текот на работата (професионално усовршување).

За тој период на „индукција“ директорот треба да посети обука во траење од 30 семинарски дена. Обуката за директори на училишта е финансирана од Владата на Шведска, освен за патните трошоци и сместувањето, кое ги покрива локалната заедница.

Многу интересен момент е што програмата за обука на директори опстојува повеќе од 30 години со многу мали модификации, а сегашната е од 2002 година и истата е изготвена од Националната агенција за Образование која ги дефинирала целите, содржината и покривањето на државно ниво, а за спроведувањето се задолжени осумте универзитети низ државата.

Индуктивната обука на директорите на училишта во Шведска е нов модел на обука, затоа што не така одамна (во 1998 година) единствени типови на обука во оваа земја биле обуката за кандидати за директори и обуката на актуелните директори, кои биле спроведувани од страна на два универзитети (Упсала и Даларна).

Целта на индуктивната обуката е да изгради знаење и разбирање на националниот образовен систем, националните цели во однос на училиштата, да се разбере улогата на училиштето во општеството и локалната заедница и динамиката на управувањето во рамките на училиштето како и училишната култура.

Во периодот од првите три години од именувањето многу голем процент од шведските директори ја посетуваат обуката, која не е задолжителна туку се базира на доброволно учество.²¹

3.3. АМЕРИКА (USA)²²

Во Америка постои стручно усовршување односно обука на директори одкако ќе станат директори.

Обуката се спроведува согласно програма за обука што се базира врз истражувања и тестирања, при што истата е развојна и служи за подготовка на директори со модуларен карактер која ги покрива сите компетенции што треба да ги поседува еден директор.

Оваа обука е составена од 17 модули кои ги содржат следните теми: креирање на висока училишна клима и култура, професионален развој, тимска работа, менторирање, мониторинг на наставните програми, оценување и инструкции, менаџирање со бројки и писменост, развивање на ефикасно стажирање, менторирање, унапредување на водството и сл.

Обуката се спроведува во 48 од вкупно 50 земји во Соединетите американски држави.

3.4. АНГЛИЈА²³

Во Англија се спроведуваат трите вида на обуки: за кандидати за директори (pre-service), индуктивна обука на актуелните директори во првата година на

²¹ Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD

²² Fitzpatrick (2007), Scottish Executive education Department, SREB (undated)

²³ <http://www.education.gov.uk/nationalcollege/index/professional-development.htm> од 12.12.2012

директорувањето (inductive training) и професионалниот развој на директорите во текот на работењето (in-service).

Индуктивната обука на директори во Англија треба да стане задолжителна со влегувањето во законската регулатива, додека пак професионалниот развој на директорите на училиштата е во согласност со Програмата за професионален развој на директори-лидери на училишта, каде што постојат точно определен број на денови за обука во годината.

Националниот колеџ за училишните лидери (NSCL-National College for School Leadership) е првата независна јавна институција во Англија, формирана во 2000 година, во чија надлежност е училишното лидерство.

Националната професионална квалификација интегрирана во Центарот за водство нуди мешовити пристапи во учењето, вметнувајќи непосредна обука, онлајн (online) учење и меѓусебна соработка. Тоа вклучува:

- Можности да размислуваат длабоко за лидерството;
- Лесен пристап до ментор за подршка, водење и предизвици;
- Учење низ студии на случај, размислување за клучни инциденти кои се фокусирани во менторските сесии;
- Посета на центарот за оценување на крајот на програмата.

Во Англија е развиена виртуелна мрежа за лидери преку која директорите ги споделуваат и разменуваат своите искуства, што е од голема полза за работата на директорите, особено на помладите, со помало искуство.

Во следната табела се дадени фази на спроведување и реализација на обука на лидери на училишта што се спроведуваат во Националниот колеџ за училишните лидери (NSCL-National College for School Leadership) во Англија:

Табела 2: Фази на спроведување и реализација на обука за директори во Англија

Фази	Детали
Почетна дијагностично самооценување	Онлајн
Менторска сесија	Три часа
Модул 1: Градење на заедница за учење	Два дена: непосредна обука
Група за лидерството 1	Еден ден: непосредна обука
Модул 2: развој на лидерството во истражувачката заедница	Два дена: непосредна обука
Група за лидерството 2	Два дена: непосредна обука
Модул 3: Развивање на лидер што размислува	Три дена: непосредна обука
Задачи 1	Поднесување
Менторска сесија	Два часа
Група за лидерство 3	Еден ден: непосредна обука
Модул 4: Развој на интегриран центар за лидерство	Четири дена: непосредна обука
Менторска сесија	2 часа
Група за лидерство 4	Еден ден: непосредна обука
Група за лидерство 5	Еден ден: непосредна обука
Задачи 2	Поднесување
Посета на центарот за оценување	Еднодневна евалвација
Симпозиум на лидерството- прослава	Еден ден: непосредна обука

4. ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ

Денес, во времето на општа економска и духовна криза, животот во училиштето и на оние кои се вработени во него и понатака е многу тешка задача. Тоа е така, затоа што училиштето во себе сплотува толку многу разновидни животни приказни, многу повеќе отколку во други општествени институции, и мора да признаеме дека е многу тешко да се насочат децата во насока на негување на неминливи човечки вредности и да им се обезбеди образование кое поттикнува.

Европската унија го признава фактот дека ефективното училишно раководство е главен фактор во формирањето на целокупната настава и учење, мотивација и поддршка на учениците, родителите и персоналот, како и охрабрување за подобрување на резултатите. Затоа е многу важно да се обезбеди обука на директорите за да се здобијат со вештини и квалитети потребни за решавање на новите задачи. Подеднакво е важно да се осигура дека директорите нема да наметнат прекумерен административен товар туку да се фокусираат на суштинските прашања, како што се квалитетот на учење, програмата за работа, педагошките прашања и ефикасноста на персоналот, мотивацијата и развојот.

Образовниот систем е различен во многу земји, но заедничка карактеристика е потребата да се привлече и задржи високо квалификуван наставен кадар и училишно раководство за да се обезбеди висок квалитет на образовните резултати. Со оглед на фактот дека училишните лидери имаат значително влијание врз целокупната средина за учење, вклучувајќи го персоналот, мотивацијата, моралот и перформансите и наставните практики, неопходно е да бидеме сигурни дека директорите имаат доволно можности за развивање и одржување на капацитетите за ефикасно раководење.

4.1. ФУНКЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕ

Училиштето како еден комплексен, динамичен, отворен и насочен кон заедничка цел систем има своја организациска структура каде што во споредба со другите организациски системи најмногу се чувствува влијанието на надворешното опкружување. Клучната улога во воспоставувањето рамнотежа во еден таков динамичен и променлив систем полн со предизвици и неизвесност ја има директорот на училиштето. Улогата на директорот на училиштето е многу значајна и голема при што директно произлегува од задачите што тој треба да ги реализира и функцијата што треба да ја извршува во својство на лидер и менаџер. За да ја извршува својата одговорна работа, според Вилотијевиќ²⁴ се издвојуваат следниве функции на директорот на современо училиште:

- *Планско-програмерска функција*
- *Организаторска функција*
- *Раководна функција*
- *Евалуаторска и истражувачка функција*
- *Педагошко-инструктивна функција*

Планирање е менаџерска функција која е составен дел од раководењето и менаџирање со едно училиште. Врз база на претходните искуства и резултати остварени во изминатиот период се предвидува иднината, т.е се прават планови и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. Планирањето претставува

²⁴ Vilotievic M. (1993), Organizacija i rukovodjenje skolom, Beograd: Naucna knjiga (str.114)

динамичен процес кој е постојано подложен на анализа и ревизија и секој направен план може да се менува или дополнува согласно новонастанатите услови, се со цел за успешно поставување на целите и реализација на истите. Планирањето може да биде краткорочно и долгорочно, во зависност од потребите и информациите со кои располагаме, но секогаш треба се планира тимски.

Со организаторска функција на директорот како примарен носител на оваа функција во училиштето, ги определува начините, методите, постапките и формите со кои треба да се реализираат планираните активности во училиштето. За успешно обавување на оваа функција според *Вилотијевиќ*²⁵ директорот треба да ги поседува следниве особини: високо ниво на знаење, интелигенција, креативност, оригиналност, иницијативност, истрајност, самостојност, одговорност и практичност. Според *Малик*²⁶ за успешно обавување на организаторска функција на директорот на училиштето му се потребни следните индивидуални карактеристики: авторитет, енергичност, активност, иницијативност, истрајност, самостојност, одговорност и практичност.

Раководење како менаџерска функција пред сè претставува ускладување на односите меѓу луѓето, т.е. успешно раководење значи создавање на позитивна клима за работа. Директорот на училиштата освен со персоналот раководи и со материјално технички и финансиски ресурси. Директорот на училиштето за да раководи успешно во својата организација пред се треба да биде компетентен и добро информиран. Редоследот на активностите во процесот на раководењето е: набљудувај, размисли, одлучи, спроведи ја одлуката и следи го извршувањето на таа одлука. Директорот за да биде добар раководител треба да има информации за тоа што се случува во наставата, во училниците, меѓу персоналот и да има информации за се што се случува во јавното опкружување.

Евалуаторска и истражувачка функција е многу значајна функција на секој директор, бидејќи без следење и вреднување на еден процес или активност не е можен никаков развој и подобрување на состојбата. Постигањата на целите во образованието се експлицитни и мерливи така да успешноста на реализација на

²⁵ Vilotievic M. (1993), Organizacija I rukovodjenje skolom, Beograd: Naucna knjiga (str.135)

²⁶ Malic J. (1985) Samoupravljanje u skoli, Zagreb: Skolska knjiga

некој план може многу лесно да се измери и вреднува и да се добие повратна информација за степенот на реализацијата на постигнатата цел. Системот за следење и мерење мора да биде сеопфатен, стабилен, селективен и рационален.

Педагошко – инструктивната функција на директорот на едно училиште налага потреба од висока стручност и компетентност на директорот, постојано стручно усовршување и подготвеност за иновации и промени. За успешно извршување на оваа функција директорот треба да умее да биде ментор на својот персонал и да умее да ја процени потребата од стручно усовршување на самиот себе и на персоналот во училиштето. Обавувањето на оваа функција е една од најтешките работи на директорот на училиште затоа што многу малку директори се подготвени за „доживотно учење“ и флексибилни за воведување на новини во училиштата и перманентно усовршување на наставниот кадар.

4.2. УЛОГА НА ДИРЕКТОРОТ НА УЧИЛИШТЕ

Со процесот на децентрализација училиштата добиваат се поголем степен на автономија и можност за самодокажување, односно можност за поголема иницијативност и креативност на самите директори во спроведувањето на промените како одговор на времето во кое живееме.

Директорите се од витално значење во една организација кои имаат енорно комплексна физичка и умствена работа.

Директорите се разликуваат во стратегијата, темпераментот и лидерскиот стил, но голем дел од успешните директори имаат четири заеднички карактеристики:

- **Големите директори преземаат одговорност за успехот на училиштето.**
- **Големите директори ја водат наставата и учењето.**
- **Големите директори вработуваат, развиваат и ги задржуваат одличните наставници.**
- **Големите директори градат силна училишна заедница.**

Работата бара инзвонреден спектар на улоги: психолог, наставник, менаџер, филозоф, полициски службеник, дипломат, социјален работник, ментор, директор за односи со јавноста, обучувач и најгласен поборник.

Директор-лидер е и смирен и возвишен. Секој ден, на еден директор му обезбедува ново искуство и можност за креативност и решавање на проблеми. Основна цел на директорот е да обезбеди професионално водство во училиштето, што пак го обезбедува неговиот успех и напредок, обезбедувајќи висок квалитет на образование за сите негови ученици и подобрени стандарди за учење и постигнувањата на учениците. Директорот е водечки професионалец во училиштето.

Различни автори кои се занимаваат со менаџментот како наука даваат различни поделби за улоги на менаџерот.

Во едната од нив директорот на училиштето во својата пракса ги има следните улоги:

- ***Директор како менаџер;***
- ***Директор како водач;***
- ***Директор како фасилитатор во училиштето и надвор од него (локалната заедница и други образовни институции);***
- ***Директор како визионер и***
- ***Директор како донесувач на одлуки и решавач на проблеми.***

Улогата на ***директорот како менаџер*** го задолжува директорот да се грижи за целокупната организација во училиштето започнувајќи од комуникацијата и односи со наставниците, учениците и родителите, решавање на финансиски и законски (правни) проблеми, доследно спроведување на одлуките и принципите на образовната политика, активностите околу административното работење, па се до спроведувањето на дисциплината во училиштата.

Директорот како водач се грижи за реализацијата на целите во наставата согласно креираната политика од страна на Министерството за образование и наука, за подобрување на климата и културата во училиштето за ефективно и ефикасно користење на човечки, технички и финансиски ресурси за професионален развој на

наставниците и стручниот кадар во училиштето, како и за подобрување и подигање на квалитетот на училиштето преку постигањата на учениците.

Директор како фасилитатор во училиштето и надвор од него има тешка задача бидејќи пред се треба да се обиде да ги задоволи и обедини потребите на сите инволвирани страни и да биде задолжен за развивање на позитивна клима и култура во училиштето што е основа за добра и пријатна работна атмосфера.

Директорот како визионер има задача да работи на воспоставување и развој на училишната визија која е направена врз развојните цели на училиштето. Во оваа улога директорот треба да знае да работи тимски при што поставените визии треба да се реални и остварливи.

Директорот како донесувач на одлуки и решавач на проблеми е една од најчесто применуваните улоги во секојдневното работење на еден директор-менаџер. Комплексноста на работата во едно училиште доведува до многубројни секојдневни проблеми кои треба да се решаваат и за кои треба да се донесуваат правилни одлуки во вистинско време.

Во литературата постои поделба слична на претходната при што се третираат пет улоги на менаџерот, односно на директорот на училиштето:²⁷

- **Координатор;**
- **Комуникатор;**
- **Водач;**
- **Одлучувач и**
- **Креатор на атмосфера.**

Улогата на директор како **координатор** е многу важна затоа што е неопходна секојдневна координација на работата на сите учесници одделно, стручните активи, одделенските совети, стручните органи, техничката и административната служба. Од координацијата и поврзување на сите фактори кои учествуваат во секојдневната работа на училиштето, ќе зависи и во голема мера успешноста на истото.

²⁷ Vilotijevic, M. (1993), Organizacija i rukovodenje skolom, Beograd: Naucna knjiga.

По природата на работите, директорот на училиштето секојдневно прима голем број информации, било од внатре во организацијата или надвор од неа. На него останува да врши селекција на тие информации и да ги насочува и дистрибуира кон членовите на колективот, со што ја остварува улогата на **комуникатор**.

Со оглед на тоа што директорот по својата функција е прв човек на установата, тој раководи со луѓето и работите, решава разни проблеми, разрешува конфликти, распределува задачи, сè со цел за ефективно водење на институцијата, со што е ставен во улога на **водач**.

Во текот на работењето, директорот донесува голем број на одлуки кои се разновидни, како на пример за поделба на некои задолженија, формирање на работни групи и тимови, наградување, пофалби, прием на работници, дисциплински мерки и сл. Сите овие активности кои го прават директорот **одлучувач** треба да бидат во согласност со законот и со ингеренциите и овластувањата што ги има директорот.

Директорот како **креатор на атмосфера** во колективот мора да знае во вистински момент да ги стимулира вработените за постигнување на подобри резултати, да ги поттикне помалку заинтересираните да станат активни и да ја направи атмосферата работна и со натпреварувачки дух.

Сите овие улоги на директорот меѓусебно се поврзани, се дополнуваат и бараат од директорот голем ангажман во исполнувањето на своите обврски и работни задачи.

4.3. ОСОБИНИ НА ЛИЧНОСТА НА ДИРЕКТОРОТ

Менаџерските особини на личноста во образованието мора да се одликуваат со целовитост и стабилност во својот психолошки склоп, особено на поединечни нивоа на задачи во системот на образованието. Сите потребни особини на личноста на менаџерот мораат да бидат усогласени со потребите на општествената заедница, поточно со потребите на образовниот систем во една држава.

Особините на личноста на менаџерот кој реализира промени би требало да бидат на нивото на пожелни и потребни особини на менаџерот, со други зборови би

требало да ги има сите предиспозиции за промени и иновации. Психолозите вообичаено ги делат цртите на личноста во четири групи:

- црти на карактерот,
- црти на темпераментот,
- црти на конституција и
- црти на знаења и способности на личноста.

Цртите на карактерот се воочуваат во однесувањето и начинот на реагирање со другите луѓе;

Црти на темпераментот покажуваат интензитет и начин на искажување на емоции;

Црти на конституција се одраз на физички карактеристики на личноста.

Црти на знаења и способности се стекнуваат со учење, со постојано усовршување и со практично искуство.

Доколку го анализираме менаџментот во образованието тогаш ќе се задржиме на особините и психолошките карактеристики на директорот во основните и средните училишта. На менаџерите во образованието потребно е осетно присуство на мотивацискиот и социјалниот фактор.

Една од најзначајните карактеристики на директорот е вештина на комуникација со вработените, учениците, локалната заедница и други. Директорот како менаџер на едно училиште секогаш треба да е на своето ниво на задолжение, да се наметне како лидер, да работи тимски, да одлучува, да мотивира, да изградува меѓусебни односи, да советува, да управува со конфликти и слично.

Повеќето досегашни истражувања и анализи покажале дека на успешност во процесот на промените и управување со истите, влијание имаат следните психолошки карактеристики на менаџерот:²⁸

1. Општа интелектуална способност
2. Екстравертност
3. Социјабилност (кооперативност)

²⁸ Vilotijevic, M. (1993), Organizacija I rukovodzenje skolom, Beograd: Naucna knjiga.

4. Ориентираност кон постигнувањата
5. Ментална оштрина, односно сила на ментална елаборација
6. Вредносни ориентации- животен стил (работен, естетски и сл.)
7. Интелектуални, психомоторни и сензорни способности
8. Емоционална способност
9. Агресивност
10. Анксиозност

Работата на директорот е премногу сложена, напорна и бара од него да поседува одредени особини кои би му помогнале во работата, а со тоа бара и стекнување авторитет помеѓу соработниците и останатите членови на колективот. Успешен директор треба да поседува голем број на особини, меѓу другото да биде: **вреден, интелигентен, чесен, имагинативен, флексибилен, оптимист, храбар, силна и стабилна личност** и слично.

4.4. ЗНАЕЊА И СПОСОБНОСТИ НА ДИРЕКТОРОТ

За разлика од особини кои воглавно природно ги поседува, за да биде успешен во својата работа директорот треба своите знаења и способности да ги стекне со образување, усовршување и со практична работа. По правило, одредено ниво на знаења од различни области е основен предуслов за извршување на директорската функција.

Многу е тешко да се дефинира кои знаења треба да ги поседува директорот, но глобално гледано тие се: **технички знаења, знаења од областа на општествените науки и концепциски знаења**²⁹.

Современото општество не може да се замисли без одреден степен на **знаења од информатиката и од областа на општествените науки**.

Употребата на компјутерите го олеснува процесот на водење на една организација, ја намалува бирократијата, штеди време за изработка на некои активности и добивање на конкретни резултати.

²⁹ Staničić, S (2006), Management in education, Rijeka: University library

Знаењето од општествените науки за директорот на едно училиште му се потребни во комуникација со поединци или групи и извршување на нови задачи. За директорот од пресудно значење се знаењата од педагогијата и психологијата кои се важни за успешно водење на воспитно образовниот процес, како и за комуницирање и решавање на конфликти, водење на состаноци и слично.

Концепциските знаења му помагаат на директорот за анализа на вкупната организација на училиштето која е составена од помали целини и поединци и нивната меѓусебна поврзаност.

За успешна работа на современиот менаџер од пресудно значење е и одредено ниво на **знаења од економијата и правото** кои му помагаат за правилно и законски поткрепено раководење на училиштето.

Освен личните потенцијали (карактеристики на личноста, претходно образование и желба за понатамошно дообразување и учење) на квалитетот на управување со едно училиште влијаат и многу други фактори кои се менуваат многу често и се надвор од влијанието на директорот на училиштето. Тие се најчесто: законодавство, курикулуми, локалната заедница, родители, ученици, финансиски средства, социоекономско опкружување и конкуренција, воведување на нови проекти, екстерна евалуација на наставниците и учениците и слично.

5. ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА

Лидерите во основното и средното образование постојано се соочуваат со менување на политички, образовни, морални, социјални и организациски услови во нивната професија.

Менаџерите работат во еден турбулентен контекст при што последните истражувања покажуваат дека само 25% од раководството во училиштата се чувствуваат соодветно подготвени за нивната функција. Само со постојана и систематска работа на професионален развој на менаџерите тие ќе останат квалификувани.

Мора да се признае дека како во регионот така и во нашата држава сеуште постои образовен систем кој е диригиран и централизиран и во кој училиштата немаат внатрешна демократска структура. Училиштата се под големо влијание на секојдневната политиката и политичките одлуки, како на макро така и на микро ниво, на преголеми социоекономски превирања што допринесува на голема зависност и недемократичност на училиштата.

Основна цел на Програмата за подготвување и полагање на испит за директор на основно/јавно средно училиште во Република Македонија е директорите и кандидатите за директори да ги стекнат потребните професионални компетенции за успешно организирање и раководење на воспитно образовната и друга работа во училиштето. Учесниците во програмата ќе ги добијат потребните знаења и ќе се стекнат со практични вештини од областите на образовниот менаџмент и педагошко инструктивни дејности. Директорите кои ќе се здобијат со уверение за положен директорски испит имаат обврска континуирано да се наградуваат и професионално да се усовршуваат.³⁰

Освен оваа иницијална обука на кандидати за директори потребна е и континуирана обука со која директорите на училиштата ќе ја следат концепцијата за доживотно учење и ќе бидат во чекор со промените во опкружувањето и во светот, што е всушност и една од целите на програмата.

6. ИМПЛЕМЕНТЦИЈА НА ОБУКА ЗА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Препораките од Советодавната група формирана од Министерот за образование и наука стануваат причина за започнување на сосема поинаков начин на гледање на транзицијата кој и повеќе од очекувано влијаеше на образовниот процес во Република Македонија. Министерството за образование и наука ги прифати препораките на советодавната група во врска со обуката и професионалниот развој на раководниот кадар на училиштата и ги имплементира во

³⁰ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште, Службен весник на РМ, бр.78/2010, 73/2011.

Националната Програма за развој на образованието во Република Македонија³¹. Во Националната програма се дадени насоки за изработка на Програмата за полагање на испит за директори, индикатори за успешност на директор на училиште, препорака за атестација на сертификатите за директори на секои 4 години, потребата од професионално усовршување на директори на училишта и институционална поставеност на Центарот за обука и усовршување на актуелните директори и едукација на новите директори во склад со принципите за постигање на ефикасност и ефективност во работењето.

Од страна на Министерот за образование и наука, а согласно препораките на советодавна група беше избран словенечкиот модел на Програма за сертификација на директори. За таа цел од 80 пријавени кандидати беа избрани 13 идни обучувачи кои беа обучувани една година во Словенија и во Македонија, од страна на експерти во таа област. Обучените 13 кандидати ја напишаа програмата за обучување и сертификација на директори на училишта која е прилагодена за училиштата и образовниот систем во Република Македонија. Спроведување на Програмата се одвиваше низ 6 модули кои се насочени кон менаџментот и лидерството:

- Воведен модул
- Планирање и финансии
- Комуникации во образовните институции
- Директорот како педагошки лидер
- Планирање и финансии
- Законодавство

Првата фаза на обука на актуелните директори во училиштата ја завршија околу 214 директори на училишта при што испитот за добивање сертификат за директор на училиште го спроведуваše централизирана *Комисија за полагање на испит за директор* формирана од Министерот за образование и наука, согласно законските прописи.

³¹ Група на автори, (2005), Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија

Оваа фаза на обука на директори ја финансираше организацијата „Активности во средното образование“ (Secondary Education Activity) – SEA, проект финансиран од Американска агенција за меѓународен развој (USAID).

Во јули 2005 година со промени на законската регулатива и воведување на задолжителна сертификација на директорите на основни и средни училишта во рок од една година процесот на обука на директори го достигна максималното ниво. Поради неможноста оваа масовна обука да се реализира во една институција за толку краток период, од страна на Министерството за образование и наука е донесена одлука да се акредитираат повеќе даватели на услуги, т.е. со „ пристап на слободен пазар“ да се изберат и акредитираат повеќе институции за обука на новите директори.

Акредитирањето на повеќе „провајдери“ за обука на директори на училишта во Република Македонија се покажа како неефикасно решение, бидејќи искуството на кандидатите од обука на различни места т.е. кај различни даватели на обуки беше различно, а со тоа и нивото на квалитетот на добиените знаења се разликуваше во голема мера.

Анализите и искуството на Комисијата за полагање на испит за директор при Министерството за образование и наука покажаа дека кај некои акредитирани даватели на обуки, при спроведувањето на обуките многу повеќе внимание се посветувало на теоретски пристап кон проблемите, за разлика од првичниот модел на обука каде што вежбите и практичната работа беа составен дел на обуките за директори.

Праксата на земјите со повеќегодишно искуство во обуката на директори покажува дека најоптимално решение е истата да се спроведува во независна институција во чија надлежност ќе биде обуката, испитот и сертифицирање на директорите.

7. ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ ВО ДРЖАВНИОТ ИСПИТЕН ЦЕНТАР

Согласно Законот за Државен испитен центар (Службен весник на Република Македонија бр.142/08 и 148/09), Државниот испитен центар покрај другите надлежности е задолжен да спроведува обука за директори на основни и средни училишта, како единствена институција во Република Македонија.

Главната цел на обуката за директори во Државниот испитен центар е професионално оспособување на директорите за имплементација на усвоените промени во образованието односно за успешно раководење со „ново и современо училиште“.

Со осамостојување на Државниот испитен центар во ноември 2009 година, покрај другите активности забрзано започнаа и активностите околу подготовката за обука на испити за директори на основни и средни училишта во Република Македонија.

Паралелно се направија и подзаконските акти (правилници) со кои обуката за директори за првпат се подели за директори на основни и директори на средни училишта, а Државниот испитен центар стана единствена институција која нуди обуки и сертификација на директори на училишта во Република Македонија. Освен за директори на училишта оваа обука е задолжителна и за директори на ученичките домови и за директори на работничките универзитети. Обуката се изведува на македонски и албански јазик.

Државниот испитен центар распиша конкурс за избор на надворешни соработници-обучувачи на кандидати за директори за секој модул одделно, кои мораа да исполнат одредени критериуми за избор. Покрај останатите задолженија избраните обучувачи добија задача да изготват прирачник за кандидати согласно Програмата за подготвување и полагање на испит за директор, а логистичка и административна подршка на обуките во целост е обврска на Државниот испитен центар.

Кандидатите кои сакаат да следат обука за директори, се пријавуваат во архивата на Државниот испитен центар, при што со пријавување на најмалку 10

кандидати според категорија (вид на образование и наставен јазик), се формира група за следење на обуката. Трошоците за спроведување на обуката и испитот ги подмируваат самите кандидати.

Обуката се изведува за време на викенд (сабота и недела) за еден модул, при што се реализира наставата за сите содржини од еден модул. Вообичаено е за две недели од следењето на обуката кандидатите да изработат семинарска за модулот и да ја бранат пред обучувачот и пред своите колеги од групата.

Со изготвување и одбрана на сите семинарски за шесте модули кандидатот се стекнува со право да го полага испитот за директори пред Испитната комисија која е формирана од страна на директорот на Државниот испитен центар. Испитната комисија е составена од Претседател и двајца членови. Претседателот е од редот на вработените на Државниот испитен центар, еден член е од редот на вработените од високообразовните институции и еден член е од Министерството за образование и наука. Комисиите се одделни за кандидати за директори на основното и средното училиште.

На испитот кандидатите го бранат изработениот завршен семинарски труд (од 2500 до 3000 збора) и имаат проверка за теоретскиот дел од помината обука. За текот на испитот комисијата води записник кој се чува во досието за кандидатот во Државниот испитен центар. Кандидат кој го положил испитот за директор на училиште добива уверение-сертификат за положен испит за директор на основно или средно училиште.

За првпат обуката за директори во Државниот испитен центар започна да се спроведува во ноември 2010 година за кандидати за директори од основни училишта, а во март 2011 година започна обуката за директори на јавни средни училишта.

Во државниот испитен центар за овој период од две години (од ноември 2010 до декември 2012 година) за обука на директори се пријавиле вкупно 263 кандидати, од кои:

- **203 кандидати за основно училиште и**
- **60 кандидати за средно училиште.**

7.1. ПРОГРАМА ЗА ПОДГОТВУВАЊЕ И ПОЛАГАЊЕ НА ИСПИТ ЗА ДИРЕКТОРИ ВО ДРЖАВНИОТ ИСПИТЕН ЦЕНТАР

Во Правилниците за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, подетално се опишани процедурите за обука на директори и полагање на испит за директори. Во овие Правилници се наведени посебните цели на Програмата за подготвување и полагање на испит за директор на основно/средно училиште и тоа:³²

- Продлабочување и проширување на знаењата и вештините за изнаоѓање на креативни и квалитетни решенија во организирањето на воспитно-образовните процеси во училиштата;
- Стекнување на знаења и вештини за управување со настава, ефикасно планирање, организирање и развој на училиште;
- Развивање на современи методи за анализа на проблемите и справување со истите во училиштето и неговата околина;
- Создавање на клима и култура за континуиран професионален развој на директорот и вработените во училиштето;
- Размена на искуства помеѓу директорите и кандидатите за директори на училишта;
- Ефективна примена на стекнатите компетенции во функција на развој на воспитно-образовните организации и образовниот систем во целина и евалуација на стручното оспособување на сертифицираните директори на определен временски период.

Согласно Програмите за подготвување и полагање на испит за директор на основно и на јавно средно училиште, обука на директори се реализираат низ 6 модули кои подетално ќе бидат опишани подолу:

³² Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр.142/2010 и 73/2011

7.1.1. ВОВЕДЕН МОДУЛ

Воведниот модул има за цел да ги воведе учесниците во основите на менаџментот, а паралелно со тоа кандидатите за обука се запознаваат и со основите, аспектите и вештините и принципите на тимската работа, сопствената улога во тимот, како и со законитостите на воведување на промени и различните стилови на учење во училиште.³³

Модулот е поделен на четири теми и тоа:

Тема 1 –Стилови на учење

Тема 2 - Квалитет во училиштето

Тема 3 - Тимови и тимска работа

Тема 4 - Управување со промените во училиштата

Во првата тема кандидатите за обука на директори се стекнуваат со знаења од областа на учењето, подучувањето и решавање проблеми во училишни ситуации при што можат да се стекнат со компетенции за поттикнување на подобрувањето на квалитетот на учење во самата организација. Кандидатите за директори стануваат свесни за процесот на учење, учат како да бидат критични кон процесот на учење и работата во училиштето, а со тоа и за подобрување на сопствената работа во училиштето.

Втората тема ја обработува комплексноста на поимот квалитет и стремеж кон подобро и поквалитетно училиште. Во последните дваесетина години, во Европа па и во светот, сериозно се бара одговор на прашање што е тоа квалитетно училиште, односно кое образование е квалитетно. Кога зборуваме за квалитетно училиште како прво мора да се одреди дефиниција за квалитетно училиште и да се определат критериумите за утврдување на квалитет на едно училиште.

Утврдувањето на квалитетот на едно училиште е комплексен и тежок процес и зависи од многу надворешни и внатрешни фактори кои од историско, социолошко, национално, културно, политичко и технолошко гледиште го

³³ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр. бр.142/2010 и 73/2011

детерминираат образованието во поширока смисла, а со тоа и квалитетното училиште како негов дел. Целите на образовните реформи кои денес се спроведуваат во нашата земја се насочени кон решавање на низа клучни прашања, меѓу кои основното е како да се направи училиштето поуспешно и поефикасно.

Еден значаен сегмент за дијагностицирање на конкретните состојби на квалитетот во образованието е постоење на стандардизирани објективни индикатори за мерење на нивото на тој квалитет.

Во третата тема на овој модул кандидатите се запознаваат со тимовите и тимската работа што е составен и многу важен дел на секоја заедница. Формирањето на тимовите е една од надлежностите на директорот на училиште, се со цел за поефективно функционирање на училиштето и успешно извршување на задачите и постигнувањето на целите на организацијата.

Во овој модул кандидатите исто така се стекнуваат со знаења и компетенции како да се справуваат со секојдневните промени што се случуваат во едно училиште, кои можат да бидат со различна динамика и интензитет. Имено, овие промени некогаш се одвиваат со висока амплитуда и во краток временски период (нагли промени) или пак во подолг временски период со послаб интензитет и посмирени промени.

Процесот на промени во најголем број на случаи предизвикува различни видови на отпор. Отпорот може да биде предизвикан од различни причини, но најчесто е предизвикан од неизвесност и несигурност, од економските фактори, од страв од адаптација кон новите услови и личниот неуспех. Од овие причини директорот на училиште треба да знае и да умее да го ублажи и да се справи со отпорот што се појавува при сите видови на промени што влијаат врз работата на училиштето.

7.1.2. ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

Преку овој модул кандидатите имаат можност да се запознаат со училиштето како организациски систем и да се оспособат за дизајнирање на организациската структура на училиштето. Запознавајќи се со потребните квалитети, односно

принципи, особини и вештини на водачот, кандидатите ќе ги осознаат местото и улогата на директорот на училиштето и ќе се воведат во поимите на организациска клима и култура. На тој начин ќе се подготват за успешно водење на училиштето како комплексен, сложен и динамичен организациски систем. Во голема мера во овој модул се говори за децентрализацијата и влијанието на локалната заедница врз училиштето, соработката со родителите и пошироката заедница.³⁴ Во ниеден случај не смее да се заборави дека централно место во училиштето му припаѓа на ученикот, почитувајќи ги сите негови права и обврски.

Модулот е поделен на четири теми и тоа:

Тема 1 –Теорија на организација

Тема 2 – Менаџмент и водство

Тема 3 – Клима и култура

Првата тема ги третира современите соодветни концепциски начела според кои една организација е структурирана и раководена. Поим на организација често се користи во различни области на човечкото работење и делување.

Запознавањето со поимот и елементите на една организацијата е многу битна за идните менаџери затоа што за формирањето на една добра организација бара да се познаваат и употребуваат одредени општи принципи на организирање кои важат за сите видови на организации.

Оваа тема има за цел да ги унапреди знаењата на идните директори за организацијата и организациската структура, да ги идентификува факторите кои влијаат на воспитно образованата институција и да го истакне значењето на односите помеѓу училиштето и непосредната околина.

На една современа организација денес и се потребни и менаџери и лидери. Целта на оваа тема е кандидатите да ги унапредат и подобрат своите знаења за менаџментот и водството како поими, улогите и функциите што ги имаат и извршуваат менаџерот и водачот, стиловите на водење и ефикасна примена во воспитно-образовните организации. Големо внимание во оваа тема се посветува на разликите помеѓу менаџерот и лидерот во една организација при што преку

³⁴ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр.142/2010 и бр.73/2011

практични примери и вежби се дава јасна слика на моќта, делегирањето на задачите и ефикасно практикување на водството.

Секоја организација има свој специфичен начин на работа и своја препознатлива средина во која работи, па од тие причини не може да се даде еден унифициран шаблон и дефиниција за позитивна клима и култура во една организација. Продлабочувањето на знаењата на идните директори во овој дел е од огромно значење затоа што препознатлива клима и култура на едно училиште значи препознатлив систем на заеднички вредности, норми, односи и принципи на работење. Позитивната клима во училиштето постои кога сите ученици се чувствуваат удобно, сакано, ценето, прифатено и сигурно во средината каде што можат да комуницираат со луѓе кои се грижат за нив и на кои им веруваат. Позитивната училишна клима влијае на сите што се поврзани со училиштето-учениците, вработените, родителите и локалната заедница.

Одржувањето на позитивна клима во училиштето е многу комплексна активност и бара многу знаења и компетенции, затоа што на училишната клима влијае не само однесувањето на директорот, туку и наставниците и учениците. Организационата клима е честопати многу зависна и од надворешните влијанија, така што стабилното опкружување ќе резултира со стабилна организациска клима и обратно.

Секоја организација развива сопствена специфична култура која што ја прифаќаат поединците или групите кои се дел од таа организација.

Училиштето како образовна институција се карактеризира со одредени традиции, ритуали, обичаи, навики, норми, постигнати резултати, начини на однесување и комуницирање, религија итн., а сето тоа заедно со својата комплексност се вика култура на училиштето, каде што директорот на училиштето има многу големо влијание.

7.1.3. ЛУЃЕТО ВО ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Овој модул ги запознава учесниците со основните теоретски принципи и концепти за работа со вработените и ги поврзува со добра и ефективна пракса. Во

рамките на овој модул кандидатите ќе имаат можност да се запознаат со разни комуникациски вештини, управување со состаноци и разрешување на конфликти. Образованието е пак систем кој секој ден се менува и се повеќе бара раководство со големи способности, вештини и знаења за да може да се справуваат со напливот на иновации и промени.³⁵

„Процесот на менаџментот ја прикажува целокупната проблематика на организација и истовремено ја поврзува со надворешното опкружување. Притоа акцентот се става на комуникацијата, како внатре во организацијата, така и со нејзиното опкружување.³⁶

Модулот е поделен на четири теми и тоа:

Тема 1 – Луѓето во организацијата

Тема 2 – Комуникации

Тема 3 – Состаноци

Тема 4 – Справување со конфликти

Во првата тема кандидатите за обука на директори на училишта се запознаваат со теоријата и праксата на менаџментот на човечки ресурси, со чија помош на ефективен и ефикасен начин се обединуваат човечките и други ресурси во организацијата, постигнувајќи ги претходно поставените цели.

Луѓето како единствени разумни суштества умеат да ги соединат суровините, техниките, технологиите, информациските и финансиските ресурси, за да добијат еден производ. Човекот умее да планира, организира, контролира, раководи, мотивира и произведува, односно умее да управува –менаџира со човечки и други ресурси во една организација.

Комуникацијата е елементарна човекова активност и една од најстарите основни потреби на човекот за нормално општествено живеење. Добрата комуникација е особено важен фактор за успехот на човековото делување и

³⁵ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр.142/2010 и бр.73/2011

³⁶ Петковски, К., Алексова, М.(2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието.

развивање во една организација. Соочени сме со големи и брзи промени во денешниот свет и сведоци на темелни промени во пристапот на работењето и раководењето. Недостатокот на добрата и ефективна комуникација не се чувствува никаде толку како на работното место, особено во една воспитно образовна институција. Комуникацијата во една институција пред се зависи од умешноста на директорот на организацијата со која управува.

Генерално гледано, секое ефективно комуницирање се базира на вештините кои раководителот треба да ги практикува и секојдневно да ги усовршува. Било да се работи за вештините на емпатија, активно слушање, сумирање и давање на повратни информации, презентирање, водење на ефективен состанок и слично, директорот е на секојдневен тест на успешноста во комуницирањето.

Со новите реформи во образованието важен акцент е даден на создавање на нов тип на училишта каде што меѓу другото ќе се води грижа за вработените, особено за нивно меѓусебно комуницирање. Квалитетот на воспитно образовниот процес бара партнерска поставеност на сите субјекти во него.

Квалитетните и пред се успешните менаџери во денешно време е потребно да бидат одлични комуникатори од една страна, но и одлични креатори на квалитетна мрежа за проток на вистински, точни и пред се навремени информации од друга страна³⁷.

Светот е создаден од мали групи кои дејствуваат заедно за да споделат информации, да донесуваат нови одлуки или да направат ревизија на старите. Се разменуваат и се преплетуваат меѓучовечки ставови, мислења, тези, се разрешуваат нови и стари дилеми, се потврдуваат хипотези, при што светот се движи во вистински правец.

Вештината, знаењето и умењето на директорот на една организација да ја процени реалната потреба од некаков вид состанок, да го обмисли, успешно подготви и ефективно го реализира истиот, води кон успешен менаџер на една успешна организација. При планирањето на било каков состанок се тргнува пред се

³⁷ Петковски, К., Алексова, М.(2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието.

од работата и од нејзините потреби, како и од мотивацијата на учесниците.

Состанокот со својата содржина треба да ги привлече учесниците, да биде интересен и да им даде одговор на определени прашања кои се во доменот на нивното интересирање.

Многу важен дел од овој модул е последната тема „Справување со конфликти“, каде што умешноста и знаењето на менаџерот на една организација најмногу доаѓа до израз, затоа што како посредник во конфликти најчесто се јавува директорот на училиштето, а потоа педагогот, психологот и класниот раководител.

Причините за конфликтни ситуации во училиштата се многубројни и најчесто се јавуваат поради: натпревар меѓу учениците, нетолерантна атмосфера, несоодветна комуникација, несоодветно изразување на емоции, недостаток на вештини за конструктивно решавање на конфликти, недоволни ресурси и слично.

Успешното преговарање бара високи компетенции, знаења и искуства, не само на водачот на преговарачкиот тим туку и на самиот тим и од тие причини може да се заклучи дека последната тема од овој модул е од голема полза за идните директори можат да ја извршуваат својата функција успешно.

7.1.4. ДИРЕКТОРОТ КАКО ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ

Директорот како педагошки раководител треба да умее да пофалува и критикува, да наградува и казнува, да уочува позитивни и негативни страни на вработените во наставата, да дава информации но и да добива повратни информации од вработените. Високото ниво на и мотивација и координација на сите овие активности и умеење истите да ги предвиди, воочи и употреби го чинат директорот успешен педагошки раководител.

Имајќи ја во предвид важноста на директорот и непосредното влијание врз резултатите на училиштето и постигањата на учениците, како и тоа кои знаења, вештини и способности треба да ги поседува директорот за да работи квалитетно и да постигнува резултати, овој модул им е од голема полза на идните директори.

Модулот е поделен на четири теми и тоа:

Тема 1 – Директорот како педагошки раководител

Тема 2 – Професионален развој на вработени

Тема 3 –Професионализација на наставниците

Тема 4 –Мотивација на вработените

Директор како менаџер на училиште е одговорен за работата на училиштето, за реформите во образованието, воведувањето на иновации во воспитно образовниот процес како и водење грижа за вработените и за нивниот професионален развој.

Директорот треба да мотивира, да ги поттикнува соработниците, да ја подржува тимската работа, да комуницира со опкружувањето, да се однесува предумзички, да биде лидер односно менаџер-лидер, да има добра комуникација што е прв услов за успешно управување, да обезбеди квалитет на воспитно образовен процес, административно-технички работи, следење и вреднување на вработените. Имено, директорот треба да ги унапредува материјалните и човечките ресурси и да допринесува за развој на идентитетот на училиштето.

Квалитетно педагошко раководење е една од приоритетните задачи на директорот на едно училиште. Грижата за вработените, за нивниот професионален развој, за нивната мотивација претставува поттик и двигател за подигање на квалитетот на воспитно - образовниот процес.

Кандидатите за обука на директори во овој модул се запознаваат со начините за подобрување и обезбедување на квалитетно образование на учениците, давање на стручна помош на наставниците во врска со наставата, следење и вреднување на наставниците и планирање на нивниот професионален развој согласно потребите на современото општество.

Имплементирање на иновации во воспитно-образовниот процес подразбира мобилност и секојдневно/ постојано усовршување на наставниците. Без образован наставник, неговите способности и вештини, оспособеност, мотивација и проширување на индивидуална и професионална функција не можат да се

развијаат и напредуваат воспитно – образовните установи, да се унапредува процесот на вреднување, ниту да произлезе компетентен ученик.

Перманентен професионален развој на наставниците е интегрален дел на воспитно – образовната работа, заради што е потребно да се обезбедат материјални, кадровски и финансиски услови за работа со што ќе се реализираат задачите и поставените цели во училиштето. Директорот во концепцијата за професионален развој треба да ги утврди образовните потреби, да планира и програмира во насока на избор на содржини, подготовка, реализација и валоризација за професионален развој на наставниот кадар.

Директорот на училиштето исто така треба да биде свесен дека професионализацијата на наставниците во голема мера влијае на квалитетот на училиштето, односно дека директорот треба да умее да ја поттикне професионализацијата на наставниците и дека наставничката професија е многу сложена и специфична, при што професионалниот развој е една од нејзините карактеристики. Професионалниот развој на наставниците е многу тесно врзан со педагошко-инструктивната функција на директорот на училиштето.

Мотивацијата на вработените е стратешки проблем за секоја организација, а тоа е особено изразено во образованието.

Последната тема во овој модул е многу значајна за идните директори затоа што успешното управување со системот за мотивација води кон остварување на подобри резултати, поголема ефективност, поголемо задоволство од работата кај вработените и секако поголем успех во работата.

Директор на едно училиште може да ги мотивира вработените со опременост со дидактички средства, делегирање на одговорности, учество во иновации, промоција на училиштето преку лична промоција на наставникот, учество во подготовка на планови и програми.

Следејќи ја оваа содржина од модулот, кандидатите за директори имаат можност да се запознаат со теориите на мотивацијата и преку практични примери и вежби да применуваат различни принципи на мотивација на вработените.

7.1.5. ПЛАНИРАЊЕ И ОДЛУЧУВАЊЕ

Со овој модул се предвидува кандидатите да се запознаат со законитостите на планирањето и одлучувањето, со што треба да се оспособат за примена на тоа знаење во сопствената пракса на раководење со училиштето. Посебен акцент ќе се стави на начинот на планирање на годишната програма. Во рамките на овој модул е предвидено да има обука на кандидатите за развивање на стратешки план за развој на училиштето како резултат на воспоставената визија и мисија, како и изработка на соодветни начини на донесување на одлуки.³⁸ Директорот на воспитно образовната установа, низ систем на делегирање, треба да умее на многу вешт начин да го прати системот на планирање и неговата реализација, управувајќи со училиштето, што е многу тежок и сложен процес.

Модулот е поделен на три теми и тоа:

Тема 1 – Визија и мисија

Тема 2 – Планирање

Тема 3 – Одлучување

Во првата тема кандидатите се запознаваат со значењето на поимите визија и мисија во воспитно-образовните организации, со што се обучуваат да умеат да креираат визија и мисија.

Во времето на секојдневните промени и реформи во образованието визијата е многу битен фактор за одржливоста на една организација, па и за училиштето. Визијата може многу позитивно да влијае на работата на училиштето доколку е заедничка, односно доколку повеќето вработени се согласуваат со неа. Добрата визија треба да биде јасна и разбирлива за сите, мерлива, развојна и мотивирачка. Директорот кој е добар визионер треба да умее да дефинира и да осмисли реална визијата, да биде отворен за нови идеи, да ги почитува идеите на вработените и со својот личен пример да дава слика за вредностите на една организација.

³⁸ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр.78/2010/ бр.142/2010

Секоја организација треба да има своја препознатлива мисија, односно со мисијата да ја прикаже сегашноста, да ја објасни целта на постоењето на организацијата, по што е препознатлива и единствена истата, како и ползата од нејзиното постоење. Мисијата треба да е јасна, да има силна порака, да биде разбирлива за широката јавност, а во некои случаи да биде и маркетинг порака за промовирање на организацијата.

Процесот на планирање е една од многуте важни активности на директорот на училиштето, со што, согласно претходните искуства, се избираат содржините кои ќе се реализираат во училиштето врз основа на поставените цели во определен нареден период.

Планирањето е една од потешките функции на менаџерот, затоа што со планирањето се поставува основа на организацијата, се одредува работна политика, се селектираат содржините, се утврдуваат методите и процедурите во работењето, се поставуваат стандарди за работа и стратегии, се одредуваат потребни материјали и средства и се утврдува временска реализација. Во текот на реализацијата на овој модул кандидатите за обука на директори изработуваат годишна програма за работа на воспитно-образовната институција, што ќе им биде од голема полза при обавувањето на функцијата – директор на училиште. Кандидатите добиваат насоки како да планираат, но мора да се констатира дека планирањето не е усталена и утврдена метода тука напротив, многу зависи од надворешни и внатрешни фактори, и секое планирање се прилагодува на потребите на општеството и училиштето. Ниеден план не е конечен така да може да се менува во текот на работата.

Одлучување е една од основните задачи на секој менаџер, без разлика на кое ниво или функција се наоѓа. Денес, во услови на зголемена неизвесност, ризик, влијанието на политиката, државата и други надворешни и внатрешни фактори, менаџерите често се соочени со проблеми во донесување на одлуки во дадени ситуации. За да донесува добри и квалитетни одлуки менаџерот треба да ги познава современите методи и принципи на одлучување со кои кандидатите за обука на директори се запознаваат во оваа тема. Целта на изучувањето на последната тема од овој модул е да им ги подобри сознанијата на кандидатите за

директори како правилно и навремено да одлучат, како да работат и одлучуваат под притисок и во непредвидени ситуации и како да изберат вистинска одлука.

Современото менаџерско одлучување се заснова врз научните принципи, квалитетни информации и ефикасен процес на расудување.

Менаџерите што умеат да донесат добри и успешни одлуки, секогаш пред себе имаат конкретни критериуми според кои се водат и врз основ на тоа дали критериумите се задоволени и исполнети донесуваат одлука или избираат конкретна алтернатива.

7.1.6. ЗАКОНОДАВСТВО И ФИНАНСИИ

Преку овој модул се предвидува кандидатите да се стекнат со потребните знаења од правната регулатива и да се воведат во суштината на законите и прописите кои ја покриваат сферата на образованието (Законот за основно/средно образование, Закон за Државниот испитен центар, Закон за јавните службеници и сите други законски и подзаконски акти кои го регулираат воспитно - образовниот процес во основното/средното образование) и она што е потребно за нормално функционирање на училиштето (Колективен договор, Закон за работните односи). Кандидатите ќе се запознаат и со подготовка на финансов план на училиштето и ќе се воведат и во барањето начини и извори за дополнителни финансиски средства.³⁹

Модулот 6 – Законодавство и финансии ја третираат содржината за која кандидатите се најмногу заинтересирани и за која имаат минимални предзнаења, при што секогаш при реализацијата бараат дополнително време.

Самиот модул е поделен на два дела:

- **Законодавство и**
- **Финансии**

³⁹ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно / средно училиште, Службен весник на РМ бр.142/2010 и 73/2011

7.1.6.1. ЗАКОНОДАВСТВО

Правилната примена на законските прописи во работењето на еден менаџер, односно директор на училиште е многу значајна за да може да одговори на предизвиците во извршувањето на функцијата, да ги следи промените и законските надлежности и да умее да се прилагодува кон нив, но и да донесува или да прилагодува акти на ниво на своето училиште согласно донесените прописи.

Делот од модулот - Законодавство е поделен на две теми и тоа:

Тема 1 – Воведување во правото и правните акти

Тема 2 – Анализа и автентично толкување на законите за основно / средно образование

За успешно извршување на функцијата директор на училиште, покрај останатите компетенции потребно е познавање на законските прописи во врска со работењето на училиштето и нивна правилна употреба. Под правилна примена на законските прописи се подразбира нивна соодветна употреба во ситуации на кои се однесуваат.

Во првата тема кандидатите се запознаваат со видови за законски и подзаконски акти, со што можат да направат разлика помеѓу закон, правилник, упатство, одлука, наредба и слично, што е многу битен вовед во примена на законодавство во работата.

Во овој дел од модулот кандидатите добиваат сознанија и информации за сите законски и подзаконски акти кои го третираат образованието, како и работниот однос. Многу е битно што сите овие акти се разгледуваат, анализираат и толкуваат, по што се извлекуваат заклучоци за применливост на истите. Најважни закони и прописи во кои се воведуваат кандидатите се: Закон за основно/средно образование, Колективен договор за основно/средно образование, Законот за учебници за основно и средно образование, Закон за педагошка служба, Закон за Бирото за развој на образование, Законот за Државен испитен центар, Законот за средното стручно образование и правилници кои произлегуваат од горенаведените закони или се во сферата на образованието.

Многу е важно за правилно работење на еден директор да ги познава законите од областа, за да може стручно, компетентно, навремено, а пред се правилно да ги извршува задачите во училиштето.

7.1.6.2. ФИНАНСИИ

Во овој дел од модулот кандидатите за обука ќе се запознаат со постапките, процедурите и активностите за успешно водење на финансиите во едно училиште. Менаџирањето со финансиите е област од која што кандидатите за обука на директори, а и самите актуелни директори најмногу се плашат. Грешките во финансискиот менаџмент можат да доведат до сериозни негативни последици по менаџерот и по институцијата од една старана, а од друга страна недостатокот на финансиите понекогаш се сериозен проблем за функционирање на организацијата.

Со децентрализацијата директорите на училишта добива поголема слобода за располагање со финансиски средства, но и многу поголема одговорност за трошење на истите, што бара поголемо знаење од областа на финансиите.

Делот од модулот - Финансии е поделен на следните теми:

Тема 1 – Финансиски менаџмент

Тема 2 – Финансирање на основното/средното образование

Тема 3 – Сметковоство и сметководствени принципи и основни финансиски извештаи

Тема 4 – Јавни набавки

Тема 5 – Како да донаторски фондови

Финансискиот менаџмент има многу значајно место во системот на менаџментот, затоа што финансиите се тесно поврзани со управувањето, технологијата, со човечките и материјалните ресурси.

Финансиски менаџмент преставува процес на користење на ресурсите (луѓе, опрема, згради и сл.) на организацијата за постигнување на нејзината мисија, визија и долгорочните цели.⁴⁰

Менаџерот е одговорен за целокупното финансиско работење на училиштето, и од тие причини треба да биде во тек со сите законски и подзаконски прописи во врска со финансирањето, планирањето на средствата во буџетот, сметководството, јавните набавки и сите други активности поврзани со финансиите.

Основното/средното образование се финансира од буџетот на Република Македонија и од сопствени приходи, доколку ги има (најчесто во средно стручните училишта). Распределба на средствата по општините се врши по пат на блок дотации, при што, доколку е потребно, општините можат да го дополнат буџетот на училиштето, освен за плати на вработените. Министерството за образование го контролира наменското трошење на средствата кои се распределени од буџетот на Република Македонија.

Директорот - менаџерот на едно училиште пожелно е да има сознанија за основните начела на сметководството, од причини што одлуките што се донесуваат во однос на финансиите се одговорност на директорот. Сметководство во една организација треба да се води согласно законите, подзаконските акти и принципите на добра сметководствена практика, со кои кандидатите за обука се запознаваат во овој модул.

На самата обука кандидатите се запознаваат со видови на финансиски извештаи што се должни да ги изработат како корисници на буџетот на Република Македонија и со начинот на нивната изработка.

Јавните набавки се една од задачите на директорот за кои тој има голема одговорност и со кои се постигнува реализација на зацртаните цели во планот за работа на училиштето. Директорот треба да ги познава законската регулатива во врска со јавните набавки и примерите од добра практика во спроведувањето на јавните набавки, за да може да работи правилно и согласно принципите за јавните

⁴⁰ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 6 - Финансии, Скопје: Државен испитен центар

набавки. Во самиот модул, обучувачот детално ги запознава кандидатите за обука на директори со одговорниот орган за јавните набавки, видови на постапки, со тек на активности во една постапка, со улогата на директорот во истата, со оформување на досие за секоја набавка одделно и сл.

Изборот, односно аплицирањето за донаторските фондови е многу корисно сознание за директор на една институција затоа што донаторските фондови претставуваат дополнителен приход за за училиштето.

Кандидатите за обука на директори во овој модул се запознаваат со постапките и процедурите за аплицирање на расположиви донаторски фондови во сферата на образованието.

8. РЕЛЕВАНТНИ ИСТРАЖУВАЊА

8.1. СТУДИЈА – УТВРДУВАЊЕ НА ПОТРЕБИТЕ ЗА БАЗИЧНА ОБУКА НА УЧИЛИШНИТЕ ДИРЕКТОРИ СПОРЕД МЕНАЏЕРСКИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ⁴¹

Ова студија преставува зародиш на обуката на директори на основни и средни училишта во Република Македонија. На почетокот на студијата авторите даваат теоретски согледувања за менаџментот и за директорот како менаџер на училиште, како и потребата од примена на менаџментот во училиштата. Понатаму, се разгледува и наметнува новата улога на директорот во функција на потребите на современото општество и примена на филозофијата за учење за цел живот (lifelong learning).

Постојат некои автори што мислат дека лидерот се раѓа, дека тие луѓе се со посебни способности, харизма и авторитет, но многу поголем е бројот на оние автори кои сметаат дека „Вродениот талент за водство е потребен, но не и доволен услов. Според тоа потребен е талент, но и знаење и умеење. Постојат многу вештини кои луѓето ги стекнуваат, ги учат од искуство или со обука и образование“.⁴²

⁴¹Петковски, К. и други, (2004) Студија-Утврдување на потребите за базична обука на училишните директори според менаџерските компетенции, Скопје: Биро за развој на образованието

⁴² Петковски, К. (2000), Водство и ефективна комуникација, Битола: Киро Дандаро

Целта на ова истражување е да се утврди потребата од обука, какви форми и модели на обука и стручно усовршување се потребни за директор на училиште и начинот како најобјективно да се дојде до потребните компетенции на директор на училиште во услови кога нема институционална поставеност на обуките за директори на училишта.

Во примерокот за испитување била опфатена целата популација на директори на основни и средни училишта, наставници, советници од Бирото за развој на образование, просветните инспектори, претставници од Министерството за образование и наука и испитаници кои имаат некаква менаџерска обука или соодветно образование за образовен менаџмент.

Од сето ова обемно и исцрпувачко истражување произлезе:

- Утврдени се области и содржини на едно програмско јадро за базична обука, организирана во 6 модули и тоа:
 - Планирање и развој на училиштето;
 - Организација и реализација на курикулумот и наставата;
 - Организација на работата на училиштето;
 - Управување со промените во училиштето;
 - Управување и комуницирање со персоналот;
 - Обезбедување на финансии;
 - Односи со јавноста и маркетинг на училиштето;
 - Евалвација на работата на училиштето (овој модул е додаден како заклучок на авторите од анализата на добиените податоци од испитаниците).
- Се потврди свесноста на актуелните директори за потребата од обука и усовршување на училишните директори;
- Се потврди дека голем процент (85%) од актуелните директори немаат соодветно менаџерско образование, ниту добро искуство во водење на училиште;
- Голем процент од актуелните директори во основните училишта се со VI степен на образование;

- Една третина од директорите се лица над 50 години, при што истите имаат голем отпор кон промените и иновациите;
- Државата нема стандарди и критериуми за директори на училишта.

Во студијата се предложени мерки со кои би се надминале проблемите што се детектирани во ова истражување, при што гледајќи од денешна перспектива многу од нив се прифатени и имплементирани во образовниот систем на Република Македонија. Некои поважни препораки кои се усвоени се:

- Се воведоа национални стандарди за Република Македонија за директори на училишта;
- Измени и дополнувања на законски и подзаконски акти за услов за директор на училиште: минимум високо образование, минимум пет години работно искуство во настава, сертификат за обука на директори;
- Спроведување на базична менаџерска обука од соодветна самостојна институција;
- Добивање сертификат за положен испит за директори.

8.2. ПОДОБРУВАЊЕ НА УЧИЛИШНОТО РАКОВОДСТВО (IMPROVING SCHOOL LEADERSHIP (Volume 1 and 2))⁴³

Студијата претставува анализа на училишното раководство, преиспитување на улогата на директорот на училиште и подобрување на училишното раководство, која е спроведена од страна на ОЕЦД, од 2006 до 2008 година, а наодите се објавени во два тома од ОЕЦД во 2008 година.

Студијата е доста обемна и е спроведена во следните земји: Австралија, Австрија, Белгија (Фландрија и Француската заедница), Чиле, Данска, Финска, Франција, Унгарија, Ирска, Израел, Кореја, Холандија, Нов Зеланд, Норвешка, Португалија, Словенија, Шпанија, Шведска и Велика Британија (Англија, Северна Ирска и Шкотска).

ОЕЦД (OECD) е организација за економска соработка и развој која е единствена по тоа што во неа членуваат земји чии влади работат заедно за да се одговори на економските, социјалните и еколошките предизвици на

⁴³ <http://www.oecd.org/edu>

глобализацијата. Во ОЕЦД, исто така, како приоритети се поставуваат начини да им се помогне на владите на своите членки да одговорат на новите случувања и проблеми, како што се корпоративно управување, информатичка економија и предизвиците на стареењето на населението. Начинот на работата во ОЕЦД е освен разгледување и анализа на новите идеи и сознанија, размена на искуства помеѓу земјите членки и идентификување на добра практика во работата, како и координација на домашни и меѓународни политики.

Земјите членки на ОЕЦД се: Австралија, Австрија, Белгија, Канада, Чешка, Данска, Финска, Франција, Германија, Грција, Унгарија, Исланд, Ирска, Италија, Јапонија, Кореја, Луксембург, Мексико, Холандија, Нов Зеланд, Норвешка, Полска, Португалија, Словачка, Шпанија, Шведска, Швајцарија, Турција, Велика Британија и САД.

Образовната политика е едно од битните прашања за делување во ОЕЦД и приоритет во целиот свет, а оваа студија е направена да им помогне на владите на ОЕЦД-државите да го подобрат училишното раководство и да го направат одржливо за во иднина.

Во првиот том: **Политика и Пракса** авторите ја објаснуваат причината поради која училишното раководство е приоритет во агендите на образовните политики на меѓународно ниво.

Многу земји се придвижиле кон децентрализација, со што училишта сè повеќе се автономни во нивните одлуки и поодговорни за резултатите. Како услов за подобрување на целокупната ефикасност на училиштето е користењето на наставна практика која е повеќе базирана на докази.

Како резултат на овие трендови, функцијата на раководството на училиштето во земјите на ОЕЦД сега е повеќе дефинирана со сет на барања за улоги кои вклучуваат финансиски и човечки ресурси и учење за лидерството. Во земјите на ОЕЦД, потенцијалните кандидати често се во дилема да се пријават на оглас за директори, поради преоптоварени улоги, недоволната подготовка и обука, ограничени можности за кариерен развој и несоодветна поддршка и наградување.

Јадрото на одговорностите на училишните лидери треба да бидат јасно дефинирани и одделени.

ОЕЦД идентификува т.н „политички стратегии“ кои земени заедно може да ја подобрат праксата во училишното раководство:

1. (Ре) дефинирање на одговорности на училишното раководство

Истражувањето покажа дека директорите на училиштата можат да направат разлика помеѓу училиштето и учениците, ако можат да одлучуваат самостално, односно ако им е доделена автономија. Исто така, јадрото на одговорностите на училишните лидери (директорите) треба да биде јасно дефинирано и одвоено.

2. Дистрибуција на училишното раководство

Со зголемување на одговорностите и отчетноста на раководството на училиштето, се создава потребата за дистрибуција на водство и во рамките на училиштата и низ училиштата. Училишните одбори, исто така, се соочуваат со многу нови задачи. Креаторите на политиката треба да го прошират концептот на раководството на училиштето и да ја приспособат политиката соодветно на работните услови.

3. Развивање на вештини за ефективно училишно раководство

Практиката од земјите и докази од различни извори, покажуваат дека училишните лидери имаат потреба од специфична обука за да одговорат на проширени улоги и одговорности во училиштето и пошироко. Стратегиите треба да се фокусираат на развивање и зајакнување на вештините поврзани со подобрување на резултатите на училиштето. Развојот на лидерството во училиштето треба да се третира како континуитет, со употреба на формални и неформални процеси во сите фази на управувањето. Поддршката на професионалниот развој на училишното раководство според ова студија треба да се одвива низ три фази:

Поттикнување на почетна обука за лидерство – задолжителна или доброволна зависи од образовната политика во државата. Во секој случај државата треба да најде начин да ги стимулира директорите да вложуваат во својот

професионален развој, но и да се потруди да пронајде вистински кандидати за овие позиции.

Организирање на индуктивни програми: Овие програми се реализираат на почетокот на кариерата на директорите односно во првите години од директорувањето, преку обуки и размена на искуства, проблеми од праксата и истражување на предизвици со други поискусни директори. Овие програми треба да обезбедат комбинација на теоретски и практични знаења и самостојно учење.

Обезбедување обука на работното место: Треба периодично да се организираат обуки за стручни усовршувања на директорите и раководните тимови за да можат да ги обноват своите вештини и бидат во чекор со новите случувања. За оние земји каде што ги нема претходните два вида на обуки овој тип на професионално усовршување на раководниот кадар во училиштето е од витално значење за запознавање и развивање на лидерски вештини на директорите.

Мрежното поврзување на директорите на училишта меѓусебно, нуди размена на искуства и обезбедува неформален професионален развој на директорите и лидерските тимови.

Повеќето држави кои учествуваат во оваа студија имаат стандарди, проценки (оценувања) и други механизми за следење и регулирање на квалитетот на програмата за обука на директорите, што е и препорака на оваа студија.

Еден од битните моменти за квалитетот на училишното раководство е и регрутирање на кандидатите за директори односно обезбедување на фер, конзистентни и транспарентни конкурси, проследени со добро осмислени алатки за вреднување на кандидатите. Конечно, оние што ќе бидат избрани треба да им се овозможи обука и професионален развој, како и можност за посети на други училишта и размена на искуства.

Во вториот том - **Студии на случај во системот на лидерство:** Улогата на училишните раководители радикално се менува како земјите ги трансформираат нивните образовни системи за да се подготват младите луѓе да функционираат во денешниот свет на брзи технолошките промени, економската глобализација, зголемена миграција и мобилност.

Една од новите улоги за која директорите на училишта се повикани да играат е работа надвор од нивните училишни граници, така што тие придонесуваат не само за успехот на нивните сопствени училишта, туку за успехот на системот како целина.

Оваа публикација ги испитува експертите за мислење за системот за лидерство и подобрување на училиштата. Студиите на случај се резултат од истражувањето и посети од страна на ОЕЦД – персоналот и образовни експерти за секоја земја. На посетите се одржувани состаноци и дискусии со националните и локалните владини претставници и посети на некои училишта.

Студии на случај се направени во Австралија, Австрија, Белгија (Фландрија), Финска и Обединетото Кралство (Англија) и покажуваат како земјите делуваат охрабрувачки на училишните лидери за да се развиваат и обучуваат во нови генерации на училишните лидери кои ќе придонесат за систем на трансформација.⁴⁴ Главната причина за фокусирање на развојот на училиштето е таа што само преку образованието една држава може да развие знаења и вештини кои се од големо значење за економскиот раст на една земја, социјалниот развој, политичка виталност и најважно успехот на децата како наша иднина.

Една од новите и многу важни улоги на директорите на училиштата е повеќе да се работи со други училишта и други училишни лидери, соработка и развивање на односи на доверба и меѓусебна поврзаност- велат експертите.

Други важни фактори за системот на раководење се: воспоставување и признавање на системот за поддршка на лидери, правилно идентификување и регрутирање на истите, обезбедување на професионален развој, овозможување на училиштата да соработуваат меѓу себе, а не да бидат едно на друго конкуренција, воведување на иновации кои се битни за училиштето но и за образовниот систем во целина.

Препорака од ОЕЦД тимот е да се изберат вистински лидери во училиштето и да се остават смостојно да го водат истото.

⁴⁴ <http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/40545479.pdf> од 12.12.2012

8.3. РЕДЕФИНИРАЊЕ НА ЛИДЕРСТВО ВО ОБРАЗОВАЊЕТО ЗА 21-ОТ ВЕК (National Board Certification for Principals: Redefining Educational Leadership for the 21st Century)

Постојат многу релевантни истражувања од областа на обука и сертифицирање на директори на училишта, особено во Америка, кои се правени од страна на компании кои се занимаваат со обука за менаџери на институции. Во секој случај секоја обука и сертифицирање на директори на училишта се прави во согласност со трендовите во светот, што значи дека се многу често подложни на промени.

⁴⁵Едно такво релевантно истражување од оваа област е направено од Националниот одбор за сертификација за директорите: **Рedefiniрање на лидерство во образоването за 21-от век (National Board Certification for Principals: Redefining Educational Leadership for the 21st Century)**, кои покажуваат дека поддршката на директорите како проспект на напредната сертификација ја признава важноста на инструктивното водство, организациските промени и вклучувањето на заедницата, како и суштинска улога на менаџментот во училиштата. Во последните истражувања на Националниот одбор за сертификација за директорите, 83% од училишните лидери и 69% од лидерите од областа изразиле интерес за напредна сертификација за директори. И училиштата и лидерите од областа биле најмногу заинтересирани за сертификација која би значела подобра подготовка на директорите за системски инструирани подобрувања.

⁴⁵ http://nbpts.org/products_and_services/national_board_certifica, 29.08.2011

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Предмет на ова истражување е Концепцијата за обуката и сертифицирањето на директори на училишта во Република Македонија.

Проблемот е од сложена природа и опфаќа низа појави кои се случуваат при подготовка и реализација на обуките, како и ефектите што се добиваат од истите.

Имено, во ова истражување се испитува:

- *потребата од обука и сертифицирање на директори;*
- *потребата од измени и дополнувања на формата, содржината и програмската поставеност на обуката;*
- *степенот и карактерот на мотивацијата на кандидатите за да се пријават за обука и сертифицирање;*
- *придобивките (ефектите) од обуката што ги добиваат кандидатите за директори на основни и средни училишта;*
- *потреба од атестирање на сертификатите за директори и*
- *потреба од поинаков тип на континуирана или инцидентна обука на актуелните директори на училишта во Република Македонија.*

Со ова истражување се утврдува фактичката состојба на обуките и сертифицирањето на директорите во основни и средни училишта како и потребата од измени и дополнувања на Концепцијата, формата и содржината на обуката и спроведувањето на испит за директор.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основната цел на истражувањето е да се испита концепциската поставеност на обуката и сертифицирањето на директори на основни и средни училишта во Државниот испитен центар.

Ова ќе допринесе за подобрување на квалитетот на обуката и усогласеност на потребите на кандидатите за директорите за обука, која ќе биде во чекор со потребите на директорот на едно современо училиште.

Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба на потребата од обука и сертификање на директори, како и потребата од измени и дополнувања на формата и содржината на обуката.

Истражувањето исто така ќе даде податоци за потребата од континуирана обука на актуелните директори, согласно потребите од теренот.

Според карактерот ова истражување е: **евалуациско** (проучува педагошки проблем и мери ефекти од некоја иновација), **индивидуално** (истражувачот е поединец), **квантитативно** (употреба на прецизни методи, анкетање), **квалитативно** (се користат поприродни, субјективни техники - интервјуање), **дескриптивно** (се утврдува фактичката состојба на појавата) и **емпириско** (проблемот се проучува со непосредно мерење односно собирање на податоци од терен и се користат факти и податоци).

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задачи на ова истражување се:

- ❖ Да се испита мотивацијата на кандидатите за стекнување на сертификатот;
- ❖ Да се утврди потребата од обука и сертификање на кандидати за директори на основни и средни училишта;
- ❖ Да се испитаат ставовите за очекувањата на кандидатите за директори во однос на обуката;
- ❖ Да се испитаат ставовите на кандидатите за обуката за директори, актуелните директори и обучувачите, за потребата од измени и дополнувања на програмата за обука, како и формата и содржината на истата;
- ❖ Да се испитаат ставовите на кандидатите за обуката за директори, актуелните директори и обучувачите за потребата од измени и дополнувања на формата и начинот на изведување на обуката;
- ❖ Да се испитаат ставовите на кандидатите за обуката за директори, актуелните директори и обучувачите за потребата од атестирање на сертификатите за директори на училишта;
- ❖ Да се испитаат ставовите на кандидатите за обуката за директори, актуелните директори и обучувачите за тоа дали постои потреба од континуирани обуки и

усовршувања за актуелните директори кои раководат со училишта во Република Македонија.

4. ХИПОТЕЗИ

Општа хипотеза:

H_0 - Обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на училишта е во функција на зајакнување на нивните менаџерски компетенции од образованието во склад со новите трендови во менаџерството.

Посебни хипотези:

H_1 – кандидатите за обука на директори и актуелните директори имаат висок степен на мотивација да ја обавуваат функцијата директор на училиште.

H_2 – После завршената обука кандидатите се стекнуваат со знаења и способности што ќе им бидат од полза за успешно водење на едно училиште;

H_3 – Субјектите вклучени во обуката имаат позитивни ставови кон потребата од обуката;

H_4 - Постои потреба од измена и дополнување на програмата за обука на кандидати за директори на основни и средни училишта согласно со актуелните потреби;

H_5 Постои потреба од измени и дополнувања на формата и начинот на изведување на обука на кандидати за директори на основни и средни училишта;

H_6 - Потребно е атестирање на сертификат за директори на одреден временски период;

H_7 - Потребни се континуирани обуки и стручни усовршувања на актуелните директори на училишта, организирани согласно потребите.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Независни варијабли: Правилникот за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, формата и

содржината на уверението за положен испит за директор на основно/средно училиште, просторот каде што се одвива обуката, материјално – техничката опрема, работното место, работното искуство, возраста и видот на образование на кандидатите за обука.

Зависни варијабли: Ставовите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта, ставовите на обучувачите на кандидати за директори, ставовите на актуелните директори на основни и средни училишта.

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во ова истражување се користни следниве методи:

Индуктивно-дедуктивен метод – е користен за објаснување на утврдените и откривање на новите сознанија и новите законитости, за докажување на поставените хипотези, за проверување на хипотезите и научните истражувања (индукција - заклучување од посебното кон општото и дедукција-заклучување од општото кон посебното);

Дескриптивен метод – се користи за запознавање на појавите онакви какви што се и колкави се, при што се утврдува фактичката состојба на појавата;

Аналитичко – синтетички метод - се користи за расчленување на сложени поими, судови и заклучоци на нивни поедноставни составни делови како и за спојување на деловите или елементите во една целина.

Согласно поставените задачи ќе бидат применети следниве истражувачки техники:

- **Анкетирање**
- **Структурирано интервју**

Примената на овие техники ќе се врши со следниве инструменти за истражување:

- **Анкетен прашалник** за кандидати за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта;

- **Анкетен прашалник** за актуелни директори на училишта, со положен испит за директори и добиен сертификат за директори;
- **Протокол за интервју** за обучувачите на кандидати за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта.

Прашалникот за кандидати за обука и сертификарање на директори е поделен тематски и служи за добивање на општа претстава за структурата на кандидатите за обука, за нивните мислења и ставови околу потребата од обука на директори на училишта, потреба од измени и дополнувања на актуелната програма како и ефектите и резултатите што ги добиле по завршувањето на обуката.

Прашалникот за актуелните директори на основни и средни училишта е исто така тематски поделен и е направен да ни даде релевантни информации за потреба од обука и ефектите од неа применети во праксата.

Во двата прашалника постојат различни типови на прашања почнувајќи од затворени од едноставен тип (со одговор „да“ и „не“) со образложение во понатамошен текст, отворен тип со пополнување, па се до тврдења од затворен тип со три понудени одговори („се согласувам“, „делумно се согласувам“ и „не се согласувам“).

Анализата на прашалниците ќе се одвива тематски, како што се поделени темите согласно поставените хипотези, одделно за двата прашалника. Прашањата во прашалниците ќе се анализираат во рамките на секој прашалник одделно, но и ќе се споредуваат резултатите од анкетаирањето помеѓу двете целни групи за заедничките прашања.

Протоколот за интервју со обучувачите на кандидати за директори е структуриран/ составен од 13 отворени прашања кои се создадени за да се направи анализа на Концепцијата за обука на кандидати за директори и Програмата за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта. Целта на ова истражување е всушност да се добијат релевантни податоци и показатели за ефикасноста и организацијата, ефикасноста и начинот на реализацијата на обуките што се спроведуваат во Државниот испитен центар.

7. ПОПУЛАЦИЈА И ПРИМЕРОК

Примерокот на истражувањето го сочинуваат наставници/стручни соработници кои се пријавиле во Државниот испитен центар за обука и сертификарање на кандидати за директори, директори на основни и средни училишта и обучувачи на кандидатите за директори.

- Примерокот од испитаниците за кандидатите за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта не е биран, туку се земени сите кои ја посетувале обуката во периодот од декември 2011 до април 2012 година.
- Примерокот за актуелните директори е земен случајно, за директори на средните училишта низ цела држава, додека пак за директори на основните училишта се земени директори од Скопје и околината.
- Примерокот за обучувачите е земен во целост, односно интервјуирани се сите обучувачи кои беа на располагање и кои спроведуваат обука на македонски и албански наставен јазик.

Анкетата со кандидатите за обука и сертификарање на директори на основни и средни училишта е спроведена на 83 кандидати за директори на основни и средни училишта кои посетуваа обука во Државниот испитен центар. Анкетирани се кандидати за обука кои од ноември 2011 година до мај 2012 година беа на обука во Државниот испитен центар, како единствен провајдер за обука и сертификација за директори на основни и средни училишта во Република Македонија.

Од подготвени 100 прашалници 83 се вратени пополнети во целост, а останатите се вратени делимично пополнети или пак воопшто не се вратени и тие не се земени во предвид при обработката.

Од 83 валидни прашалници, 57 кандидати се обучуваат за директори на основно училиште, додека 26 кандидати се подготвуваат за сертификат за директор на средно училиште.

Табела 3: Распределба на кандидати за обука

Кандидати за обука и сертифицирање на директори на:	f	f%
основно училиште	57	68,68
средно училиште	26	31,32
вкупно	83	100,00

Ваквата распределба на кандидати за обука на директори на основни и средни училишта се должи на тоа што во Република Македонија има повеќе од 350 основни училишта а околу 100 средни училишта. Од тие причини многу е поголем бројот на кандидати за директори на основни училишта.

Анкетата за актуелните директори на основни и средни училишта е спроведена со 56 испитаници со директори на училишта од цела држава кои претходно ја следеле обуката за директори.

За анкетирање беа подготвени вкупно 70 анкетни прашалници за директори на училишта, од кои 11 не беа вратени, а 3 не беа пополнети во целост и беа отфрлени како невалидни.

Обучувачите на кандидати за обука и сертифицирање на директори се лица кои се по правило претставници од Интрауниверзитетската конференција, избрани на конкурс објавен од Државниот испитен центар. Истите треба да имаат најмалку академски студии од втор циклус, објавени трудови, искуство во предавања за содржините од модулот за кој аплицираат и учество на семинари и конференции со свои трудови. Бидејќи обуката на кандидати за директори се спроведува на македонски и албански јазик, обучувачите се различни за двата јазици за секој модул. Интервјуирани се 14 обучувачи за сите модули кои спроведуваат обука на албански и македонски јазик при што искажаните мислења и ставови се дадени во продолжение на овој труд.

Со ова истражување се испитани ставовите на горенаведените испитаници во врска со Концепцијата и програмата за обука на директори.

8. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено во траење од 4 месеци, односно од декември 2011 година до април 2012 година. Интервјуто со обучувачите, како и анкетирањето на актуелните директори е спроведено во текот на еден месец, односно во февруари 2012 година.

Времетраењето на истражувањето е подолго затоа што примерокот од кандидатите за обука на директори беше поделен во четири групи (две за основно училиште на македонски јазик, една за основно училиште на албански јазик и една за средно училиште на македонски јазик), а при тоа обуката за една група трае минимум 2,5 месеци.

9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Добиените податоци од анкетирањето ќе се обработуваат на вообичаен начин (групирање и пребројување) и со дистрибуција на фреквенција. Податоците ќе бидат компјутерски обработени и табеларно прикажани. Двата прашалника се обработуваат одделно, поделени тематски, а потоа се прави компаративна анализа за заедничките прашања.

Обработката на податоците се врши на цел примерок, истите се внесуваат во табела, се пресметува и процентуална застапеност, од табелата произлегува графикон и на крајот резултатите се коментираат и се донесуваат заклучоци.

Некои прашања ќе се обработуваат и со χ^2 – хи квадрат анализа, за да може да се утврди статистички значајна разлика помеѓу очекуваните и добиените резултати или статистичка разлика на добиените резултати на два примероци кои се споредуваат.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНА АНКЕТА СО КАНДИДАТИТЕ ЗА ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ

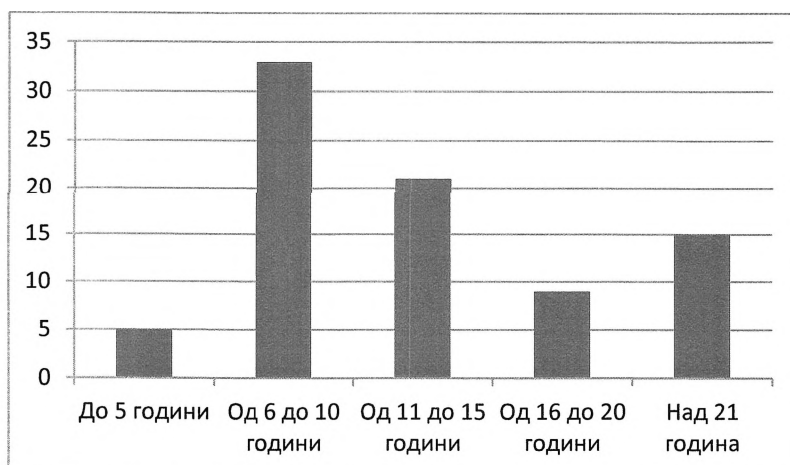
❖ ОПШТИ ПОДАТОЦИ

1. Должина на работно искуство во настава на кандидатите за обука:

Табела 4: Должина на работно искуство во настава на кандидати за обука на директори

Должина на работно искуство во настава	f	f%
До 5 години	5	6,02
Од 6 до 10 години	33	39,76
Од 11 до 15 години	21	25,30
Од 16 до 20 години	9	10,84
Над 21 година	15	18,00
Вкупно	83	100,00

Од табелата можеме да видиме дека најголем процент (околу 40%) од кандидатите за обука и сертифицирање на директори се со работно искуство од 6 до 10 години. Повеќе од 65% од кандидатите за директори се со работно искуство од 6 до 15 години, но не треба да се занемарува и процентот (18%) на кандидати што имаат работно искуство над 21 година.



Слика 1: Графички приказ на должина на работно искуство во настава на кандидати за обука на директори

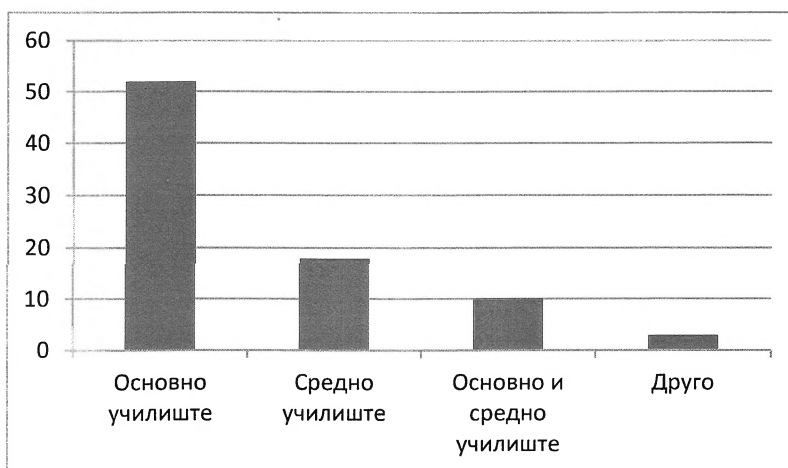
Околу 6 % од кандидатите не го исполнуваат условот за директор на училиште бидејќи го немаат исполнето критериумот од полни 5 години работно искуство, но немаат законски пречки да полагаат испит за директори и да се стекнат со сертификат за директори.

2. Работно искуство на кандидати за обука е во:

Табела 5: Стекнато работно искуство во видови на училишта на кандидати за обука на директори

Работно искуство во:	f	f%
Основно училиште	52	62,65
Средно училиште	18	21,69
Основно и средно училиште	10	12,05
Друго	3	3,61
Вкупно	83	100

Од добиените податоци од прашалникот можеме да воочиме дека значајно поголем број на кандидати работеле само во основно (62,65%) или средно училиште (21,69%). Само околу 12% од кандидатите се со работно искуство и во основно и во средно училиште, а 3,61 % од кандидатите се со работно искуство во ученички домови (интернати), за кои исто така е потребен сертификат за директор.



Слика 2: Графички приказ на стекнато работно искуство во видови на училишта на кандидати за обука на директори

Од табелата може да се согледа дека работното искуство на испитаниците во основно или средно училиште во голем дел се совпаѓа со изборот за добивање сертификат за основно или пак средно училиште.

Табела 6: Застапеност на на кандидати за обука на директори по видови на училишта

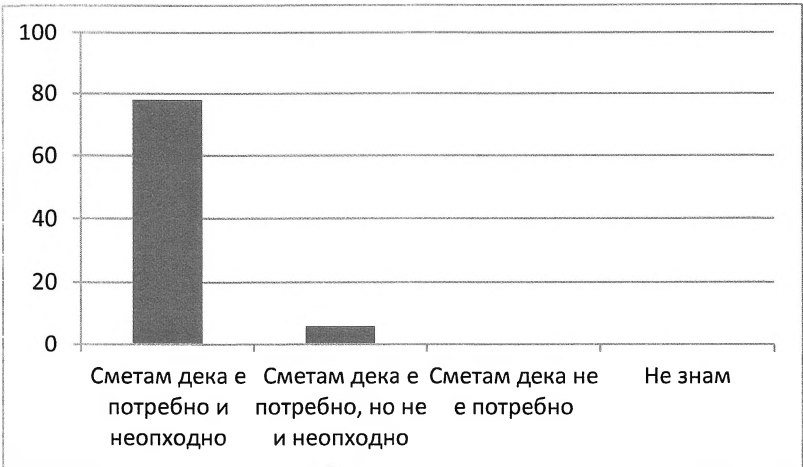
Работно искуство во:	Кандидати за ОУ (f1)	Кандидати за ОУ (f1%)	Кандидати за СУ (f2)	Кандидати за СУ (f2%)
Основно училиште	50	87,72	2	7,69
Средно училиште	0	0	18	69,23
Основно и средно училиште	6	10,52	4	15,38
Друго	1	1,76	2	7,69
Вкупно	57	100	26	100

3. Дали сметате дека еден успешен директор пред се треба да биде добар менаџер?

Табела 7: Фреквенција на тврдења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер

Тврдење:	f	f%
Сметам дека е потребно и неопходно	78	93,98
Сметам дека е потребно, но не и неопходно	6	7,23
Сметам дека не е потребно	0	0,00
Не знам	0	0,00
Вкупно	83	100

Од резултатите претставени во оваа табела согледуваме дека многу голем процент (93,98%) од кандидатите за обука за директори во целост го подржуваат тврдењето дека успешен директор пред се треба да биде добар менаџер. Само 7,23% од кандидатите сметаат дека е потребно, но не и неопходно претходно наведеното тврдење.



Слика 3: Графички приказ на фреквенција на тврдења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер

Резултатите од ова тврдење се во согласност со очекувањата за ставовите на идните кандидати за директори на основни и средни училишта.

4. Кој е Вашиот мотив да се пријавите за обука за директор на училиште?

Со детална анализа на ова прашање може да се констатира дека не е можно да се изгруппираат одговорите на прашањето, но се забележува дека мотивацијата за пријавување за обуката најчесто е од лични побуди, кариерен развој (личен интерес), стекнување на нови знаења и вештини, потоа за подобрување на работата на училиштето и слично.

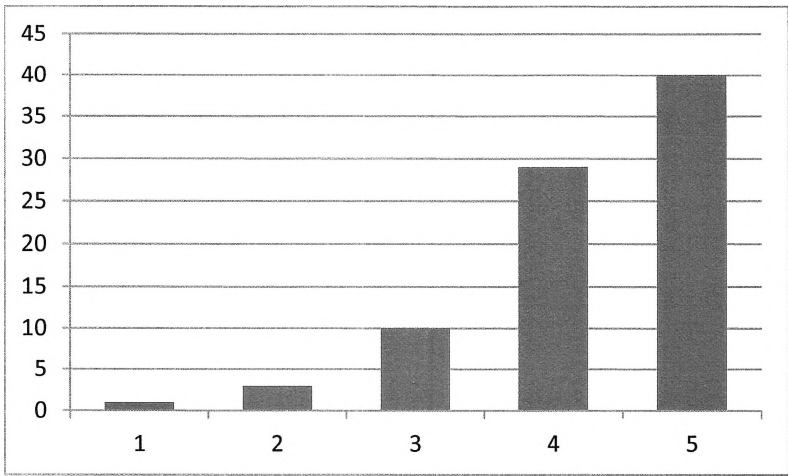
5. На скала од 0-5 колку е степенот на вашата мотивација да добиете сертификат за обука и да станете директор на училиште:

Табела 8: Фреквенција на степен на мотивација на кандидатите за обука

Мотивација да стане директор	f	%f
1	1	1,20
2	3	3,61
3	10	12,05
4	29	34,94
5	40	48,19
Вкупно	83	100

Од оваа табела можеме да констатираме дека кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта се високо мотивирани

за добивање сертификат, а со тоа и функција директор на училиште. Повеќе од 83% од кандидатите се високо мотивирани со 4 и 5 степен од горенаведената скала.



Слика 4: Графички приказ на распределба на фреквенција на степен на мотивација на кандидатите за обука

Со најниска вредност 1 од скалата за мотивација е мотивиран само 1 кандидат или 1,20% од кандидатите што е навистина ниска и занемарлива вредност во донос на вкупниот број на кандидати.

Пресметување на χ^2 (хи-квадрат) - тестот за анализа на резултатите:

f_t – Очекувани фреквенции (за примерок од 83 испитаници со 5 понудени можности за избор) - $83/5=16,6$

f_o – Добиени фреквенции од спроведеното истражување

df – број на понудени можни одговори (број на категории) = 5

N (степенот на слобода се пресметува): $df - 1 = 5 - 1 = 4$

За степен на слобода- $N = 4$ и за гранична вредност χ^2 , од таблицата за гранични вредности, за ниво $p = 0,05$ во табелата подолу може да се види дека вредноста за χ^2 е 9,49.

Табела 9: Пресметувања на χ^2 – тестот за степен на мотивација

Прашање бр 5.				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
1	16,6	-15,6	243,36	14,66
3	16,6	-13,6	184,96	11,14
10	16,6	-6,6	43,56	26,7
29	16,6	-12,4	153,76	9,26
40	16,6	23,4	547,56	32,98
				94,74

По извршената χ^2 (хи-квадрат) анализа на добиените податоци може да се констатира дека постои значајна статистичка разлика помеѓу добиените резултати и оние кои случајно би ги очекувале. Со други зборови, мотивацијата на кандидатите за обука за директори статистички значајно се разликува од онаа која случајно би се добила.

❖ ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ

6. Прашањето 6 е составено од 9 искази во кои се понудени по 3 одговори („се согласувам“, „делумно се согласувам“ и „не се согласувам“) од кои секое тврдење ќе се разгледува одделно:

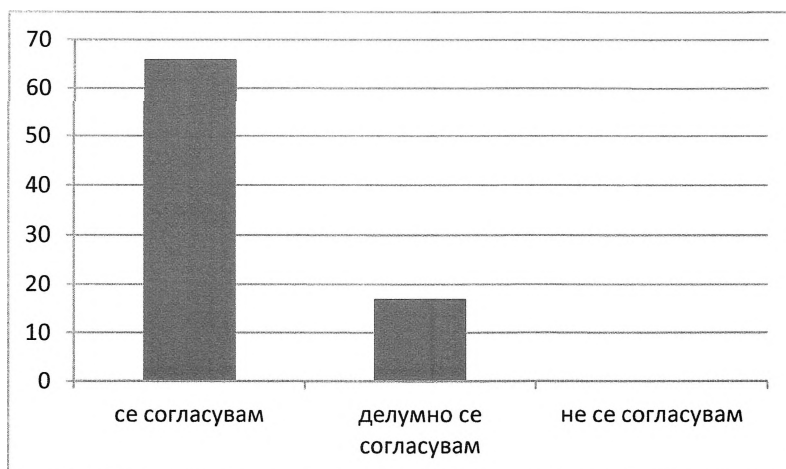
Тврдење број 6.1

- Обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е потребна за успешен менаџер.

Табела 10: Фреквенција на одговори за тврдење број 6.1

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	66	17	0	83
f %	79,52	20,48	0	100

Од горенаведената табела согледуваме дека 66 кандидати, односно 79.52 % од кандидатите се согласуваат со тврдењето, 20.48 % се изјасниле дека делумно се согласуваат, додека нема кандидати кои не се согласуваат со исказот.



Слика 5: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.1

Резултатите од тврдењето се очекувани и ја потврдуваат потребата од обука на кандидати за директори.

Тврдење број 6.2

- Базичното образование на еден наставник не е доволно за водење на училиште.

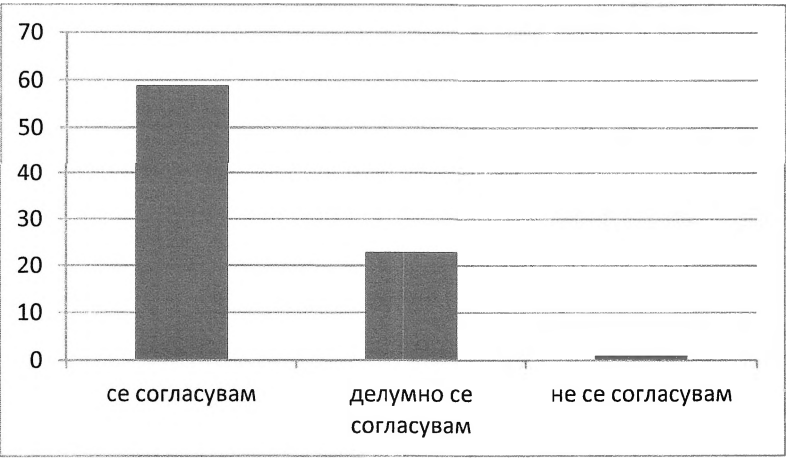
Табела 11: Фреквенција на одговори за тврдење број 6.2

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	59	23	1	83
f %	71,08	27,71	1,2	100

Од табелата се гледа дека 71,08 % од испитаниците се согласуваат со ова тврдење, речиси една третина (27,71%) од кандидатите делумно се согласуваат со тврдењето, што како збир со претходното тврдење ни дава многу силен аргумент за потреба од обука на наставниците доколку сакаат да станат менаџери на училишта.

Само еден кандидат (1,2%) од испитаниците не се согласува со тврдењето.

Тврдењето ни покажува дека кандидатите за обука на директори на основни и средни училишта се согласуваат дека за да станат успешни директори на училишта не е доволно само образованието што го стекнале со завршувањето на високото образование.



Слика 6: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.2

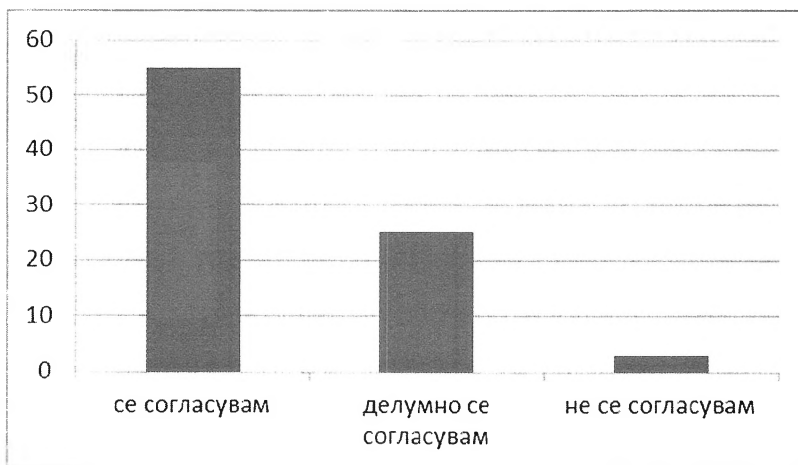
Тврдење број 6.3

➤ Успешен наставник не значи и успешен директор

Табела 12: Фреквенција на одговори за тврдење број 6.3

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	55	25	3	83
f %	66,28	30	3,61	100

Табелата ни овозможува да констатираме дека поголем процент на кандидати за обука на директори (66,28%) се изјасниле дека се согласуваат со ова тврдење, 30% од кандидатите што го пополниле прашалникот делумно се согласуваат со тврдењето, а само мал дел, односно 3,61% не се согласуваат со тврдењето.



Слика 7: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.3

Тврдење број 6.4

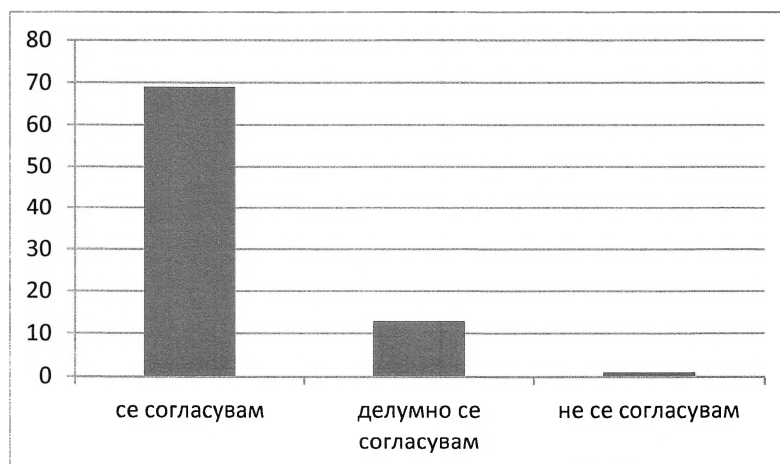
➤ За успешен директор потребно е работно искуство во настава

Табела 13: Фреквенција на одговори за тврдење број 6.4

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	69	13	1	83
f %	83,31	15,66	1,20	100

Од горенаведената табела можеме да согледаме дека 83,31% од испитанците се согласуваат, а 15,66% делумно се согласуваат, што пак го покажува

високо - позитивниот став кон ова тврдење. Само 1,20% од кандидатите, односно само еден кандидат не се согласува со тврдењето.



Слика 8: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.4

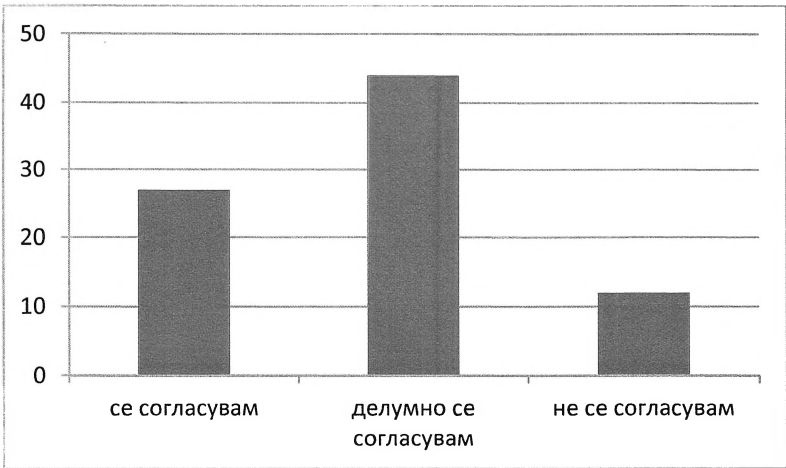
Тврдење број 6.5

- Постои значајна разлика во работата на директор во основно и средно училиште

Табела 14: Фреквенција на одговори за тврдење број 6.5

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	27	44	12	83
f %	32,53	53,01	14,46	100

Распределбата на податоците во горенаведената табела ни покажува дека околу една третина од испитаниците (32,53%) се изјасниле дека се согласуваат со ова тврдење, една половина од кандидатите за обука и сертифицирање на директори (53,01%) делумно се согласила, а 14,46% не се согласуваат со ова тврдење.



Слика 9: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.5

Табела 15: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 6.5

Тврдење бр 6.5				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
27	27,67	0,67	0,45	0,02
44	27,67	16,33	266,67	9,64
12	27,67	15,67	245,55	8,87
				$\Sigma=18,53$

χ^2 статистичката анализа на добиените резултати покажува дека постои статистички значајна разлика помеѓу добиените резултати и оние кои случајно би ги очекувале.

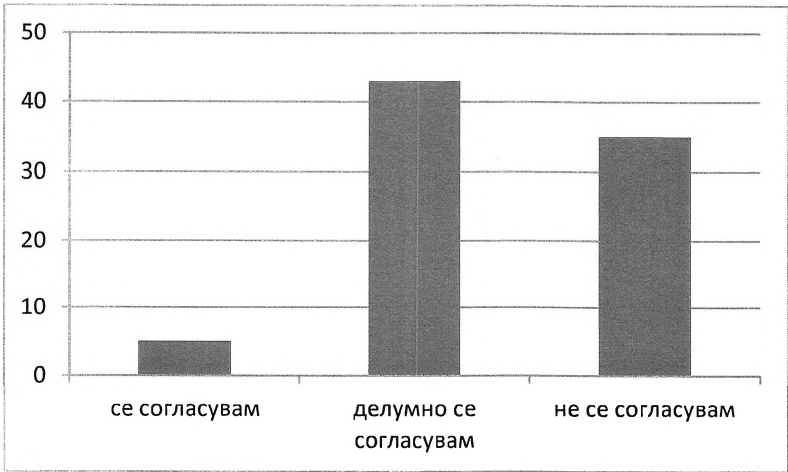
Тврдење број 6.6

➤ Успешен директор можев да бидам и без оваа обука

Табела 16: Фреквенција на одговори на тврдење број 6.6

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	5	43	35	83
f %	6,02	51,81	42,17	100

Според добиените резултати за ова тврдење можеме да констатираме дека 6,02 % од кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта се согласуваат, 51,81% делумно се согласуваат, а 42,17 воопшто не се согласуваат.



Слика 10: Графички приказ на фреквенција на одговори за тврдење број 6.6

Табела 17: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 6.6

Тврдење бр 6.6				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
5	27,67	-22,67	513,93	18,57
43	27,67	15,33	235	8,5
35	27,67	7,33	53.73	1.94
				$\Sigma=29.01$

Од статистичката анализа може да се заклучи дека постои статистистички значајна разлика помеѓу добиените и очекуваните резултаи.

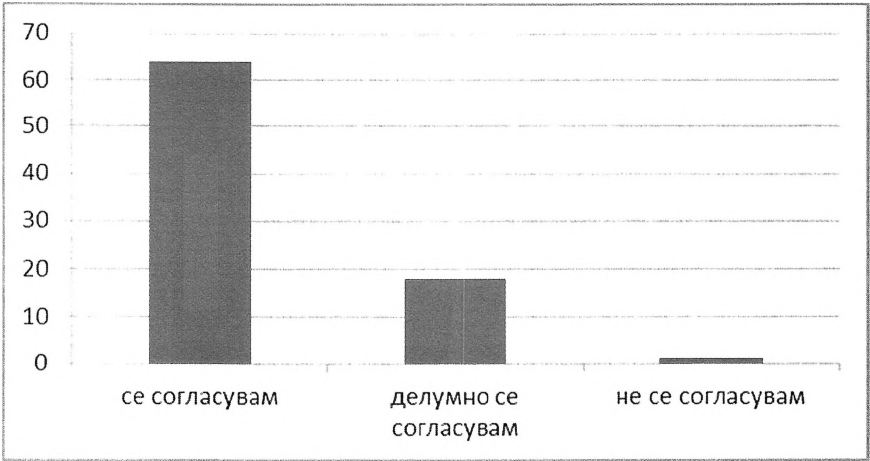
Тврдење број 6.7

➤ Оваа обука е од голема полза за идните директори на училишта

Табела 18: Фреквенција на одговори на тврдење број 6.7

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	64	18	1	83
f %	77,11	21,67	1,20	100

Според распределбата на добиените резултати повторно се потврдува потребата од обука и сертификација на директори на училишта. Имено, 77,11% од кандидатите се согласуваат во целост со тврдењето, 21,26% делумно се согласуваат, а само 1,20% од кандидатите не се согласуваат со ова тврдење.



Слика 11: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 6.7

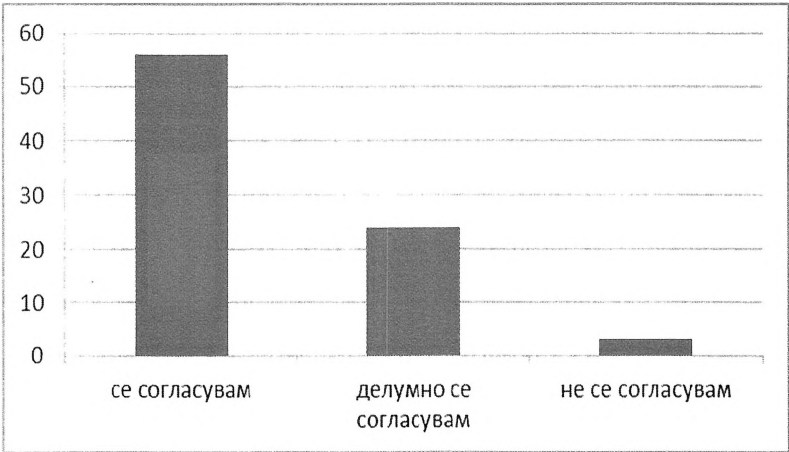
Тврдење број 6.8

- Со обуката добив знаења што не сум ги добил со моето базично образование

Табела 19: Фреквенција на одговори на тврдење број 6.8

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	56	24	3	83
f %	67,47	28,92	3,61	100

Податоците што се добиени од кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта се распределени на следен начин: 67,47% од испитаниците се согласуваат со тврдењето, 28,92% делумно се согласуваат, а 3,61% не се согласуваат.



Слика 12: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 6.8

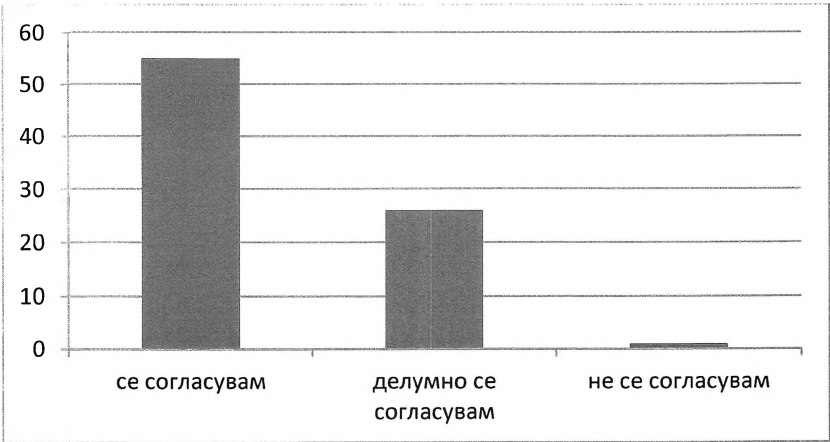
Тврдење број 6.9

➤ **Обуката е во склад со потребите на современиот менаџер**

Табела 20: Фреквенција на одговори на тврдење број 6.9

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	55	26	1	83
f %	66,26	31,33	1,20	100

Добиените податоци од обработката на прашалникот за кандидати за обука и сертифицирање на директори се во насока на поддржување на Концепцијата за обука и сертифицирање на директори. Имено, 66,26% од испитаниците оговориле дека имаат позитивен став кон горенаведеното тврдење, 31,33% делумно се согласуваат со тврдењето, а само 1 кандидат не се согласува.



Слика 13: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 6.9

❖ **ПОТРЕБА ОД ИЗМЕНИ И ДОПОЛНУВАЊА НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА**

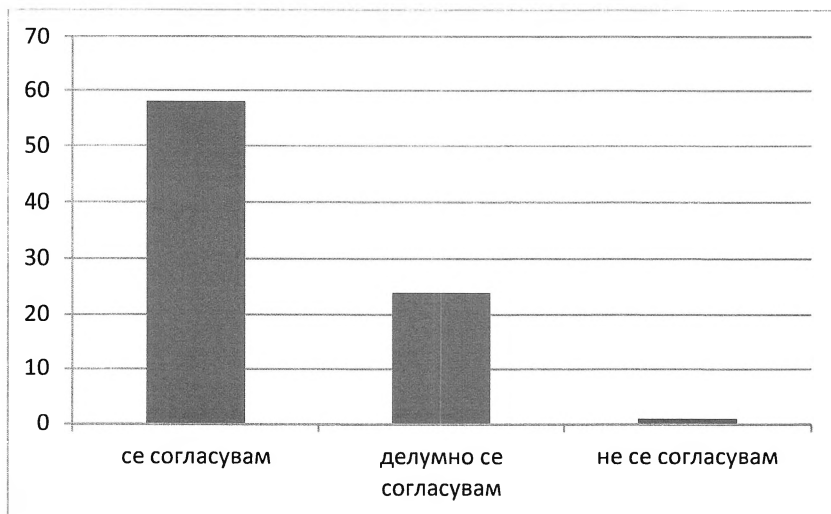
Тврдење број 7.1

➤ **Програмата за обука ги задоволува моите очекувања за обуката**

Табела 21: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.1

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	58	24	1	83
f %	69,88	28,92	1,20	100

Резултатите од горенаведената табела, добиени со анализирање на одговорите за даденото тврдење, покажуваат дека 69,88% од кандидатите за обука и сертифицирање на директори на училишта се согласуваат со тврдењето, 28,92% делумно се согласуваат, а само 1,20% не се согласуваат. Анализата покажува дека висок процент од кандидатите добиле обука за директори на училишта каква што очекувале.



Слика 14: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.1

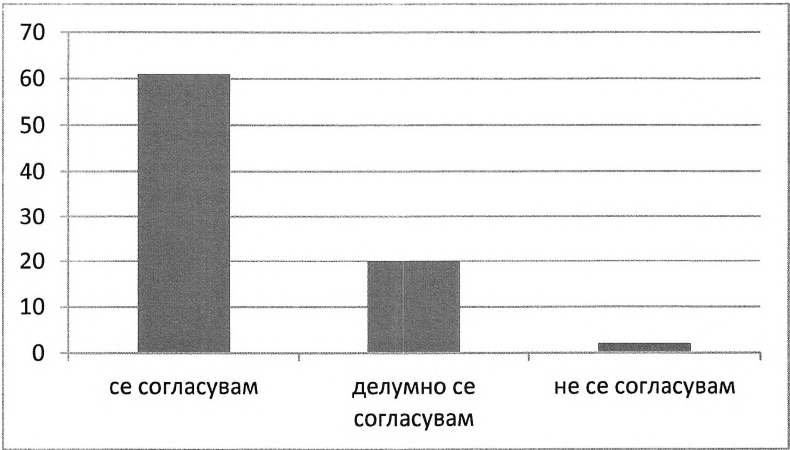
Тврдење број 7.2

- Изработка на семинарските на крајот на секој модул ми ги продлабочуваат знаењата од областа

Табела 22: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.2

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	61	20	2	83
f %	73,49	24,10	2,41	100

Со ова тврдење се согласиле 73,49% од анкетираните, 24,10% делумно се согласиле а само 2,41% не се согласиле. Тоа значи дека голем процент (97,59%) од кандидатите за обука на директори се согласуваат или делумно согласуваат со тврдењето, што е позитивен став за начинот на реализацијата на програмата.



Слика 15: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.2

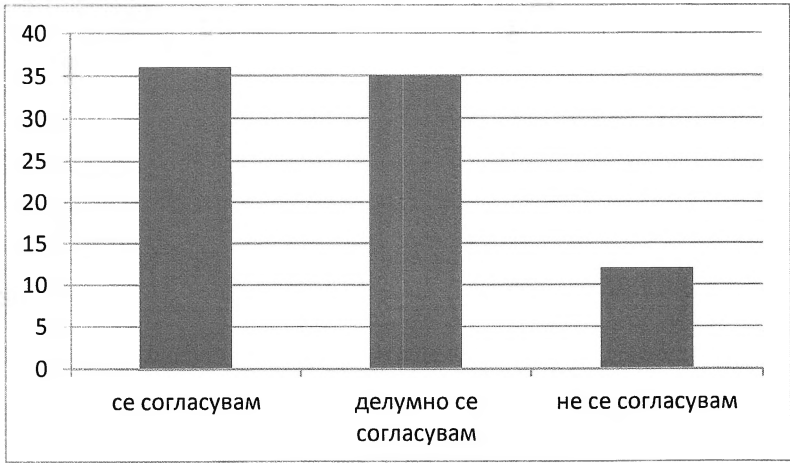
Тврдење број 7.3

- Изработката на завршната семинарска која се брани на испит е непотребно преоптоварување за нас

Табела 23: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.3

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	36	35	12	83
f %	43,37	42,17	14,46	100

Податоците добиени од анкетата со кандидати за директори во врска тврдењето дека завршната семинарска е оптоварување за кандидатите се воедначени, што значи дека 43,37% се согласуваат, 42,17% делумно се согласуваат, а 14,46% не се согласуваат со тврдењето.



Слика 16: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.3

Табела 24: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 7.3

Тврдење бр 7.3				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
36	27,67	8,33	69,39	2,5
35	27,67	7,33	53,73	1,94
12	27,67	-15,67	245,55	8,9
				$\Sigma=13,34$

Извршената χ^2 анализа на добиените податоци покажува дека постои статистичка разлика помеѓу добиените резултати и оние кои случајно се очекувале бидејќи $13,34 > 5,99$.

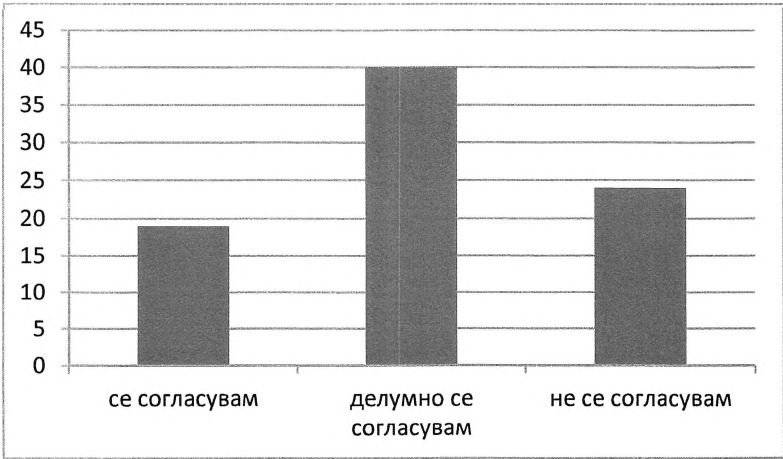
Тврдење број 7.4

- Потребни се измени во некои од модулите во програмата

Табела 25: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.4

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	19	40	24	83
f %	22,89	48,19	28.92	100

Согласно горенаведената табела 22,89% од анкетираните кандидати за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта сметаат дека се потребни некои измени во модулите од програмата, 78,19% делумно се согласуваат со тврдењето, а 28,92% сметаат дека не се потребни измени и не се согласуваат со тврдењето.



Слика 17: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.4

Табела 26: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 7.4

Тврдење бр 7.4				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
19	27,67	-8,67	75,17	2,72
40	27,67	12,33	152,03	5,49
24	27,67	-3,67	13,47	0,48
				$\Sigma=8,69$

Според податоците добиени од ова тврдење можеме да констатираме дека постои статистичка разлика помеѓу добиените и очекуваните резултати, затоа што $8,69 > 5,99$.

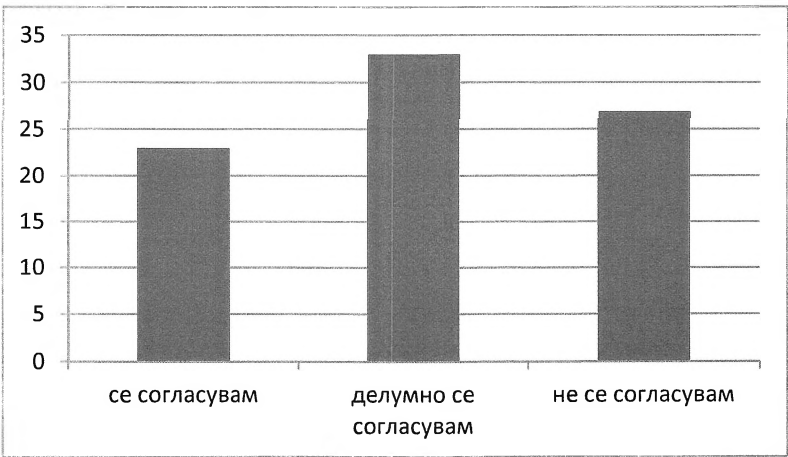
Тврдење број 7.5

- Потребно е додавање на нови модули кои ќе ги следат современите тенденции за лидерство

Табела 27: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.5

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	23	33	27	83
f %	27,71	39,76	32,53	100

Ставовите на кандидатите за директори во врска со тврдењето дека е потребно додавање на нови модели се поделени, така што 27,71% од кандидатите се согласуваат, 39,76% од анкетираните делумно се согласуваат, а 32,53% воопшто не се согласуваат.



Слика 18: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.5

Табела 28: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 7.5

Тврдење бр 7.5				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
23	27,67	-4,67	21,81	0,79
33	27,67	5,33	28,41	1,03
27	27,67	-0,67	0,45	0,02
				$\Sigma=1,84$

Бидејќи $1,84 < 5,99$, χ^2 (хи квадрат) анализата за ова тврдење покажува дека не постои *статистичка значајна разлика* помеѓу добиените резултати и оние кои случајно би се очекувале.

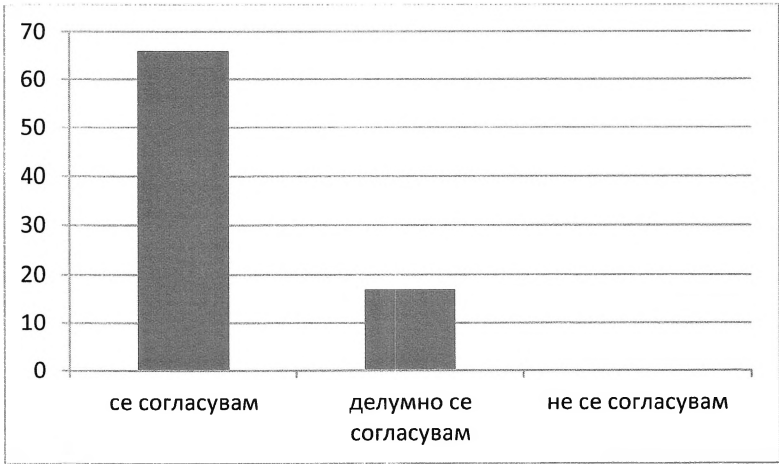
Тврдење број 7.6

- Во предавањата е потребно вклучување на повеќе примери од праксата

Табела 29: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.6

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	50	26	7	83
f %	60,24	31,33	8,43	100

Од табелата можеме да констатираме дека 60,24% од анкетираните кандидати за обука на директори се согласуваат со ова тврдење, 31,33% делумно се согласуваат, додека само 8,43% не се согласуваат.



Слика 19: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.6

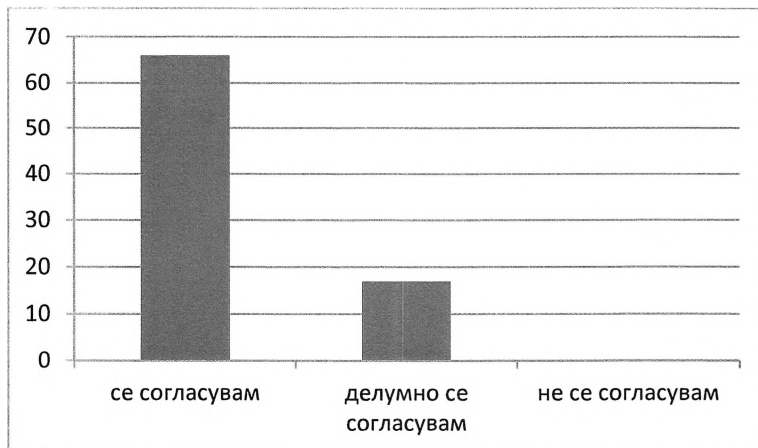
Тврдење број 7.7

- Се соочуваме со недостаток на материјал за учење

Табела 30: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.7

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	50	26	7	83
f %	60,24	31,33	8,43	100

Резултатите од оваа анализата на конкретното тврдење покажуваат дека 60,24% од анкетираните се согласуваат, 31,33% делумно се согласуваат, а 8,43% воопшто не се согласуваат со ова тврдење, што значи дека е потребно да се обезбеди соодветен материјал за учење.



Слика 20: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.7

Ова тврдење е вметнато во прашалникот за да можат да се согледаат и анализираат ставовите во врска со квалитетот на спроведување на обуката на кандидати за директори во Државниот испитен центар.

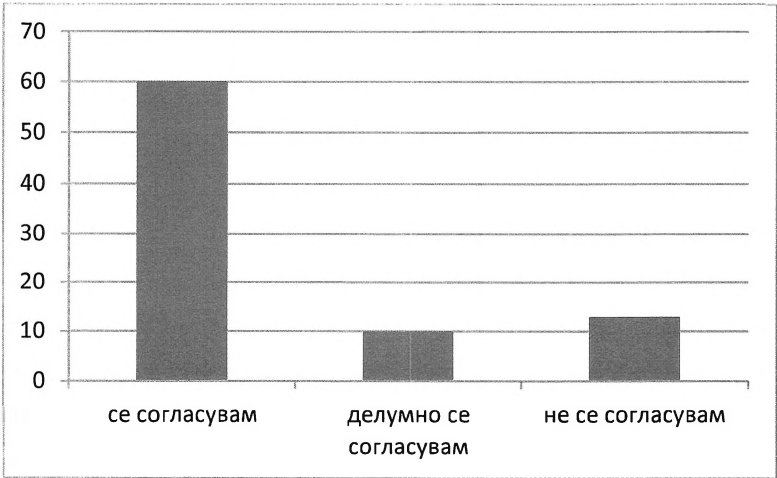
Тврдење број 7.8

- Потребна е изработка на прирачник за секој модул

Табела 31: Фреквенција на одговори на тврдење број 7.8

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	60	10	13	83
f %	72,29	12,05	15,66	100

Анализата на податоците добиени од анкетаирањето на кандидатите за директори во врска со ова тврдење покажува дека 72,29% се согласуваат со тврдењето, 12,05% делумно се согласуваат и 15,66 % не се согласуваат со тврдењето.



Слика 21: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 7.8

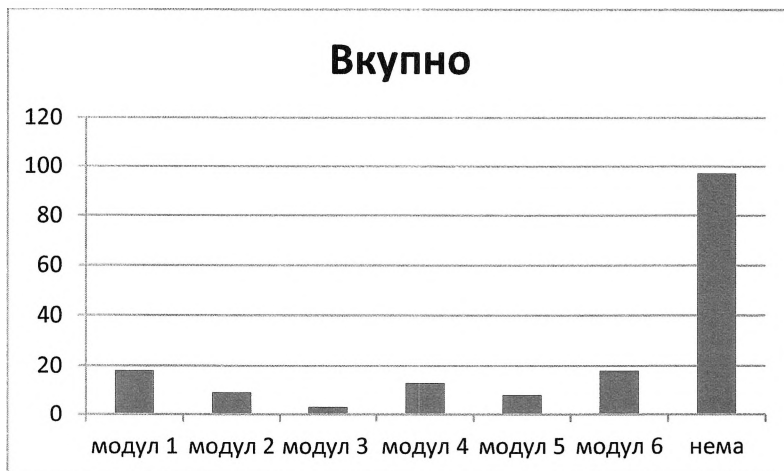
8. Од долу наведени шест модули избори 2 кои би требало да претрпат измени, означувајќи ги со X. Доколу мислите дека нема потреба од измена на ниту еден модул означете го зборот нема.

Табела 32: Фреквенција на мислења за потреба од измена на модули

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор f	Втор избор f %	Вкупно	Вкупно %
модул 1	18	21,68	0	0	18	10,84
модул 2	8	9,64	1	1,2	9	5,42
модул 3	1	1,20	2	2,41	3	1,81
модул 4	7	8,43	6	7,23	13	7,83
модул 5	0	0	8	9,64	8	4,82
модул 6	6	7,23	12	7,23	18	10,84
Нема	43	51,81	54	65,06	97	58,43
Вкупно	83	100	83	100	166	100

Од 83 кандидати во првиот избор најмногу односно 43 кандидати се изјасниле дека нема потреба од измени во модулите, 18 анкетирани го избрале модулот 1, а од 8 анкетирани беше избран модулот 2.

Во вториот избор, 59 испитаници се изјасниле дека нема потреба од измени и дополнувања, 15 за модул 6, 10 за модул 4 и останатите се распоредени согласно горната табела.



Слика 22: Графички приказ на фреквенција на мислења за потреба од измена на модули

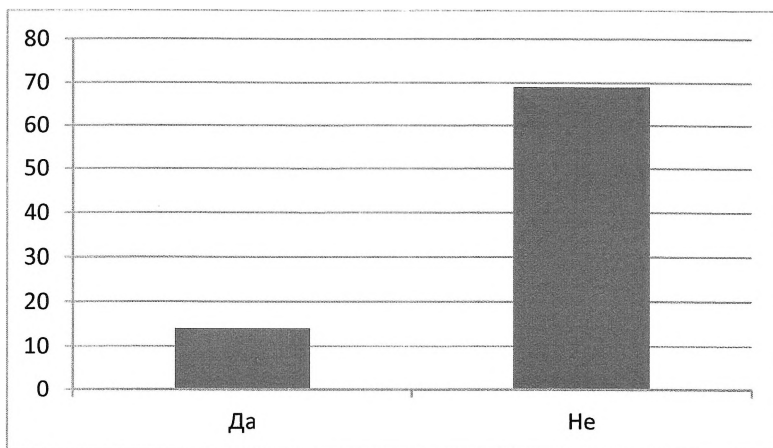
Од графиконот со вкупните податоци јасно се гледа дека најмногу одговори има за изборот дека нема потреба од измени, додека модулот 1 и модулот 6 од кандидатите за обука на директори се избрани по 18 пати, што значи дека овие два модули треба да се менуваат.

9. Мислите ли дека има потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта.

Табела 33: Фреквенција на мислења за воведување на нови модули

	f	f%
ДА	14	16,86
НЕ	69	83,13
Вкупно	83	100

Од горната табела може да се констатира дека голем процент од анкетираните кандидати за директори (83,13%) мислат дека нема потреба од воведување на нови модули во програмата за обука на директори на основни и средни училишта. 16,86% од кандидатите одговориле дека има потреба од воведување на нови модули и како предлог модул во речиси сите случаи го наведуваат модулот за користење на комјутери и ИТ технологија.



Слика 23: Графички приказ на фреквенција на мислења за воведување на нови модули

Од оние 16% од испитаниците што се изјасниле за воведување на нови модули во обуката за кандидати за директори сметаат дека воведувањето на ИТ модулот ќе биде од голема полза за идните директори, затоа што ова е време на ИТ технологија и без неа не може да се замисли современ менаџмент. Во овој модул треба да се вклучат примери и практично да се реализира обуката.

Модулот број 6 –Законодавство и финансии треба да се оддели во два посебни модула затоа што проблематиките што се третираат во овој модул се многу битни за идните директори и на нив треба да се посвети многу повеќе внимание, особено со воведување на примери од пракса.

❖ ЕФЕКТИ ОД ОБУКА ЗА ДИРЕКТОРИ НА УЧИЛИШТА

10. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветно поле:

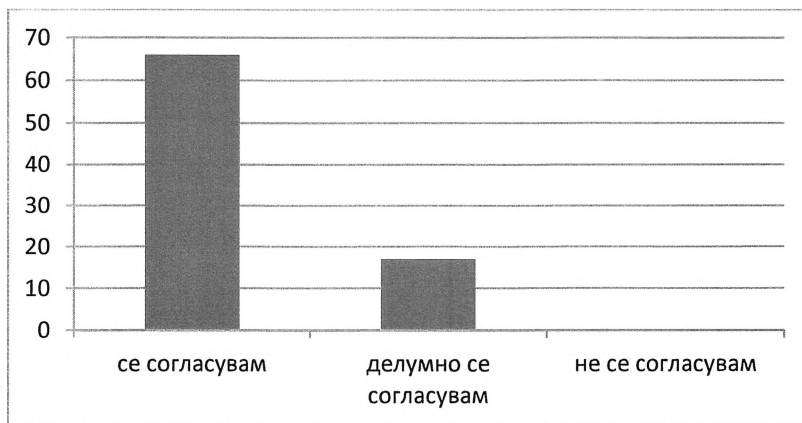
Тврдење број 10.1

- Обуката ги задоволи моите очекувања

Табела 34: Фреквенција на одговори на тврдење број 10.1

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	66	17	0	83
f %	79,52	20,48	0	100

Добиените податоци од анкетањето на кандидатите за обука на директори ни покажуваат дека 79,52% од испитаниците се согласуваат со тврдењето и се задоволни со обуката, а 20,48% од анкетираниите делумно се согласуваат со тврдењето. Ниту еден кандидат не е незадоволен со обуката, односно не се согласува со тврдењето.



Слика 24: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 10.1

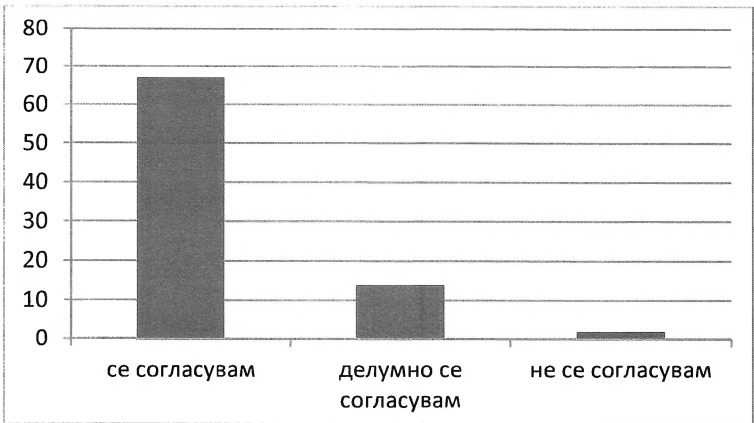
Тврдење број 10.2

- Организацијата на обуката беше на задоволително ниво

Табела 35: Фреквенција на одговори на тврдење број 10.2

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	67	14	2
f %	80,72	16,87	2,41

Анализата на податоците од ова тврдење покажа дека дури 80,72% од анкетираниите кандидати за обука се задоволни од организацијата на обуката во Државниот испитен центар, 16,87% се делумно задоволни, а само мал процент од 2,41% не се задоволни од организацијата на обуката



Слика 25: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 10.2

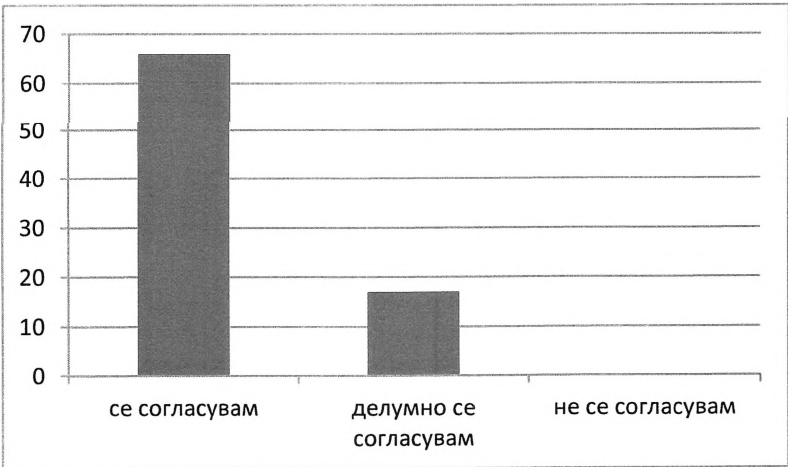
Тврдење број 10.3

- На обуката научив многу работи што ќе ги користам на функција директор на училиште

Табела 36: Фреквенција на одговори на тврдење број 10.3

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	66	17	0	83
f %	79,52	20,48	0	100

Според распределбата на податоците во горенаведената табела може да се констатира дека за понуденото тврдење, 79,52% од кандидатите се изјасниле дека се согласуваат со тврдењето, 20,48% делумно се согласуваат и нема ниту еден кандидат кој не се согласува со истото.



Слика 26: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 10.3

Од анализата можеме да заклучиме дека обуката во Државниот испитен центар е од голема полза за реализација на понатамошните активности во улога на директор на училиште.

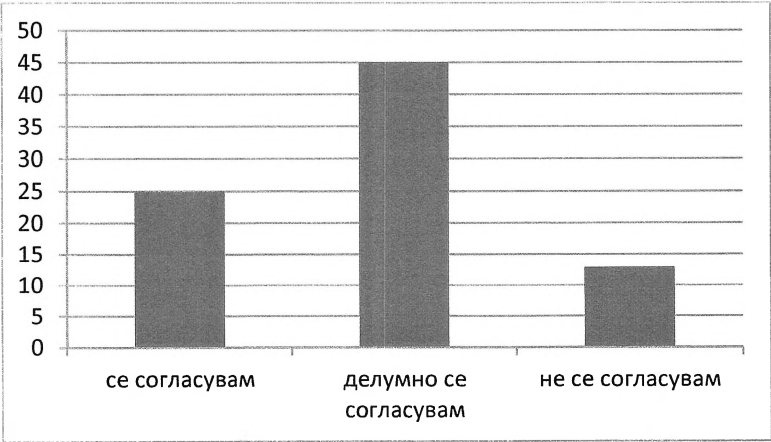
Тврдење број 10.4

➤ Обука е многу динамична и напорна

Табела 37: Фреквенција на одговори на тврдење број 10.4

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	25	45	13	83
f %	30,12	54,22	15,66	100

Од табелата за тврдењето број 14.4 можеме да констатираме дека за 30,12% од кандидатите обуката е многу динамична и напорна, со оваа констатација делумно се согласуваат 54,22% од анкетираните за обука за директори, а 15,66% не се согласуваат со тврдењето.



Слика 27: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 10.4

Табела 38: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 10.4

тврдење бр 10,4				
f_o	f_t	$f_o - f_t$	$(f_o - f_t)^2$	$(f_o - f_t)^2 / f_t$
25	27,67	-2,67	7,13	0,26
45	27,67	17,33	300,33	10,85
13	27,67	-14,67	215,21	7,77
				$\Sigma = 18,88$

Според податоците добиени од ова тврдење можеме да констатираме дека постои статистички значајна разлика помеѓу добиените и очекуваните резултати.

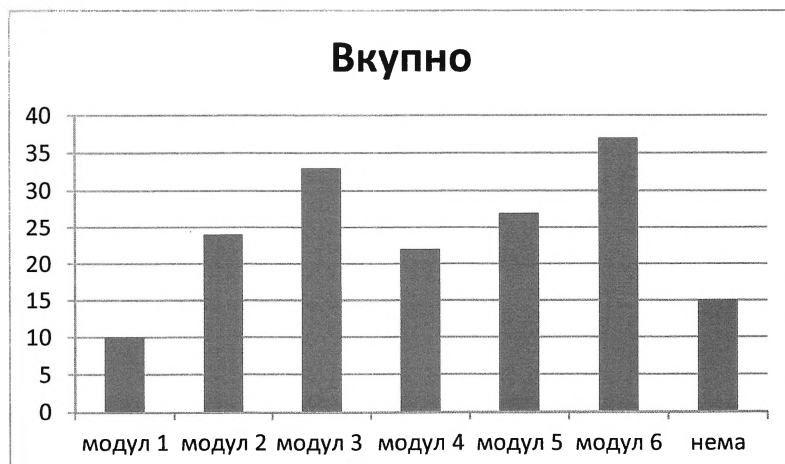
11. Означете два модула од наведени 6 од кои сте научиле најмногу:

Табела 39: Фреквенција на мислења за најпродуктивен модул

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор f	Втор избор f %	Вкупно	Вкупно %
модул 1	10	12,05	0	0	10	6,02
модул 2	23	27,71	0	0	23	13,85
модул 3	22	26,51	11	13,25	33	19,88
модул 4	10	12,05	12	14,46	22	13,25
модул 5	9	10,84	18	21,69	27	16,26
модул 6	7	8,43	30	36,1	37	22,29
Нема	2	2,41	12	14,45	14	8,43
Вкупно	83	100	83	100	166	100

Анализата на податоците од горната табела покажува дека најголем процент од избраните модули во првиот избор се однесува на модул 2 и модул 3, односно од овие модули кандидатите за обука најмногу научиле. Во вториот избор најмногу гласови добија модул 6 и модул 5, додека кандидатите најмалку научиле од модул 1, односно тој модул им бил најпознат и пред обуката.

Во графиконот подолу за вкупен избор на модули од кои кандидатите најмногу научиле може да се заклучи дека модулот број 6 –Законодавство и финансии е модул за кој кандидатите најмалку имаат предзнаења пред обуката, потоа зад него е модул 3 со добиени 33 одговори. Кандидатите најмалку научиле од модул1 – Воведен модул.



Слика 28: Графички приказ на фреквенција на мислења за најпродуктивен модул

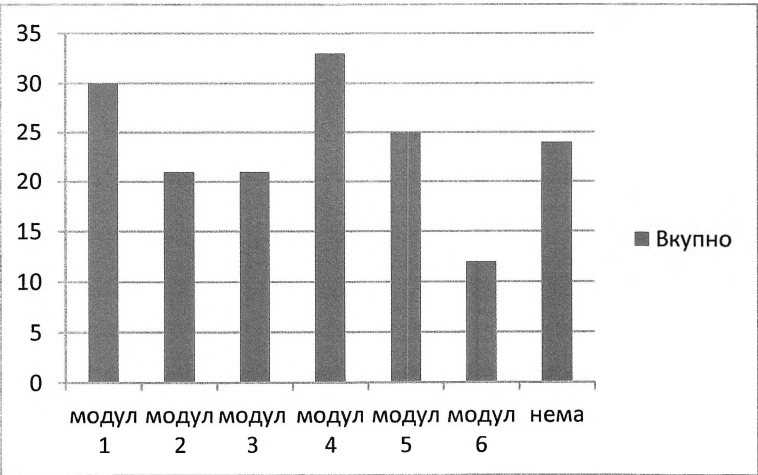
12. Означете два модули, од наведени 6 чија содржина во голем дел сте ја знаеле пред обуката:

Табела 40: Фреквенција на мислења за најпозната содржина на модул

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор f	Втор избор f %	Вкупно одговори f	Вкупно f %
модул 1	29	34,94	1	1,20	30	18,07
модул 2	14	16,87	7	8,43	21	12,65
модул 3	15	18,07	6	7,23	21	12,65
модул 4	13	15,66	20	24,10	33	19,88
модул 5	3	3,61	22	26,51	25	15,06
модул 6	0	0	12	14,46	12	7,23
Нема	9	10,84	15	18,07	24	14,46
Вкупно	83	100	83	100	166	100

Од табелата може да се согледа дека најголем број на кандидатие за обука на директори во првиот избор го избрале модулот 1 (34,94%), понатака модулот 3 со 18,07%, модулот 2 со 16,87% и модулот 4 со 15,66%.

Од графиконот што претставува вкупен избор на модулите од двата избора на кандидатите можеме да согледаме дека од сите 6 модули на кандидатите најмногу им била позната содржина на модулот 4 и модулот 1. Се потврдува податокот дека кандидатите најмалку знаат за модулот број 6 – Законодавство и финансии.



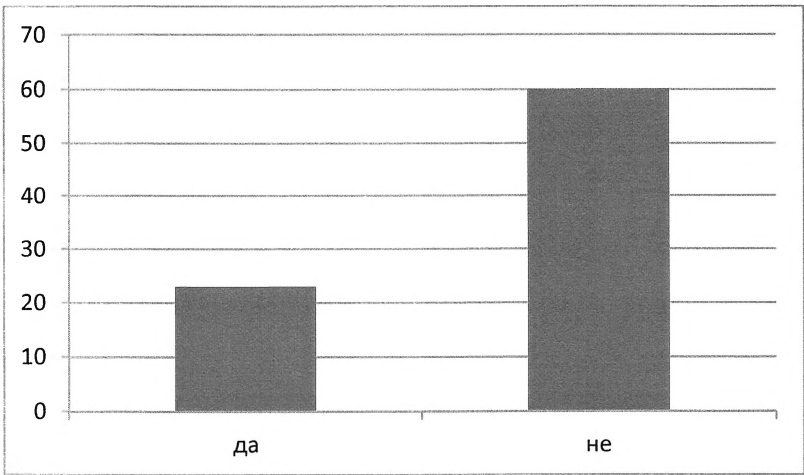
Слика 29: Графички приказ на фреквенција на мислења за најпозната содржина на модул

13. Дали мислите дека испитот за директори треба да се одвива на поинаков начин?

Табела 41: Фреквенција на одговори за одвивање на обуката на поинков начин

	f	f%
да	23	27,71
не	60	72,29
вкупно	83	100

Од горенаведената табела може да се констатира дека 72,29% од кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта се задоволни од начинот на спроведувањето на испитот за директори, додека 27,71% сметаат дека испитот треба да се одвива на поинаков начин.



Слика 30: Графички приказ на фреквенција на одговори за одвивање на обуката на поинков начин

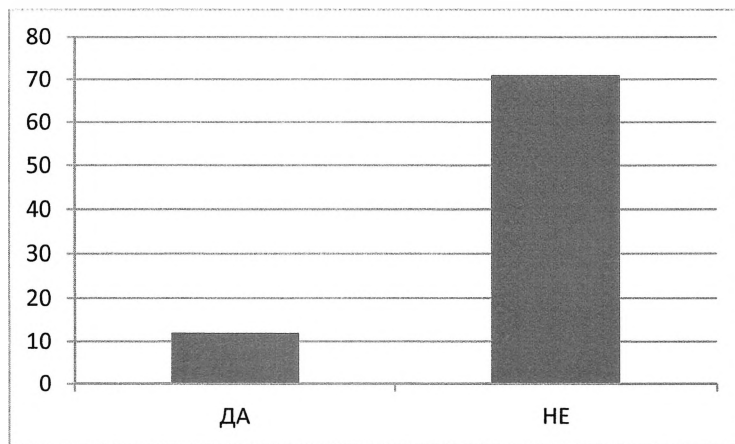
Оние испитаници кои се изјасниле позитивно за ова прашање имаат различни видувања во врска со испитот, меѓу кои најфреквентни се да се полага испит on-line, односно на компјутер, да нема завршна семинарска работа која се брани на испит, па дури има предлози да нема испит воопшто, односно сертификатот да се добие со слушање на сите 6 модули и изготвување семинарски трудови за истите. Сите овие предлози се дадени од многу мал процент од испитаните кандидати за обука и сертифицирање на директори и се занемарливи во однос на вкупните одговори на ова прашање.

14. Мислите ли дека е потребно атестирање на сертификатот на директори?

Табела 42: Фреквенција на одговори за потребата од атестирање на директори

	f	f%
ДА	12	14,46
НЕ	71	84,34
ВКУПНО	83	100

Табелата со добиените податоци од анкетата за ова прашање покажува дека 84,34% од кандидатите за обука на директори сметаат дека нема потреба од атестирање на сертификатот за директори, односно дека добиениот сертификат треба да важи неограничено, додека пак 14,46% од испитаниците сметаат дека е потребно ресертифицирање (преполагање) на испитот за директори.



Слика 31: Графички приказ на фреквенција на одговори за потребата од атестирање на директори

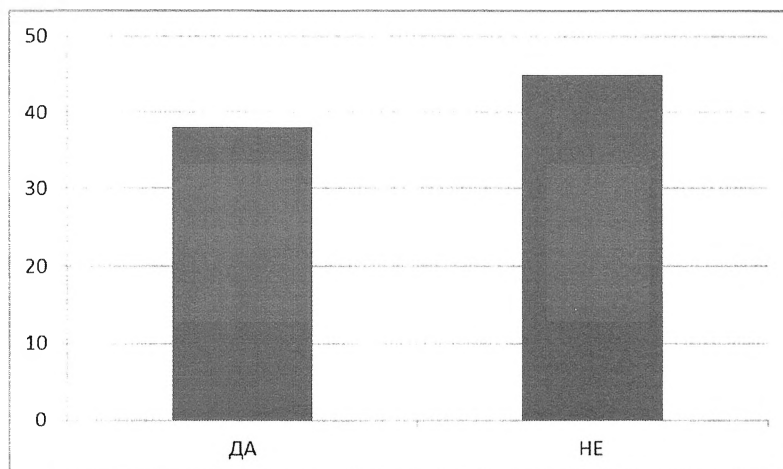
12 анкетирани се изјасниле дека е потребно ресертифицирање на сертификатот за директори, од кои 4 кандидати за обука на директори мислат дека тоа треба да се прави на секои 4 години, 6 на секои 5 години, а 2 испитаници на секои 10 години.

15. Дали мислите дека освен оваа обука на актуелните директори им е потребна и континуирана обука во текот на годината?

Табела 43: Фреквенција на одговори на прашање за потребата од стручно усовршување на актуелните директори

	f	f%
ДА	38	45,78
НЕ	45	51,81
ВКУПНО	83	100

Со анализирање на ова прашање може да се констатира дека ставовите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта се воедначени, односно 45,78% сметаат дека на директорите на училишта им е потребна и континуирана обука покрај обуката за директори, додека 51,81% сметаат дека дополнителна обука на актуелните директори не им е потребна.



Слика 32: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за потребата од стручно усовршување на актуелните директори

Кандидатите што одговориле позитивно на ова прашање сметаат дека обуките на директори треба да бидат составен дел од обавувањето на функцијата директор, особено во првата година од стапувањето на функцијата. Обуките треба да бидат континуирани и усогласени со потребите и промените во образовниот систем. Обуките се потребни поради динамичноста на образовниот процес, следење на новините во образовните процеси во светот, следење на законските и финансиските измени од кои произлегуваат промените во воспитно-образовниот процес, стекнување на нови знаења и умеења и сл.

Анализата на добиените податоци од страна на кандидатите за обука и сертифицирање на директори на училишта покажува позитивен став кон Концепцијата за обука и сертифицирање на директори на училишта.

Според одговорите во општиот дел на прашалникот кандидатите кои ја следеле обуката за директори во периодот кога е вршено истражувањето можеме да се констатира дека најголем процент од кандидатите се на возраст од 30 до 50 години, што е очекувано, со оглед на тоа што овој период се смета за најпродуктивен период за работа. Должината на работното искуство на овие кандидати е показател дека сите пријавени кандидати имаат работно искуство во настава, што е и еден од критериумите за да станат директори. За следење на обуката кандидатите не мора да имаат 5 години работно искуство, како за директор, туку е доволно двегодишно работно искуство во настава за да ја посетуваат обуката и да добијат сертификат за директори.

Најголем број од кандидатите за обука имаат работно искуство во основно училиште и истите се пријавени за обука за директори на основно училиште.

Големиот процент на кандидати за директори за основно училиште се должи на тоа што во Република Македонија бројот на основни училишта е за 3,5 пати поголем од бројот на средните училишта. Постојат и кандидати што имаат работно искуство и во основно и во средно училиште и нивната определба за обука е речиси рамномерна и за основно и за средно училиште.

Голем процент од испитаниците сметаат дека успешен директор пред се треба да биде добар менаџер, што значи кандидатите се свесни дека менаџментот е многу битен во обавувањето на функцијата директор на училиште.

По прашањата за видот на мотивот за да се пријават за обука на директори, а понатаму и да станат директори на училишта може да се констатира дека најголем број на одговори се од лични побуди, односно за кариерен развој, стекнување на нови знаења и вештини, политички побуди, но и подобрување на работата на училиштето, подобрување на климата и културата на училиштето, унапредување на воспитно образовниот процес и слично. Што се однесува на степенот на мотивацијата на кандидатите за обука на директори, резултатите покажуваат *висок степен на мотивација на испитаниците*, што е и очекувано затоа што трошоците за обука и сертификација ги подмируваат самите кандидати, а и функцијата директор на училиште во нашата држава е доста популарна и барана.

Анализата на добиените резултати за потребата од обуката за директори покажува дека поголем процент од кандидатите за обука имаат позитивен став кон обуката и сметаат дека обуката е потребна за еден успешен менаџер, што и ја потврдува оправданоста од ваков тип на обука.

Од анализата на тврдењето 10.2; 10.3 и 10.4 можеме да констатираме дека испитаниците, односно кандидатите за обука на директори се согласни дека базичното образование на наставникот не е доволно за да се биде успешен менаџер, што го потврдува фактот дека обуката е потребна за надополнувањето на знаењето, вештините и компетенциите на еден наставник во областа на менаџерството. Според претходно кажаното, соодветствува и ставот на кандидатите дека успешен наставник не значи и успешен директор, односно наставникот можеби ги поседува сите услови за да биде успешен во својата професија, но тој може да биде многу лош менаџер и водач. Поголем број од испитаниците пак сметаат дека работното искуство во настава е неопходно потребно за да се биде успешен директор, што е и законски регулирано во критериумите во конкурсот за директор на училиште.

Откако е започната обуката во Државниот испитен центар, за првпат се одвоени обуките за директори на основни училишта од обуките за директори на средни училишта. Од ставовите на директори по ова прашање поделени се мислењата за тоа дека постои разлика во работата на директор во основно и средно училиште. Повеќе од половина од испитаниците делумно се согласуваат со овој став, а една третина од нив сметаат дека постои значајна разлика во работата на директорите на основно и средно училиште. Овој став наведува на преиспитување на одлуката за потребата од одвојување на обуките за директори на основно и средно училиште.

Многу голем дел од испитаниците не се согласуваат со ставот дека успешен директор можеле да бидат и без оваа обука и сметаат дека обуката е од голема полза за идните директори. Истите сметаат дека со оваа обука добиле знаења што не ги добиле со базичното образование, што може да се смета за голем чекор во унапредувањето на менаџерството во образованието и образовниот процес воопшто.

Анализата од тврдењето покажува дека повеќе од две третини од испитаниците сметаат дека обуката и сертифицирањето на кандидатите за директори е во склад со современиот менаџер. Ова е очекуван резултат затоа што вработените во Државниот испитен центар, заедно со обучувачите избрани на конкурс, во голема мера обрнуваат внимание на темите и содржините што се обработуваат во текот на обуката кои се во функција на потребите на современото менаџерство.

Во однос на прашањата за потребата од измени и дополнувања на програмата може да се констатира дека испитаниците во голема мера сметаат дека обуката ги задоволува нивните очекувања. Анализата на добиените податоци во однос на програмата за обука, покажа дека поголем број на анкетираните кандидатите за обука на директори имаат позитивен став кон изработката на семинарските на крајот на секој модул и дека со оваа активност си ги продлабочуваат знаењата од областа. Мислењата на кандидатите се поделени во однос на завршната семинарска и во голема мера се сложуваат со тврдењето дека завршната семинарска која се брани на испит претставува непотребно преоптоварување за нив. Ова доаѓа од фактот дека семинарските што се бранат после секој модул се на некој начин проформа и кандидатите многу полесно ги изработуваат, додека пак завршната семинарска се сфаќа многу посериозно, затоа што се брани пред Комисијата за испит и е потребно повеќе труд за нејзината изработка. Анализата на податоците според дадените одговори од страна на кандидатите за обука доведува до констатација дека не се потребни измени и дополнувања на Програмата за обука, односно не треба да се изменат старите или воведат нови модули.

Од одговорите на кандидатите може да се увиди дека е потребно вклучување на повеќе примери од праксата во текот на предавањата на модулите, како и препорака за изработка на прирачник за секој модул од кои кандидатите ќе учат, бидејќи е општа констатација дека се соочуваат со недостаток на материјали за учење. Прирачниците за кандидатите што се изработени во Државниот испитен центар треба да бидат разработени и проширени, за да служат како материјал за учење, а не само потсетник за кандидатите. Воведувањето на повеќе практични

примери во текот на обуките може обуката да ја направи подинамична, поинтересна и поприфатлива за сите кандидати за обука, затоа што знаењето што кандидатите ќе го добијат во текот на обуката во секој случај треба да им служи за примена во пракса.

Анализата на прашањата од последниот дел на овој анкетен прашалник ни ги покажуваат ефектите од обуката за директори на училишта при што можеме да констатираме дека испитаниците се задоволни од обуката и ја оценуваат позитивно и според нивните очекувања.

Самата организација на обуката е на задоволително ниво и нема потреба од измени и дополнувања на формата и начинот на изведување на обуката, а кандидатите делумно се согласуваат дека истата е динамична и напорна, но исто така се согласуваат дека од обуката научиле многу работи што ќе им бидат од полза во обавувањето на функцијата директор на училиште.

Кандидатите за обука на директори најмногу научиле од модулот 6- законодавство и финансии, а модулот што најмногу го знаеле и пред обуката се модулот 1- Воведен модул и модулот 4-Директор како педагошки раководител.

Испитаниците се задоволни од начинот за спроведување на испитот за директори и сметаат дека нема потреба од измени на истиот.

Анализата на податоците од анкетањето на кандидатите за директори покажа дека не е потребно атестирање на сертификатот за директори, односно еднаш даден сертификат да важи трајно. Ова е очекуван резултат, но според авторот на овој труд сосема погрешен, од причини што денес податоците и знаењата постојано се менуваат, така да денес стекнати знаења и компетенции за некоја година немаат употребна вредност. Истото ова важи и за професионалното усовршување на актуелните директори на училишта кое треба да се одвива перманентно во текот на годината, за кое кандидатите за обука на директори сметаат дека не е потребна.

2. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНА АНКЕТА СО АКТУЕЛНИТЕ ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА

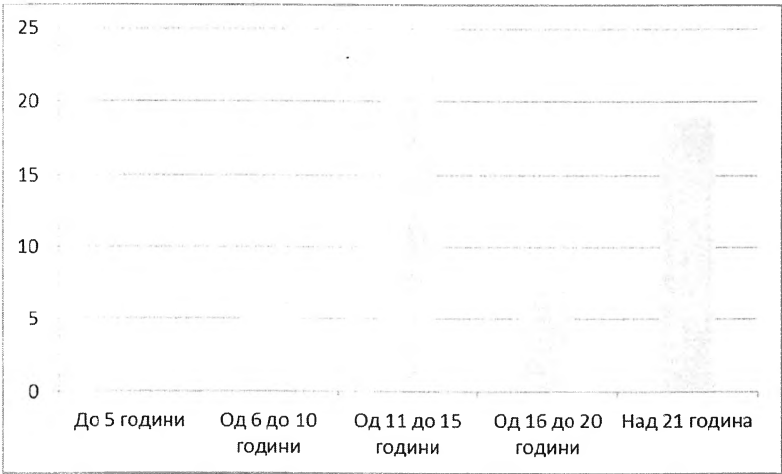
❖ ОПШТИ ПОДАТОЦИ

1. Должина на работно искуство во настава на актуелните директори:

Табела 44: Фреквенција на работно искуство во настава

Должина на работно искуство во настава	f	f%
До 5 години	0	0,00
Од 6 до 10 години	7	12,50
Од 11 до 15 години	23	41,07
Од 16 до 20 години	7	12,50
Над 21 година	19	33,93
Вкупно	56	100,00

Податоците од обработката на ова прашање покажуваат дека најголем удел, односно 41,07% од испитаните директори се со работно искуство од 11 до 15 години, нешто помалку (33,93%) се директори со работно искуство над 21 година. Еднаква застапеност во примерокот од 12,50% имаат директорите со работно искуство од 6 до 10 години и оние директори чие работно искуство се движи од 16-20 години.



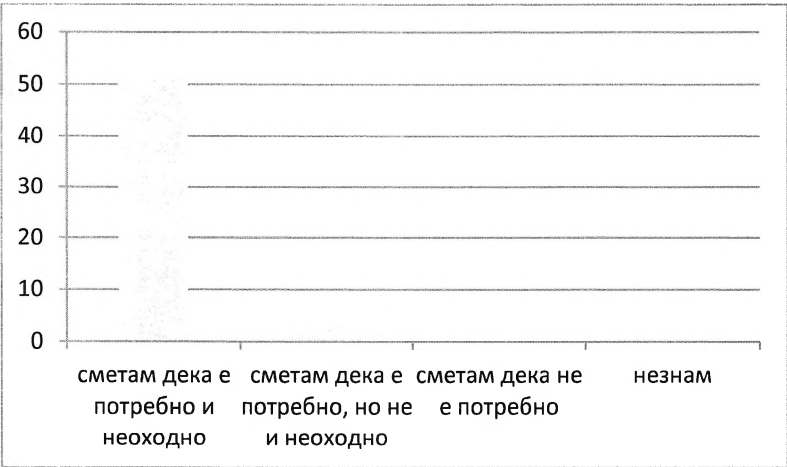
Слика 33: Графички приказ на фреквенција на работно искуство во настава

2. Дали сметате дека еден успешен директор пред се треба да биде добар менаџер?

Табела 45: Фреквенција на тврдења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер

Тврдење:	f	f%
Сметам дека е потребно и неопходно	51	91,07
Сметам дека е потребно, но не и неопходно	5	8,93
Сметам дека не е потребно	0	0,00
Незнам	0	0,00
Вкупно	56	100,00

Од добиените податоци во горенаведената табела може да се констатира дека 91,07% од актуелните директори сметаат дека е потребно и неопходно директорот на училиштетото пред се да биде добар успешен менаџер.



Слика 34: Графички приказ на фреквенција на тврдења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер

3. Кој е Вашиот мотив да се станете директор на училиште?

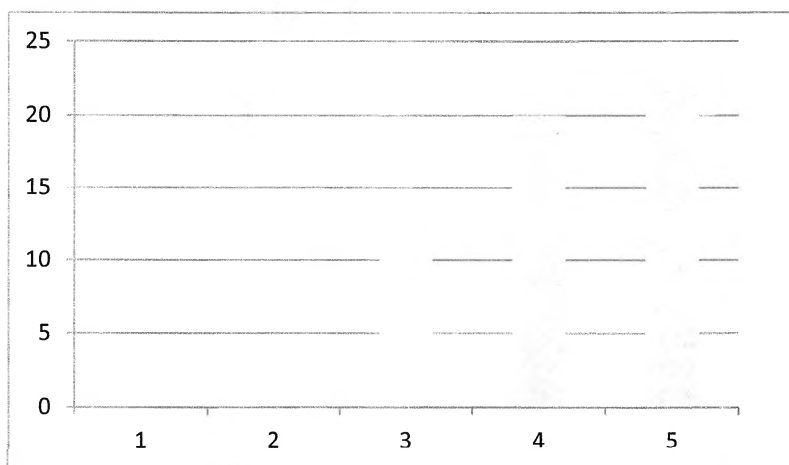
Анализата на одговорите од страна на актуелните директори на ова прашање покажува дека податоците не можат да се систематизираат или групираат па затоа може да се каже дека одговорите се во насока на подобрување на образовниот процес, подобрување на меѓучовечките односи, односно подобра клима и култура, подобрување на услови за работа, личен интерес (напредување во кариерата) или едноставно предизвик во животот.

4. На скала од 0-5 колку е степенот на вашата мотивација да станете директор?

Табела 46: Фреквенција на степен на мотивација

Мотивација да стане директор	f	%f
1	0	0,00
2	0	0,00
3	13	23,21
4	20	35,71
5	23	41,07
Вкупно	56	100,00

Од добиените податоци за ова прашање можеме да согледаме дека директорите се многу мотивирани за да бидат директори при што најголем процент од испитаниците (41,07) се со највисок степен на мотивација. 35,71% од испитаниците се мотивирани со степен 4, а 23, 21% со степен на мотивација 3.



Слика 35: Графички приказ на фреквенција на степен на мотивација

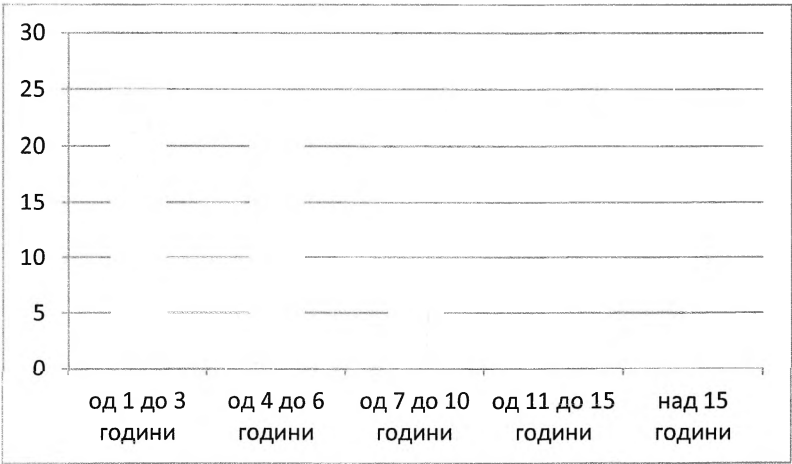
Ниту еден од испитаниците не го избрале степен 1 и 2, како најниски степени на мотивација, односно сите директори од примерокот се многу мотивирани за функцијата директор на училиште.

5. Колку време сте директор на училиште?

Табела 47: Фреквенција на должина на работно искуство како директор

Работно искуство како директор	f	f%
Од 1 до 3 години	25	44,64
Од 4 до 6 години	21	37,50
Од 7 до 10 години	8	14,29
Од 11 до 15 години	2	3,57
Над 15 години	0	0,00
Вкупно	56	100

Од податоците добиени од прашалникот во врска со должината на работното искуство како директор на училиште можеме да констатираме дека најголем процент (44,64%) од испитаниците се со работно искуство како директор од 1 до 3 години, што значи дека ова им е прв мандат како директор на училиште. 37,5% од анкетираните директори се со работно искуство од 4 до 6 години, а 14,29% се со искуство од 7 до 10 години.



Слика 36: Графички приказ на фреквенција на должина на работно искуство како директор

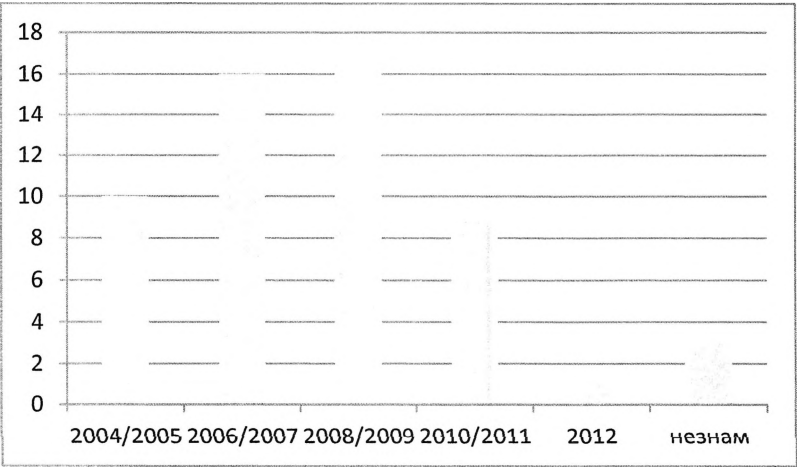
Интересен е и податокот дека двајца директори се со работно искуство од 11 до 15 години, што е всушност трет и четврт мандат, додеке пак нема анкетирани директори кои имаа искуство како директори над 15 години.

6. Обуката за директор на училиште ја следев во:

Табела 48: Фреквенција на временски период на следење на обуката

Година на следење на обуката	f	f%
2004/2005	10	17,86
2006/2007	16	28,57
2008/2009	17	30,36
2010/2011	9	16,07
2012	1	1,79
незнам	3	5,36

Табелата со податоците од одговорите на испитаниците ни покажува дека најголем дел од актуелните директори обуката за директор на училиште ја следеле од 2006 до 2009 година. Имено, 17,86% од од испитаниците обуката ја следеле во 2004/2005 година, 28,57% од диреторите обуката ја следеле во 2006/2007 година, 30,36% обуката ја следеле во 2008/2009 година.



Слика 37: Графички приказ на фреквенција на временски период на следење на обуката

Помал број на кандидатите (околу 18%) обуката ја следеле од 2010 до 2012 година, при што дел од нив се обучувани во Државниот испитен центар како нов и единствен провајдер за обука и испит за кандидати за директори.

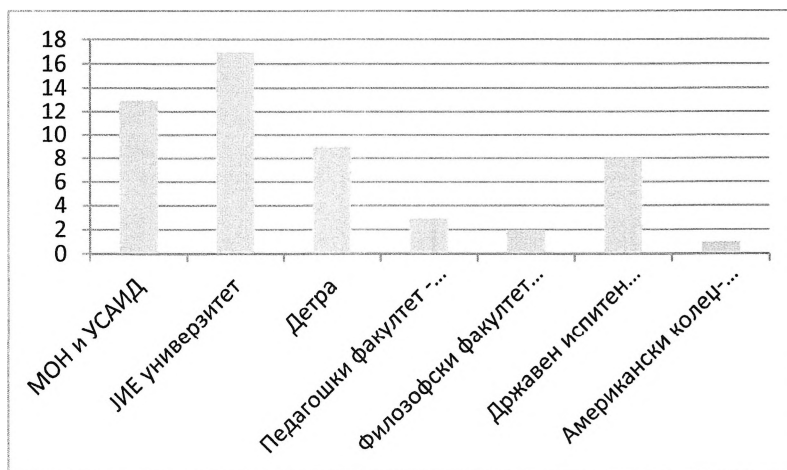
7. Обуката ја следев кај следниот провајдер:

Од табелата можеме да констатираме дека најголем процент од анкетираните директори (32,08%) се обучувани на ЈИЕ универзитетот – Тетово, 24,53 % се обучени уште во првата група на обучувачи од МОН и УСАИД, а 16,98% се обучувани од провајдерот Детра.

Табела 49: Фреквенција на провајдери на обука

Провајдер:	f	f%
МОН и УСАИД	14	24,53
ЈИЕ универзитет	18	32,08
Детра	9	16,98
Педагошки факултет - Битола	3	5,66
Филозофски факултет - Скопје	2	3,77
Државен испитен центар	9	15,09
Американски колеџ-Скопје	1	1,89
Вкупно	56	100,00

Останатите провајдери дадени во табелата се застапени со многу помал процент во однос на претходно споменатите.



Слика 38: Графички приказ на фреквенција на провајдери на обука

За првпат обуката за директори во Државниот испитен центар започна да се спроведува во ноември 2010 година за кандидати за директори од основни училишта а во март 2011 година започна обуката за директори на јавни средни училишта. Од анкетираните директори 15,09 % се обучени и сертифицирани од страна на Државниот испитен центар.

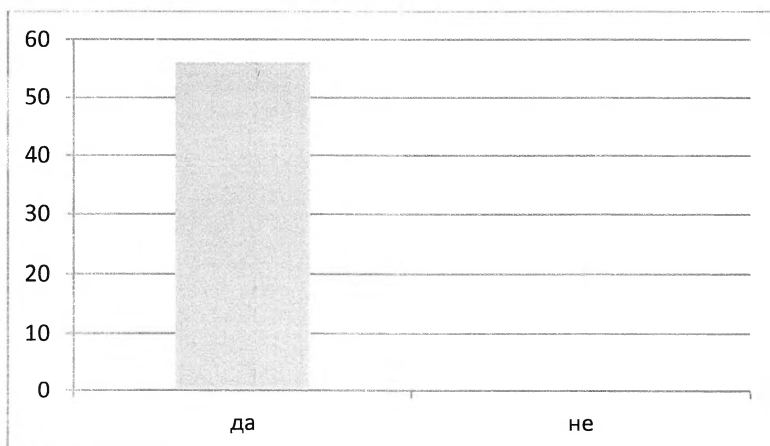
8. Дали сметате дека сте успешен директор?

Табела 50: Фреквенција на успешност како директор

	f	f %
да	56	100,00
не	0	0,00
Вкупно	56	100

Сите анкетирани актуелни директори (100%) потврдно одговорија на поставеното прашање и себеси се сметаат за успешен директор.

Овие испитаници со самото одговарање на прашањето даваа и коментари за тоа зошто се сметаат за успешен директори, што сметаат дека е приоритет во работењето на еден директор и што направиле во своето училиште за да бидат успешни.



Слика 39: Графички приказ на фреквенција на успешност како директор

- Најмногу одговори се однесуваат на подобрување на меѓучовечки односи во училиштето, добра меѓусебна соработка на учениците и наставниците, зближување на учениците од различни националности, подигање на дисциплината во работата, мотивација на наставниците и учениците, професионален развој на вработените, афирмација на училиштето и создавање на препознатливо училиште, создавање на добра клима и култура и сл.

- Некои од испитаниците сметаат дека успешен директор треба да обрне внимание на: постигањата на учениците (освојување на награди на државно и меѓународно ниво), учество во проекти, подобрување на материјално-техничките услови, успешна реализација на наставата и реализација на предвидената програма, добра организација и планирање на работата во училиштето.

❖ ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ

9. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветно поле:

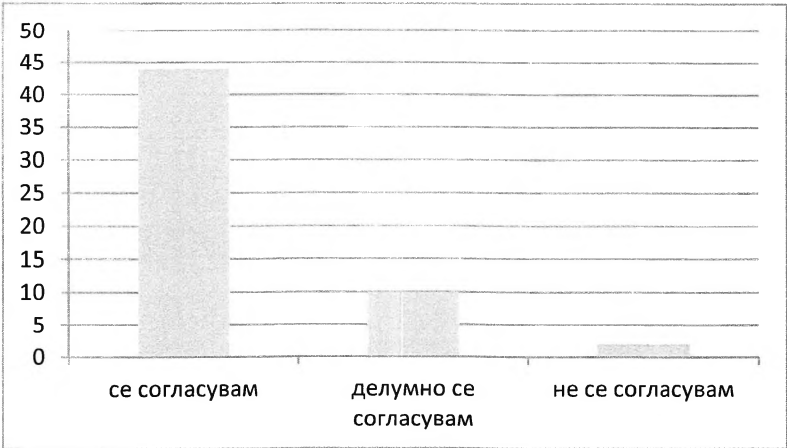
Тврдење број 9.1:

- Обуката и сертификарањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е потребна за успешен менаџер

Табела 51: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.1

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	44	10	2	56
f %	78,57	17,85	3,57	100

Од добиените податоци можеме да констатираме дека 78,57% од актуелните директори сметаат дека обуката и сертификацијата за директори е потребна за успешен менаџер, 17,85% делумно се согласуваат со ова тврдење, а само 3,57% не се согласуваат со истото.



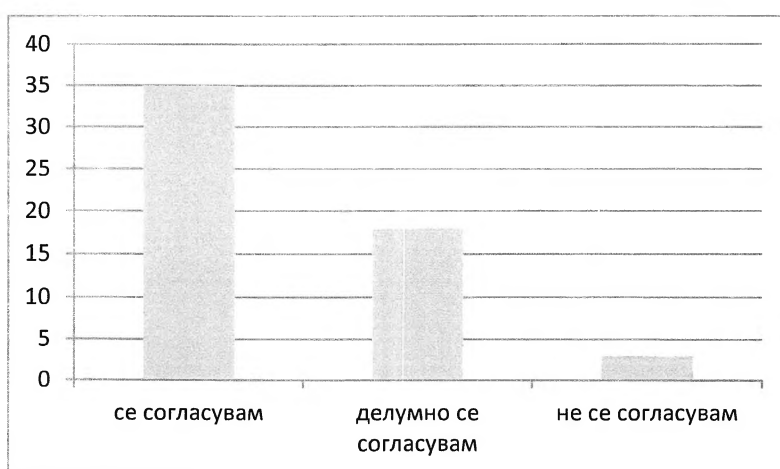
Слика 40: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.1

Тврдење број 9.2:

- Базичното образование на еден наставник не е доволно за водење на училиште

Табела 52: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.2

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	35	18	3	56
f %	62,50	32,14	5,36	100



Слика 41: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.2

Добиените податоци од анкетањето на актуелните директори прикажани во табелата покажуваат дека 62,5% од анкетираниите се согласуваат со тврдењето, 32,14% делумно се согласуваат, а 5,36% не се согласуваат.

Тврдење број 9.3:

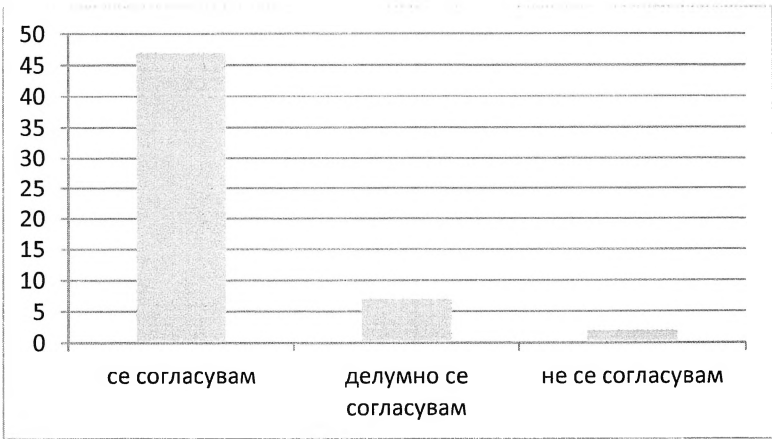
- Успешен наставник не значи и успешен директор

Табела 53: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.3

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	47	7	2	56
f %	83,93	12,5	3,57	100

Анализата на резултатите од горната табела ни покажува дека значајно голем број на актуелните директори вклучени во примерокот се согласуваат дека

успешен наставник не значи и успешен директор. Тоа значи дека 83,93% од испитаниците во потполност се согласиле со тврдењето, 12,5% делумно се согласиле, а само 3,57% не се согласуваат со тврдењето.



Слика 42: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.3

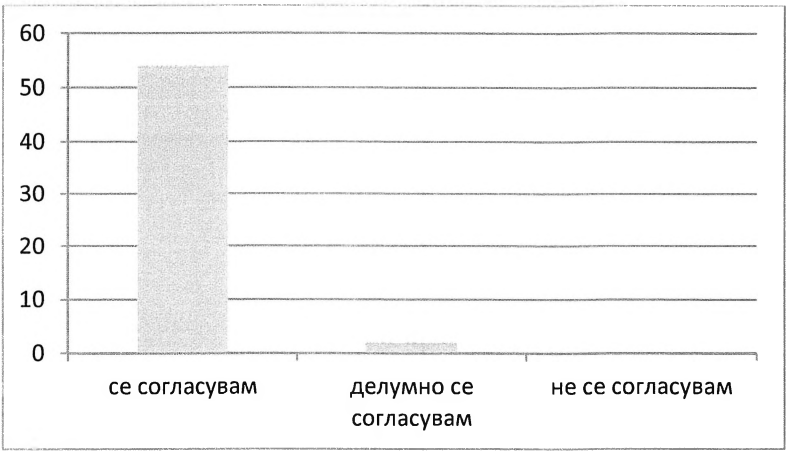
Тврдење број 9.4:

- За успешен директор потребно е работно искуство во настава

Табела 54: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.4

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f	54	2	0	56
f %	96,43	3,57	0	100

Актуелните директори кои се во примерокот речиси во целост се согласуваат со ова тврдење, односно 96,43% во целост се согласуваат, само 3,57 делумно се согласуваат, а нема ниту еден директор кој не се согласува .



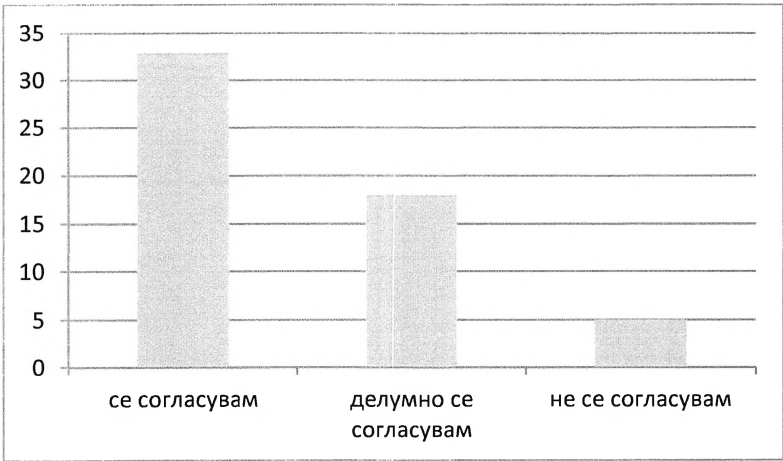
Слика 43: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.4

Тврдење број 9.5

- Постои значајна разлика во работата на директор во основно и средно училиште

Табела 55: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.5

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	33	18	5
f %	58,93	32,14	8,93



Слика 44: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.5

Од горенаведените податоци може да се констатира дека актуелните директори се поделени во своите мислења околу ова тврдење за разликата помеѓу работата на директор на основно и средно училиште. Имено, 58,93% од

анкетираните директори се согласуваат во целост, 32,14% делумно се согласуваат а 8,93 воопшто не се согласуваат со ова тврдење.

Табела 56: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 9.5

Тврдење бр 9.5				
f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
33	18,67	14,33	205,35	11
18	18,67	0,67	0,45	0,02
5	18,67	13,67	186,87	10
				$\Sigma = 21,02$

Според податоците добиени од ова тврдење можеме да констатираме дека постои статистичка разлика помеѓу добиените и очекуваните резултати.

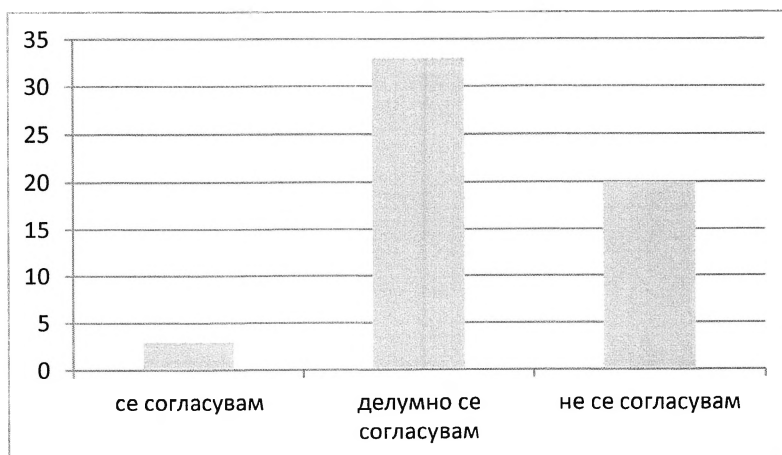
Тврдење број 9.6:

- Успешен директор можев да бидам и без оваа обука

Табела 57: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.6

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	3	33	20
f %	5,36	58,93	35,71

Согласно одговорите од страна на актуелните директори на ова анкетно прашање може да се согледа дека 35,71% од кандидатите не се согласуваат, 58,93% делумно се согласуваат, а 5,36% се согласуваат со тврдењето, со што се потврдува оправданоста на обуката.



Слика 45: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.6

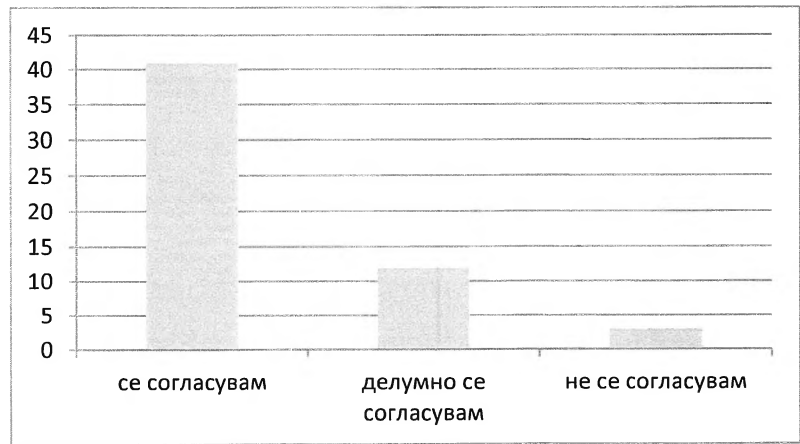
Тврдење број 9.7:

- Оваа обука е од голема полза за идните директори на училишта

Табела 58: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.7

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	41	12	3
f %	73,21	21,43	5,35

Од распределбата на добиените податоци од одговори на директорите во врска со горенаведеното тврдење можеме да констатираме дека поголем дел од испитаниците, односно 73,21% се согласуваат со тврдењето, 21,43% делумно се согласуваат, а само 5,35% не се согласуваат со истото.



Слика 46: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.7

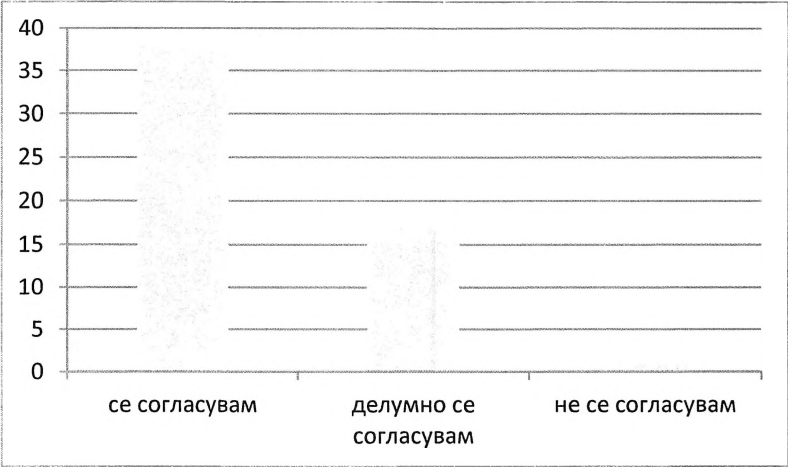
Тврдење број 9.8

- Со обуката добив знаења што не сум ги добил со моето базично образование

Табела 59: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.8

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	38	17	1
f %	67,85	30,36	1,79

Од горенаведената табела можеме да согледаме дека 67,85% од испитанците се согласуваат, а 30,36% делумно се согласуваат, што покажува позитивен став кон ова тврдење. 1,79% од кандидатите, односно само еден кандидат од анкетираните не се согласува со тврдењето.



Слика 47: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.9

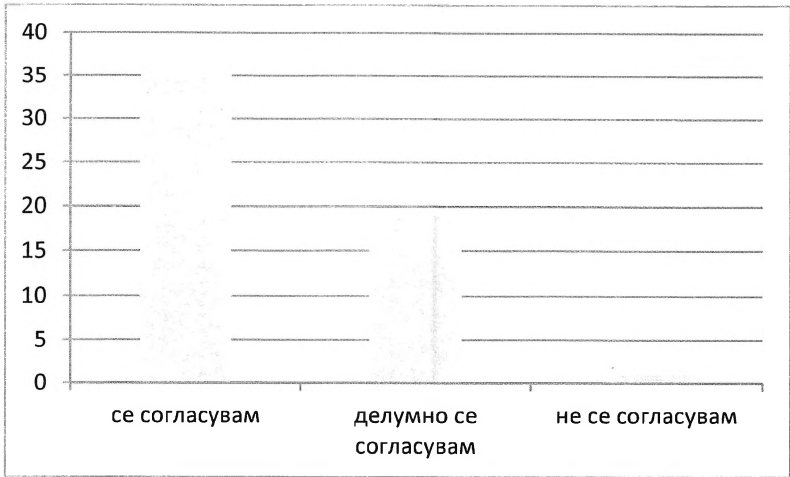
Тврдење број 9.9:

- **Обуката е во склад со потребите на современиот менаџер**

Табела 60: Фреквенција на одговори на тврдење број 9.9

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
f	36	19	1
f %	64,29	33,93	1,79

Од горенаведената табела може да се согледа дека 64,29% од кандидатите се согласуваат со ова тврдење, 33,93% делумно се согласуваат, а само 1,79% не се согласуваат. Од оваа распределба констатираме дека актуелните директори имаат позитивен став кон обуката за кандидати за директори на основни и средни училишта.



Слика 48: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 9.9

❖ ПОТРЕБА ОД ИЗМЕНИ И ДОПОЛНУВАЊА НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА

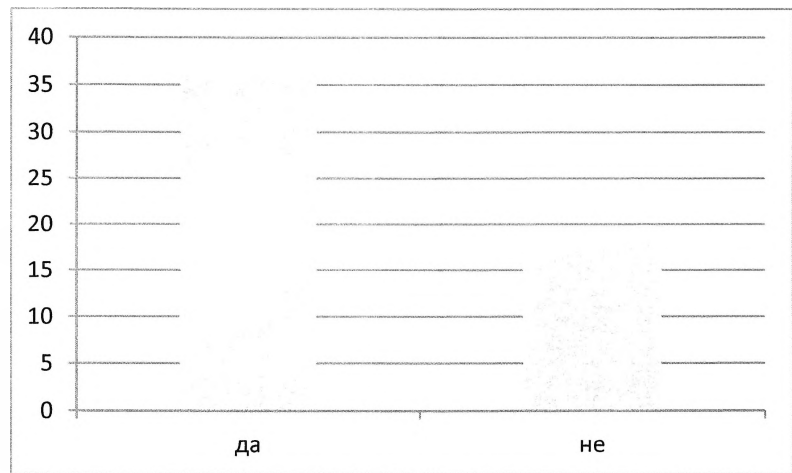
Во овој дел од прашалникот кандидатите за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта ја анализираат обуката што се спроведува во Државниот испитен центар и имаат можност да дадат свое мислење за потребата од измени и дополнувања на програмата за обука и начинот на изведување на обуката.

10. Дали сте запознаени со актуелната Програмата за обука на директори?

Табела 61: Фреквенција на одговори на прашање за познавање на Програмата за обука на директори

	f	f %
Да	38	67,86
Не	18	32,14
Вкупно	56	100

Од податоците во горенаведената табела може да се констатира дека 67,86% од анкетираните актуелни директори на основни и средни училишта се запознаени со актуелната Програма за обука на директори, а 32,14% не знаат многу за истата.



Слика 49: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за познавање на Програмата за обука на директори

Оние испитаници кои одговориле позитивно сметаат дека таа е добро осмислена и организирана и дека е од огромно значење за идните директори на училишта. Истата треба редовно да се усовршува и да ги прати современите трендови на менаџерството.

11. Од долу наведени шест модули избори 2 кои би требало да претрпат измени, означувајќи ги со X. Доколу мислите дека нема потреба од измена на ниту еден модул означете го зборот нема.

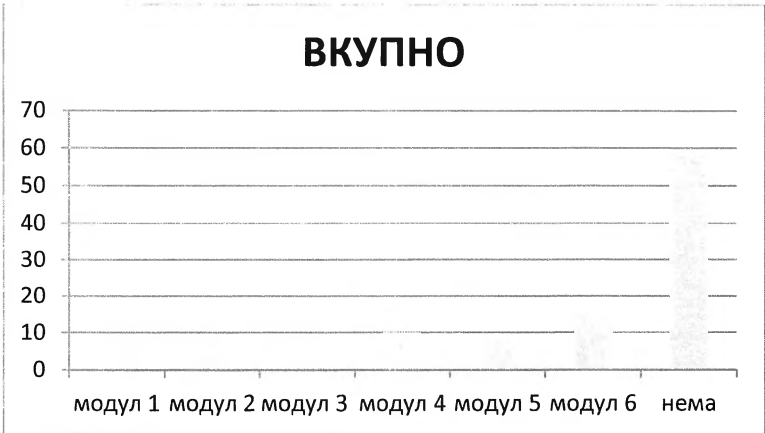
Табела 62: Фреквенција на мислења за потребата од измена на модули

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор F	Втор избор f %	Вкупно	Вкупно %
модул 1	7	12,5	1	1,79	8	7,14
модул 2	5	8,93	2	3,57	7	5,74
модул 3	4	7,14	1	1,79	5	4,46
модул 4	7	12,50	3	5,36	10	8,93
модул 5	4	7,14	4	7,14	8	7,14
модул 6	3	5,36	12	21,43	15	13,39
Нема	26	46,43	33	58,93	59	52,68
Вкупно	56	100.00	56	100,00	112	100

Најголемиот изборот на актуелните директори во врска со горенаведеното прашање е таков да нема потреба од менување на ниеден модул (46,43%) во првиот

избор и 58,93% во вториот избор. Исто како и за кандидатите за обука, модулот 6 е оној што е најмногу избран.

Од табелата со вкупните податоци од двата избора може да се констатира дека испитаниците најмногу се изјасниле дека нема потреба од измени. Од избраните модули, исто како и кај кандидатите за обука, најголем избор е извршен за модул број 6, па потоа за модул број 4.



Слика 50: Графички приказ на фреквенција на мислења за потребата од измена на модули

Од описните согледувања дадени од испитаниците, модулот број 6 треба да се менува во должината на обуката, односно треба да се разделат законодавството и финансиите, како многу важни за работењето на идните директори-менаџери на училишта.

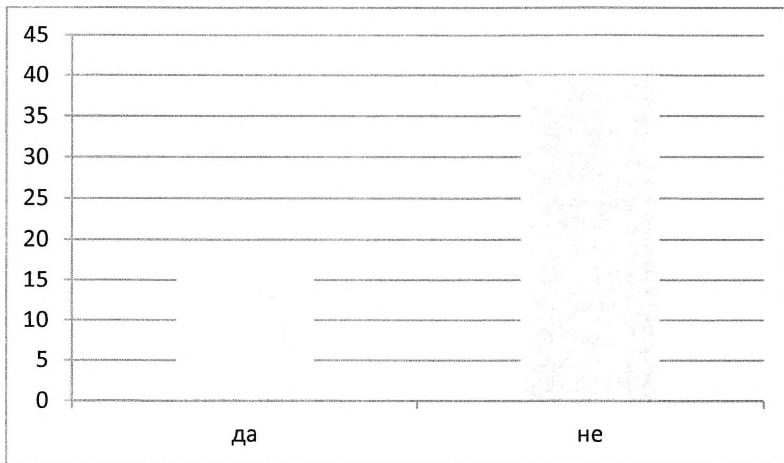
12. Мислите ли дека има потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта.

Табела 63: Фреквенција на одговори на прашање за воведување на нови модули во Програмата за обука на директори

	f	f %
да	16	28,57
не	40	71,43
Вкупно	56	100

Од добиените податоци од анкетаирањето на актуелните директори се гледа дека 71,43% од анкетираните имаат став дека нема потреба од воведување на нови

модули во Програмата за обука на директори на училишта , додека 28,57% мислат дека постои потреба од воведување на нови модули.



Слика 51: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за воведување на нови модули во Програмата за обука на директори

Најчест предлог за нов модул на оние кандидати што на прашањето одговориле потврдно е воведување на обука за компјутери и информатичка технологија. Законодавството и финансиите да бидат поделени во два различни модули и да се базираат на практични примери. Големо внимание треба да се обрне на финансиите, особено на јавните набавки, кои се многу важен сегмент во работењето на директорот.

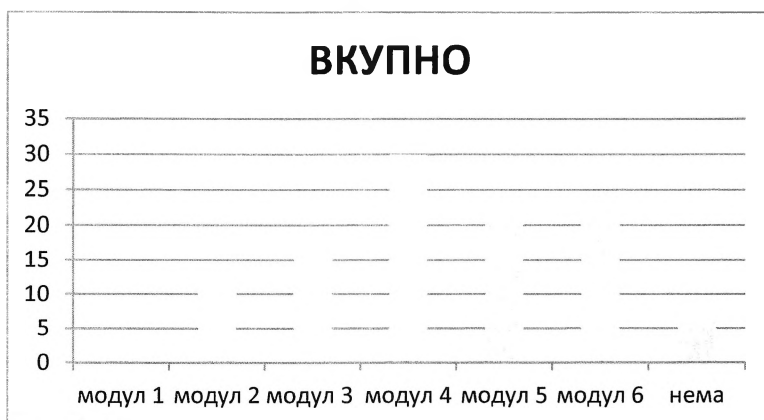
❖ ЕФЕКТИ ОД ОБУКА ЗА ДИРЕКТОРИ НА УЧИЛИШТА

13. Означете два модула од наведени 6 од кои сте научиле најмногу:

Табела 64: Фреквенција на мислења за најпродуктивен модул

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор f	Втор избор f %	Вкупно	Вкупно %
модул 1	2	3,57	0	0	2	1,79
модул 2	12	21,43	0	0	12	10,71
модул 3	15	26,79	2	3,57	17	15,18
модул 4	17	30,36	13	23,21	30	26,79
модул 5	6	10,71	16	28,57	22	19,64
модул 6	3	5,36	20	35,71	23	20,54
Нема	1	1,79	5	8,93	6	5,36
Вкупно	56	100	56	100	112	100

Дадената табела ни покажува дека во првиот избор на модули со кои кандидатите најмногу научиле, директорите најмногу ги избирале модулите број 4 и 5, додека најмалку избор има за модул 1 и модул 6. Во вториот избор најмногу гласови има за модул број 4, потоа за модул број 6 и модул број 5.



Слика 52: Графички приказ на мислења за најпродуктивен модул

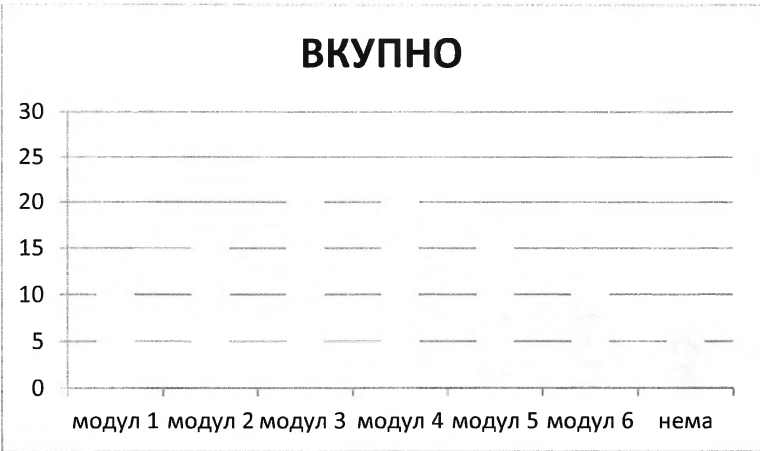
Од анализата на вкупниот број од двата избора, можеме да констатираме дека директорите најмногу научиле од модул број 4, потоа од модул 6 и модул број 5 редоследно. Најмалку избрани од директорите се модул број 1 и модул број 2, односно со нивната содржина директорите биле запознаени и пред обуката.

14. Означете два модули, од наведени 6 чија содржина во голем дел сте ја знаеле пред обуката:

Табела 65: Фреквенција на мислења за најпозната содржина на модул

Модул број:	Прв избор f	Прв избор f %	Втор избор f	Втор избор f %	Вкупно	Вкупно %
модул 1	10	17,85	1	1,79	11	9,82
модул 2	16	28,57	2	3,57	18	16,07
модул 3	18	32,14	6	10,71	24	21,43
модул 4	9	16,07	14	25,00	23	20,53
модул 5	0	0	17	30,36	17	15,18
модул 6	0	0	12	21,43	12	10,71
Нема	3	5,36	4	7,14	7	6,25
Вкупно	56	100	56	100	112	100

Резултатите од табелата за избор на два модули од страна на актуелните директори покажуваат дека директорите во првиот избор најмногу го избрале модулот број 3 (32,14%), а во вториот избор модулот број 5. Во првиот избор модулите 5 и 6 не беа воопшто избрани, а во вториот избор најмалку гласови добиле модулите 1 и 2. Од графиконот за вкупен избор може да е констатира дека модулот 3 со 21,43% и модулот 4 со 20.53% се со најголем избор од страна на актуелните директори. Модулот 1 со 9,82% и модулот 6 со 10,71% имаат најмал процент на избор и тие се модули кои им биле најмалку познати на кандидатите пред обуката.



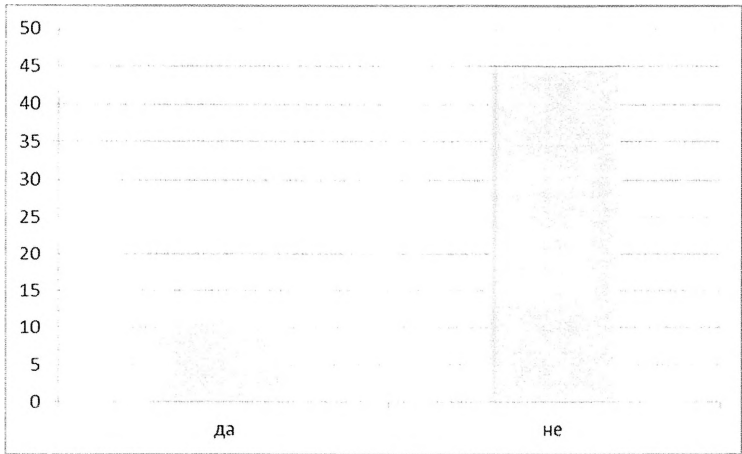
Слика 53: Графички приказ на фреквенција на мислења за најпозната содржина на модул

15. Дали мислите дека испитот за директори треба да се одвива на поинаков начин?

Табела 66: Фреквенција на одговори на прашање за пинаков начин на спроведување на испитот за директори

	f	f %
да	11	19,64
не	45	80,36
вкупно	56	100,00

Согласно резултатите за ова прашање добиени од анкетаирањето на актуелните директори можеме да согледаме дека 19,64% мислат дека треба нешто да се смени во начинот на спроведувањето на испитот, а 80,36% се со став дека не треба ништо да се менува во спроведувањето на испитот.



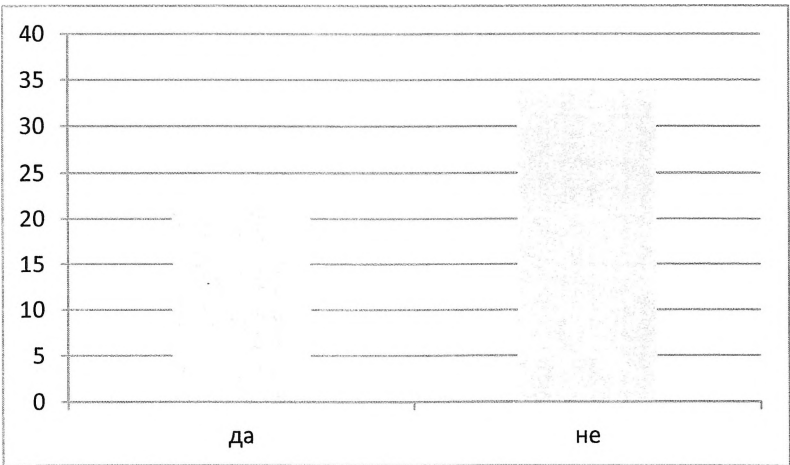
Слика 54: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за пинаков начин на спроведување на испитот за директори

16. Мислите ли дека е потребно атестирање на сертификатот на директори?

Табела 67: Фреквенција на одговори на прашање за потребата од атестирање на сертификатот за директори

	f	f %
да	22	39,29
не	34	60,71
Вкупно	56	100,00

Со анализата на податоците од табелата може да се констатира дека 60,71% од актуелните директори кои се анкетирани мислат дека нема потреба од атестирање на сертификатот за директори, а 39,29% од директорите се со мислење дека е потребно обновување на сертификатите.



Слика 55: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за потребата од атестирање на сертификатот за директори

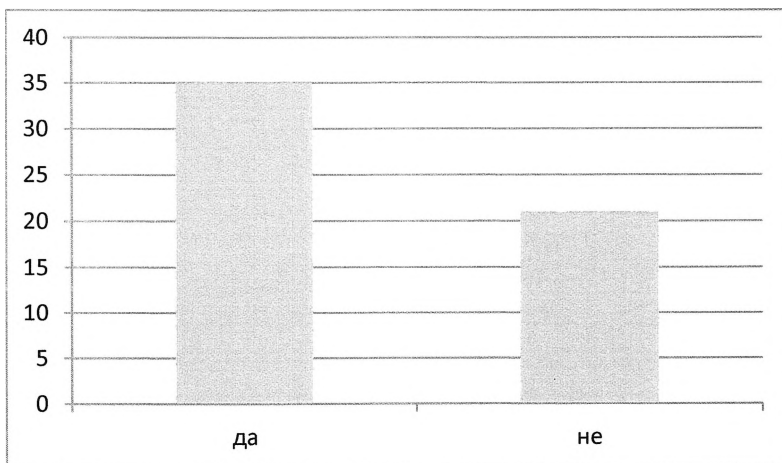
Повеќето од испитаниците што одговориле дека е потребно атестирање на сертификатот за директори сметаат дека сертификатот за директори треба да важи од 4 до 5 години. Најчести наведени причини за ресертификација се застарување на претходно стекнатите знаењата со молњевита брзина, воведување на иновации и усовршување на програмата со која би се следеле светските трендови и промени во образованието.

17. Дали мислите дека освен оваа обука, на актуелните директори им е потребна и континуирана обука во текот на годината?

Табела 68: Фреквенција на одговори на прашање за потребата од професионално усовршување на актуелните директори

	f	f %
да	35	62,50
не	21	37,50
Вкупно	56	100,00

Добиените резултати покажуваат дека 62,50% од анкетираните актуелни директори сметаат дека им е потребна и континуирана обука во текот на годината покрај задолжителната, додека 37,5 % мислат дека нема потреба од дополнителна обука.



Слика 56: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за потребата од професионално усовршување на актуелните директори

Значаен број на испитаници имаат позитивен став кон потребата за обука во текот на годината, односно професионален развој на директорите и сметаат дека тие треба да бидат запознаени и во тек со сите промени во образовните политики и

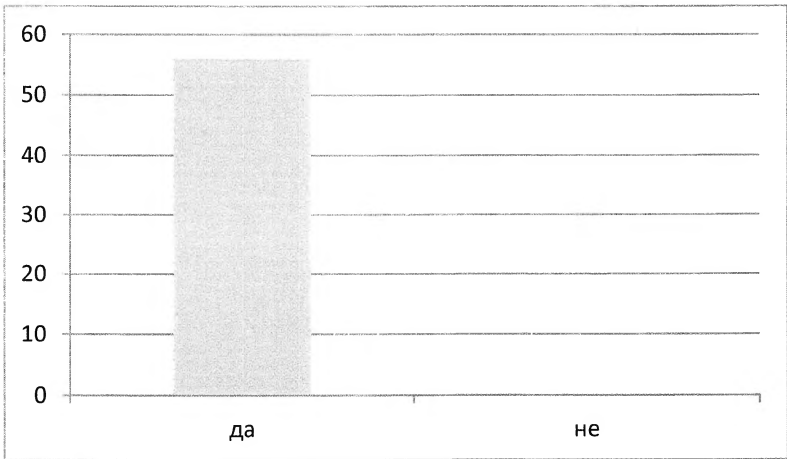
образованието воопшто, за да се воспостави континуитет во развојот на училиштето. Некои од испитаниците сметаат дека директорите треба да учествуваат и во измени и дополнувања на Законските и подзаконските акти, од причини што имаат најголемо практично искуство и се во тек со реализацијата на образовните политики во училиштата.

18. Дали знаењето стекнато на обуката за директори ви користи во пракса, како директор на училиште?

Табела 69: Фреквенција на одговори на прашање за употребата на стекнатото знаење на обуката во пракса

	f	f %
да	56	100,00
не	0	0,00
Вкупно	56	100

Од табелата со резултатите може лесно да се согледа дека 100% од анкетираните одговориле дека знаењето стекнато во обуката за директори многу им користи во праксата како директор на училиште.



Слика 57: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање за употребата на стекнатото знаење на обуката во пракса

Најчести коментари на директорите во врска со ова прашање се дека обуката им била од огромно значење за воведување во менаџерството и дека таа многу им користи во праксата за водење на училиште.

Анализата на добиените податоци од анкетањето на актуелните директори на училишта во Република Македонија покажува дека директорите имаат позитивно мислење за Концепцијата за обука и сертифицирањето на директори и сметаат дека обуката е од голема полза за идните директори.

Сите директори имаат големо искуство во настава, што е всушност и еден од критериумите за да станат директори и поголем процент од нив ја обавуваат функцијата директор на училиште во прв или втор мандат. Голем процент од примерокот на актуелните директори се согласуваат со тезата дека за да еден директор биде успешен во својата работа пред се треба да биде добар менаџер и да ја познава основата и законите што владаат во менаџментот. Овој податок говори дека менаџментот како поим и како наука е навлезена во секојдневието на директорите и тие се свесни дека не е доволно само базичното образование со кое се стекнуваат за да бидат наставници и искуство од наставата, туку дека директорот сам по себе треба да знае и да умее да се справи и со сите предизвици што произлегуваат од вршењето на неговата функцијата.

Актуелните директори се многу мотивирани за да станат директори, при што најголем број на одговори во врска со видот на мотивацијата се во насока на подобрување на образовниот процес, меѓучовечките односи, климата и културата во училиштето, условите за работа и на крајот личен интерес и предизвик. Ова покажува дека директорите сметаат дека нивната цел пред се е насочена кон подобрување на работата на училиштето и постигањата на учениците за на крај да го стават личниот интерес и успех во работењето.

Во однос на степенот на мотивираноста на испитаниците за да станат директори, може да се констатира дека тие се високо мотивирани за да ја обавуваат оваа функција.

Анализата на податоците во однос на тоа каде и кога актуелните директори ја следеле обуката ни покажува дека најголем број на актуелните директори обуката ја следеле во периодот од 2006-2009 година, кога во Република Македонија постоеле 6 (шест) провајдери, односно обезбедувачи на обука за директори на

училишта. Постојат и директори кои обуката ја следеле во периодот од 2010 до 2012 година во Државниот испитен центар, кој од тогаш е единствена институција во Република Македонија која е задолжена за обука и сертифицирање на кандидати за директори на основни и средни училишта.

Сите анкетирани директори сметаат дека се успешни во обавувањето на функцијата директор на училиште, затоа што се успешни во подобрувањето на работата на училиштето, подобрувањето на меѓучовечките односи, соработката помеѓу наставниците и учениците, подобрување на мотивацијата, систематизиран професионален развој на наставниците, особено на подобрување на постигањата на учениците и слично. Оваа анализа е особено битна затоа што сите анкетирани директори сериозно ја сфатиле улогата и имплементацијата на менаџментот, при што можат да направат приоритети за делување во насока на подобрување на ефикасноста и ефективноста на своето училиште.

Актуелните директори во голема мера сметаат дека обуката за директори е потребна за еден успешен менаџер, при што може да се констатира дека директорите се свесни за придобивките од оваа обука, односно за потребата од дополнување на нивното знаење со знаења од менаџментот.

Успешноста на еден директор по однос на неговото базично образование, успешноста во професијата наставник и искуството од наставата не се пресудни за успешноста на директорот на училиште. Можеме да констатираме дека мислењата на директорите се крајно позитивни во полза на обуката. Поголем број од испитаниците сметаат дека базичното образование на еден наставник не е доволно за обавувањето на функцијата директор и дека успешноста на еден наставник во својата професија не гарантира дека истиот ќе биде и успешен директор.

Работното искуство во настава како критериум и законска обврска за стекнување статус на директор на едно училиште е многу позитивно оценет од страна на директорите, односно поголем број од анкетираните директори сметаат дека искуството во настава е неопходно потребно за обавувањето функцијата директор на училиште.

Искуството од праксата, односно мислењето на актуелните директори покажува дека во голема мера постои разлика во работата на директори на основни и средни училишта. Анализата на ова тврдење наведува на констатација дека одвојувањето на обуките на директори на основни и средни училишта во Државниот испитен центар е оправдано.

Анализата на податоците добиени од тврдењето дека успешен директор може да се биде и без оваа обука, покажува дека многу мал број од кандидатите се согласуваат со ова тврдење, со што се потврдува позитивниот став на директорите во врска со обуката и Концепцијата за обука на директори на училишта.

Директорите сметаат дека оваа обука е од голема полза за обавувањето на функцијата директор на училиште и дека со обуката добиле знаења што не ги добиле со базичното образование. Може да се заклучи дека голем процент од директорите имаат позитивен став кон обуката и дека истата многу им помогнала за да станат успешни директори.

Резултатите од тврдењето дека обуката е во склад со современиот менаџер, кое е дел од анкетниот прашалник за директори, покажаа дека од искуството во пракса на актуелните директори може да се констатира дека обуката ги задоволува потребите на современото менаџерство, односно знаењата добиени од обуката се употребливи во пракса за успешно обавување на функцијата директор.

По однос на обуката и сертифицирањето за директори што се спроведува во Државниот испитен центар, две третини од актуелните директори се запознаени со истата и сметаат дека е добор организирана и дека е од големо значење за директорите, со напомена дека треба постојано да се усовршува, за да биде во склад со современите светски тенденции во образованието.

Актуелните директори се задоволни со структурата на програмата за директори и поголем дел од испитаниците сметаат дека нема потреба од големи измени на модулите. Некои од директорите сметаат дека модулот број 6 – Законодавство и финансии треба да се оддели на два засебни модули, затоа што оваа проблематика е многу битна за успешно обавување на функцијата директор.

Речиси една третина од директорите сметаат дека е потребно воведување на нови модули од кои најчест предлог е воведување на модулот за ИКТ и претприемништво. Ова е многу битен предлог затоа што од мое лично искуство и искуството на колегите што имаат контакт со директори на училишта, директорите имаат проблем со употребата на комјутерите, интернетот, толкувањето на законите и финансиите, особено за јавните набавки и планирањето на буџетот.

Директорите на училишта сметаат дека со модулите 3-Луѓето во организација и 4-Директорот како педагошки раководител, биле запознаени со содржината и пред обуката. Ова се должи на тоа што кандидати за директори уште како наставници комуницираат, присуствуваат и водат состаноци, решаваат конфликти помеѓу ученици, учествуваат во професионалниот развој на наставниците, се мотивирани од директорите или самите ги мотивираат учениците, колегите, родителите и слично.

Актуелните директори сметаат дека испитот за директори се спроведува на вистински начин и не се потребни измени во оваа активност.

Добиените резултати од анализата на прашалникот за актуелни директори по однос на ресертифицирањето за директори покажуваат дека поголем процент од нив не се согласуваат со атестирањето, односно повторно тестирање за директори. Лично сметам дека овој став на директорите е даден од субјективни причини, затоа што еднаш дадено знаење не може да трае вечно, односно добиените знаења застаруваат со молњевита брзина и доколку не се надградуваат и усовршуваат во еден момент стануваат неважечки односно неупотребливи во праксата. На ова се надоврзува и потребата од постојано професионално усовршување на директорите на училишта, за кое актуелните директори се изјасниле дека им е потребно затоа што треба да бидат запознаени и во тек со промените во образованието за да може да се воспостави континуитет во работата на училиштето и постојана имплементација на новите работи согласно креирањето на образовните политики во државата.

Некои од испитаниците сметаат дека директорите треба да учествуваат и во измени и дополнувања на Законските и подзаконските акти, од причини што имаат

најголемо практично искуство и се во тек со реализацијата на образовните политики во училиштата. Некои директори се на мислење дека е потребна и стандардизираност во обуките, односно воспоставувањето на некој вид на стандарди со кои ќе се утврди точен број и вид на обуки за директори кои ќе се реализираат во текот на годината.

Директорите истакнуваат дека најмногу полза од обуката имаат во делот на Законодавството и Финансиите, за кое во базичното образование немале никакво познавање. Размената на искуства со други директори кои ја посетувале обуката е многу битен сегмент за успешно обавување на функцијата директор на училиште.

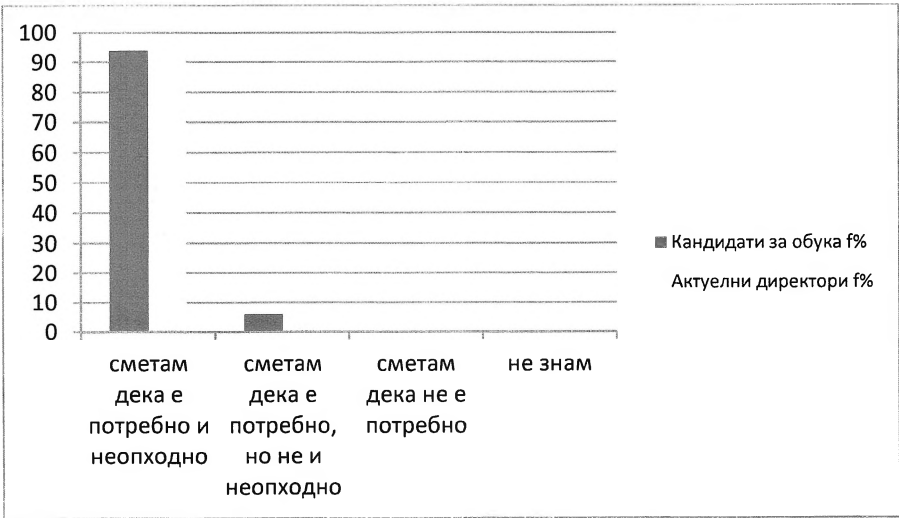
3. КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНИТЕ АНКЕТИ СО КАНДИДАДИТЕ ЗА ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ И СО АКТУЕЛНИТЕ ДИРЕКОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА

1. Дали сметате дека еден успешен директор пред се треба да биде добар менаџер?

Табела 70: Фреквенција на компаративната анализа за мислења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер на двете групи испитаници

Тврдење:	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
Сметам дека е потребно и неопходно	93,98	91,07
Сметам дека е потребно, но не и неопходно	6,02	8,93
Сметам дека не е потребно	0,00	0,00
Не знам	0,00	0,00
Вкупно	100	100,00

Од компарација на добиените податоци на кандидатите за обука на директори и актуелните директори може да се констатира дека двете групи сметаат дека функцијата директор е поврзана со менаџерството, односно добар директор пред сè треба биде добар менаџер.



Слика 58: Графички приказ на фреквенција на компаративната анализа за мислења за зависноста на успешноста на директорот во однос на искуството како менаџер на двете групи испитаници

Пресметување на χ^2 тестот за анализа на два независни примероци:

Табела 71: Фреквенција на одговори за двата примероци

Примерок	Сметам дека е потребно и неопходно	Сметам дека е потребно, но не и неопходно	Сметам дека не е потребно	Незнам	Вкупно
Кандидати за обука	78	5	0	0	83
Актуелни директори	51	5	0	0	56
Вкупно	129	10	0	0	139

Табела 72: Очекувани фреквенции за двата примероци

Примерок	Сметам дека е потребно и неопходно	Сметам дека е потребно, но не и неопходно	Сметам дека не е потребно	Незнам	Вкупно
Кандидати за обука	$83 \cdot 129 / 139 = 77,03 = 65,68$	$83 \cdot 27 / 139 = 5,97$	0	0	83
Актуелни директори	$56 \cdot 129 / 139 = 51,97$	$56 \cdot 27 / 139 = 4,03$	0	0	56
Вкупно	129	10	0	0	139

Табела 73: Пресметување на χ^2 - тестот за двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
78	77,03	0,97	0,94	0,01
5	5,97	-0,97	0,94	0,16
0	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00
51	51,97	-0,97	0,94	0,02
5	4,03	0,97	0,94	0,23
0	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00
				2,43

f_0 - Добиени фреквенции од спроведеното истражување

df – број на понудени можни одговори (број на категории) = 4

N (степенот на слобода се пресметува): df – 1 = 4 – 1 = 3

За степен на слобода- **N = 3** и за ниво **p = 0,05**, од таблицата за гранични вредности (Прилог број 4) може да се отчита дека вредноста за χ^2 е **7,81.** ,

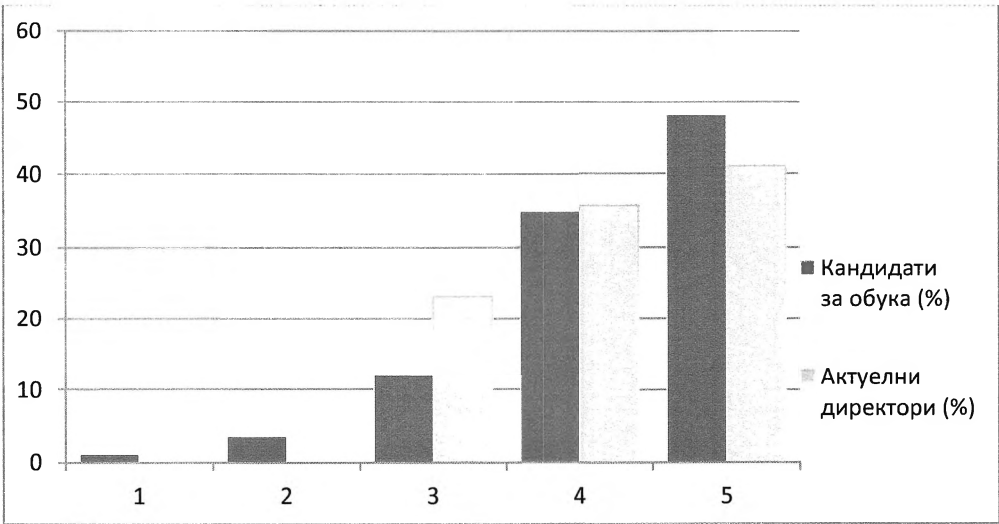
По извршената χ^2 (хи-квадрат) анализа на добиените податоци за ова прашање може да констатираме дека *не постои статистички значајна разлика* помеѓу мислењата на кандидатите за обука за директори и мислењата на актуелните директори затоа што **2,43<7,81**.

2. На скала од 0-5 колку е степенот на вашата мотивација да станете директор на училиште:

Табела 74: Фреквенција на степен на мотивација за двата примероци

Мотивација да стане директор	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
1	1,20	0,00
2	3,61	0,00
3	12,05	23,21
4	34,94	35,71
5	48,19	41,07
Вкупно	100	100,00

Во оваа табела е направена споредба на одговорите од кандидатите за обука и сетифицирање на директори со актуелните директори.



Слика 59: Графички приказ на фреквенција на степен на мотивација за двата примероци

Од направената компаративна анлаиза може да се констатира дека степенот на мотивацијата за да станат директори на училишта на кандидатите за обука на директори и актуелните директори не се разликува многу, односно двете групи на

испитаници се високо мотивирани за да ја добијат функцијата директор на училиште.

Табела 75: Пресметување на χ^2 - тестот за степен на мотивација двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
1	0,6	0,4	0,16	0,27
3	1,79	1,21	1,46	0,81
10	13,73	-3,73	13,91	1,01
29	29,25	0,25	0,0625	0,002
40	37,62	2,38	5,66	0,15
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
13	9,27	3,73	13,91	1,5
20	19,74	0,26	0,067	0,003
23	25,38	-2,38	5,66	0,22
				3,965

Со оглед на тоа што за **N = 4** и за ниво **p = 0,05**, од таблицата за гранични вредности (Прилог број 4) може да се отчита дека вредноста за **χ^2 е 9,49**, која е поголема од 3,965, значи дека *не постои статистички значајна* разлика во степенот на мотивацијата на кандидатите за обука и сертифицирање на директори и актуелните директори. .

❖ ПОТРЕБА ОД ОБУКА НА ДИРЕКТОРИ

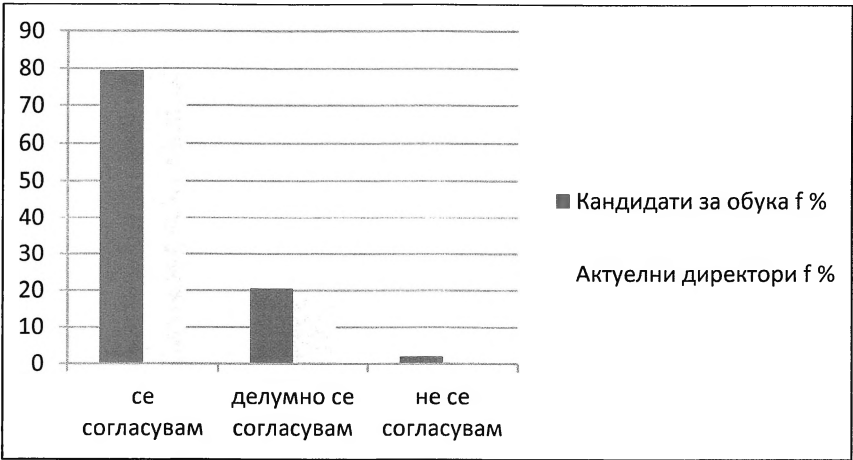
3. Прашањето е заедничко за двете целни групи и е составено од 9 тврдења.

Тврдење број 3.1

- **Обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е потребна за успешен менаџер.**

Табела 76: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.1 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
Кандидати за обука f %	79,52	20,48	0	100
Актуелни директори f %	78,57	17,85	3,57	100



Слика 60: Графички приказ на Фреквенција на одговори на тврдење број 3.1 за двата примероци

Од групната табела може да се констатира дека и двете групи на испитаници се приближно еднакви во своите ставови во однос на ова тврдење. Резултатите од тврдењето се очекувани и ја потврдуваат потребата од обука на идните директори од областа на менаџерството.

Табела 77: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.1 за двата примероци

Тврдење бр 3.1.				
f_o	f_t	$f_o - f_t$	$(f_o - f_t)^2$	$(f_o - f_t)^2 / f_t$
66	65,68	0,32	0,10	0,001
17	16,12	0,88	0,77	0,05
0	1,19	-1,19	1,42	1,19
44	44,32	-0,32	0,10	0,001
10	10,88	-0,88	0,77	0,07
2	0,81	1,19	1,42	1,75
				3,06

Бидејќи граничната вередност од табелата (Прилог број 4) за $N = 2$ и за ниво $p = 0,05$, χ^2 е $5,99 > 3,06$ заклучуваме дека не постои значајна статистичка разлика помеѓу добиените мислењата на кандидатите за обука и актуелните директори.

Тврдење број 3.2.

- Базичното образование на еден наставник не е доволно за водење на училиште.

Табела 78: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.2 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	71,08	27,71	1,2	100
f % актуелни директри	62,50	32,14	5,36	100

Табелата во која се споредуваат резултатите ни покажува дека мислењата на двете групи на испитаници делумно се совпаѓаат, а со тоа во целост се потврдува мислењето дека обуката за директори е неопходна и потребна.



Слика 61: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.2 за двата примероци

Табела 79: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.2 за двата примероци

Тврдење бр. 3.2				
f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
59	56,13	2,87	8,24	0,15
23	24,48	-1,48	2,19	0,09
1	2,39	-1,39	1,93	0,81
35	37,13	-2,13	4,54	0,12
18	16,52	1,48	2,19	0,13
3	1,61	1,39	1,93	1,20
				2,50

Бидејќи $5,99 > 2,50$, од табелата со χ^2 статистичката анализа, може да се констатира дека не постои статистичка разлика помеѓу добиените резултати од тврдењата на кандидатите за обука на директори и актуелните директори.

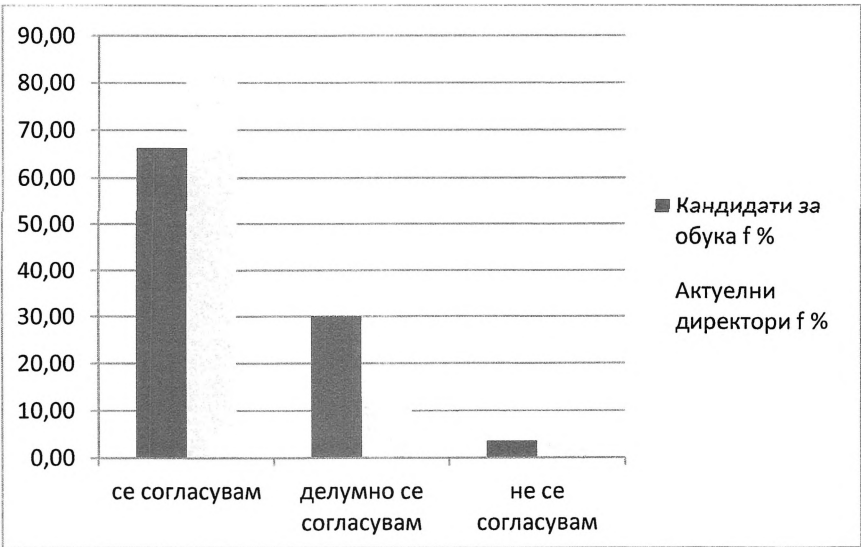
Тврдење број 3.3

➤ Успешен наставник не значи и успешен директор

Табела 80: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.3 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	66,28	30	3,61	100
f % актуелни директри	83,93	12,5	3,57	100

Анализата на резултатите добиени за ова тврдење ни покажува дека речиси сите испитаници се согласни дека е голема разлика помеѓу улогата и обврските на наставникот во однос на директор – менаџер на едно училиште. Двете професии се разликуваат во голема мера и не секогаш се пропорционални, односно не секогаш успешен наставник значи и успешен директор.



Слика 62: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3 за двата примероци

Табела 81: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.3 за двата примероци

Тврдење бр. 3.3				
f_0	f_t	f_0-f_t	$(f_0-f_t)^2$	$(f_0-f_t)^2/f_t$
55	60,91	-5,91	34,93	0,57
25	19,11	5,89	34,69	1,82
3	2,99	0,01	0,00	0,00
47	41,09	5,91	34,93	0,85
7	12,89	-5,89	34,69	2,69
2	2,01	-0,01	0,00	0,00
				5,93

Бидејќи $5,99 > 5,93$, можеме да констатираме дека *не постои статистички значајна разлика* од направената хи квадрат анализа помеѓу тврдењата на кандидатите за обука на директори и актуелните директори.

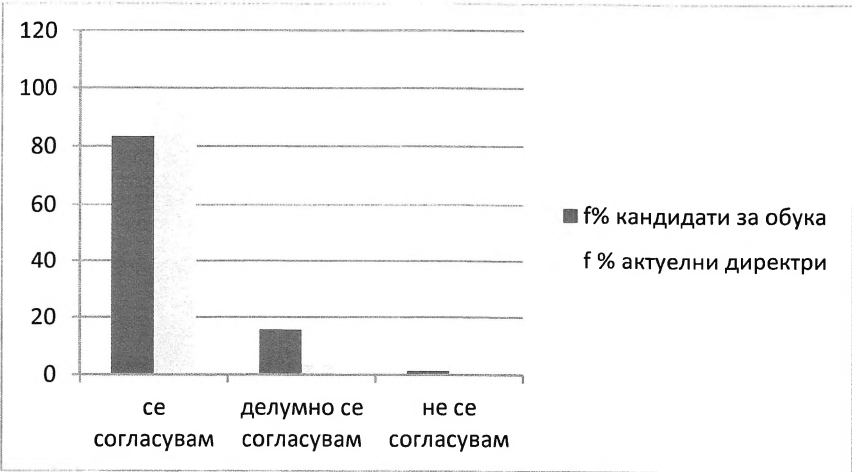
Тврдење број 3.4

➤ **За успешен директор потребно е работно искуство во настава**

Табела 82: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.4 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	83,31	15,66	1.20	100
f % актуелни директри	96,43	3,57	0	100

Ова тврдење е поткрепено и со законската регулатива, односно со Законите за основно и средно образование во кои како еден од основните услови за конкурирање на јавен оглас за директор на училиште е и минимум пет години работно искуство во наставата. Многу висок процент од кандидатите за обука и актуелните директори кои имаат искуство во обавувањето на директорската функција се согласуваат со ова тврдење, што е воедно и искуство од самата пракса.



Слика 63: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 4 за двата примероци

Табела 83: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.4 за двата примероци

Тврдење бр. 3.4				
f_0	f_t	f_0-f_t	$(f_0-f_t)^2$	$(f_0-f_t)^2/f_t$
69	73,45	-4,45	19,80	0,27
13	8,98	4,02	16,16	1,80
1	0,60	0,40	0,16	0,27
54	49,55	4,45	19,80	0,40
2	6,04	-4,04	16,32	2,70
0	0,00	0,00	0,00	0,00
				5,44

По извршената χ^2 анализа на добиените податоци, можеме да констатираме дека не постои значајна статитичка разлика помеѓу добиените резултати од ставовите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори и актуелните директори бидејќи $5,99 > 5,44$.

Тврдење број 3.5

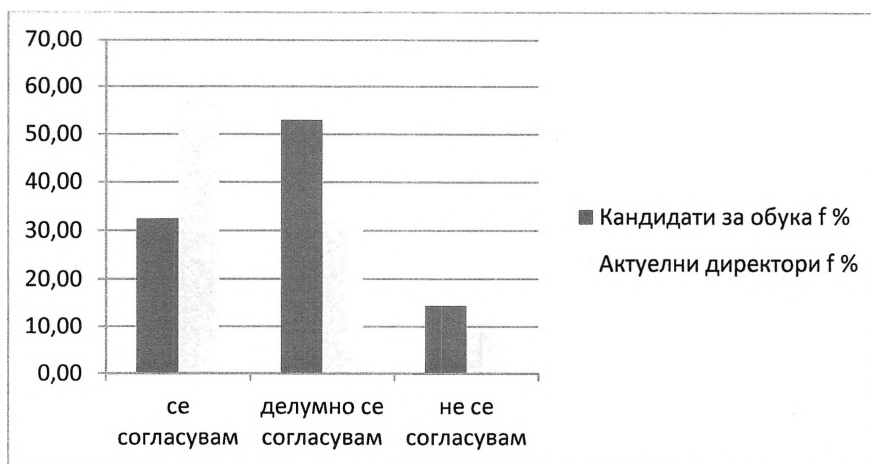
- Постои значајна разлика во работата на директор во основно и средно училиште

Табела 84: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.5 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	32,53	53,01	14,46	100
f % актуелни директри	58,93	32,14	8,93	100

Од табелата се гледа дека ставовите на кандидатите за обука за директори наспроти актуелните директори на училишта се разликуваат.

Согласно законската регулатива, обуката и испитот за директори се разликува за директори на основни училишта во однос на директори на средни училишта.



Слика 64: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.5 за двата примероци

Табела 85: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.5 за двата примероци

Тврдење бр.3.5				
f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
27	35,83	-8,83	77,97	2,18
44	37,02	6,98	48,72	1,32
12	10,15	1,85	3,42	0,34
33	24,17	8,83	77,97	3,23
18	24,98	-6,98	48,72	1,95
5	6,85	-1,85	3,42	0,50
				9,51

Анализата на податоците за ова тврдење покажува дека *постои значајна статистичка разлика* во ставовите на испитаниците бидејќи граничната вредност од табелата е помала од добиената вредност од анализата, односно $5,99 < 9,51$, со што треба да се преиспита потребата од одделна обука за полагање и сертифицирање на испит за директор на основно и средно училиште.

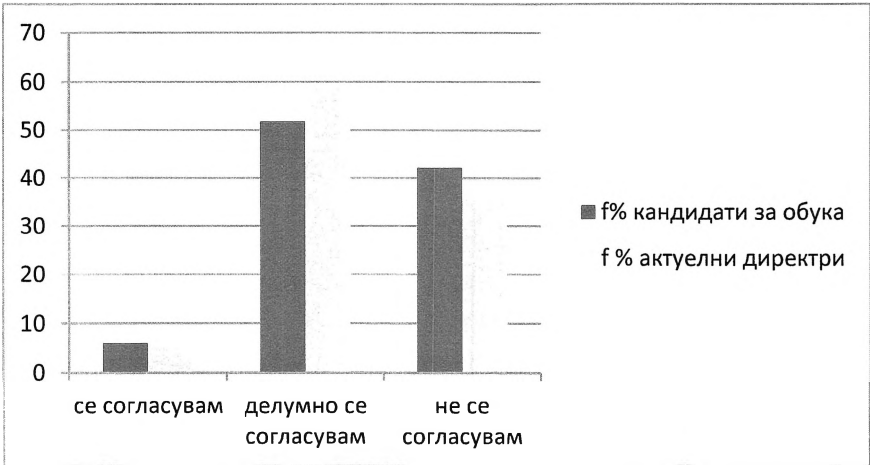
Тврдење број 3.6

➤ Успешен директор можев да бидам и без оваа обука

Табела 86: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.6 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	6,02	51,81	42,17	100
f % актуелни директри	5,36	58,93	35,71	100

Добените податоци за двете целни групи говорат дека ставовите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори во споредба со актуелните директори не се разликуваат значајно, при што потребата од обуката е воочлива.



Слика 65: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.6 за двата примероци

Табела 87: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 6 за двата примероци

Тврдење бр.3.6				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
5	4,78	0,22	0,05	0,01
43	45,38	-2,38	5,66	0,12
35	32,84	2,16	4,67	0,14
3	3,22	-0,22	0,05	0,02
33	30,62	2,38	5,66	0,18
20	22,16	-2,16	4,67	0,21
				0,69

Анализата на добиените податоци од ова тврдење покажува дека не постои статистички значајна разлика помеѓу добиените резултати од направената компарација помеѓу мислењата на кандидатите за обука и сертифицирање на директори и актуелните директори на училишта.

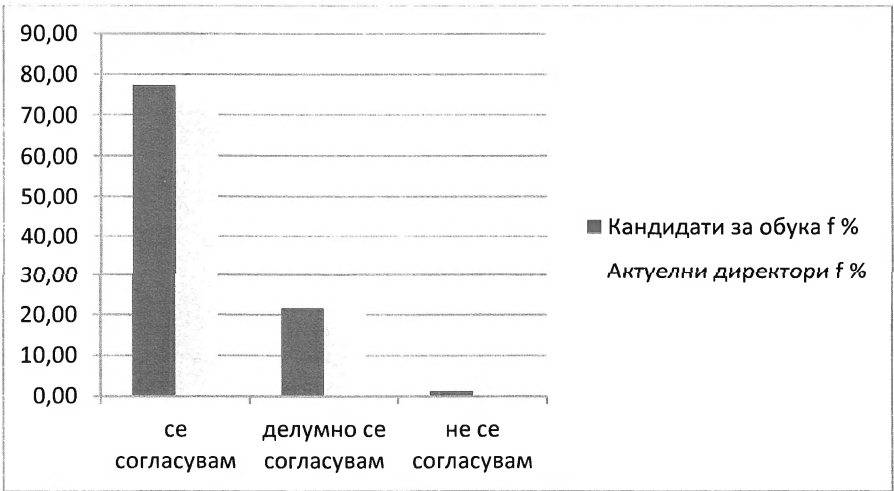
Тврдење број 3.7

➤ Оваа обука е од голема полза за идните директори на училишта

Табела 88: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.7 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	77,11	21,67	1,20	100
f % актуелни директри	73,21	21,43	5,35	100

Според анализата на резултатите на двете групи на испитаници може да се констатира дека тие се речиси идентични што повторно ја покажува потребата од обуката на кандидати за директори на училишта.



Слика 66: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.7 за двата примероци

Бидејќи $2,08 < 5,99$, χ^2 (хи квадрат) анализата за ова тврдење во табелата (Прилог број 4) покажува дека не постои значајна статистичка разлика помеѓу

добиените резултати од анкетаирањето на кандидатите за обука на директори и актуелните директори.

Табела 89: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.7 за двата примероци

Тврдење бр.3.7				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
64	62,70	1,30	1,69	0,03
18	17,91	0,09	0,01	0,00
1	2,39	-1,39	1,93	0,81
41	42,30	-1,30	1,69	0,04
12	12,09	-0,09	0,01	0,00
3	1,61	1,39	1,93	1,20
				2,08

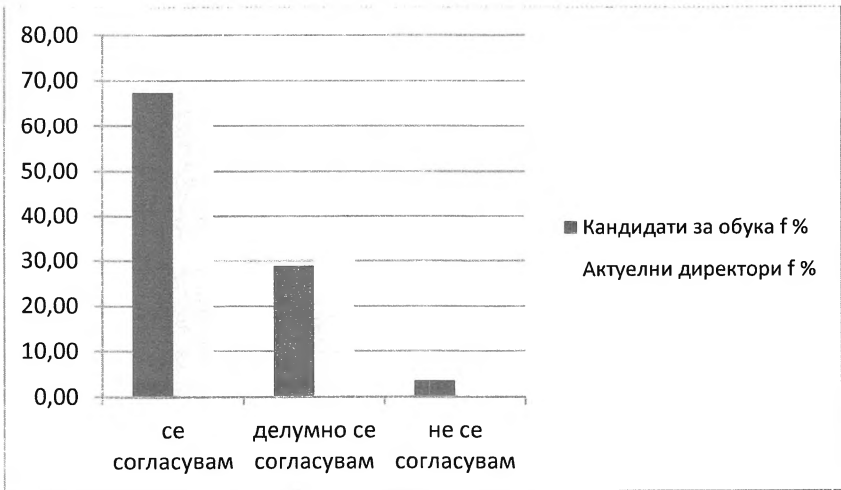
Тврдење број 3.8

- Со обуката добив знаења што не сум ги добил со моето базично образование

Табела 90: Фреквенција на одговори на тврдење број 3.8 за двата примероци

Фреквенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	67,47	28,92	3,61	100
f % актуелни директри	67,85	30,36	1,79	100

Од добиените податоци може да се увиди еднаквост во ставовите и позитивен однос кон Концепцијата за обука и сертифицирање на директори.



Слика 67: Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.8 за двата примероци

Резултатите од споредбата на одговорите на двете групи, изразени во проценти се речиси идентични, со што уште еднаш се потврдува значајноста и издржаноста на обуката за кандидатите за директори.

Табела 91: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.8 за двата примероци

Тврдење бр. 3.8				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
56	56,13	-0,13	0,02	0,00
24	24,48	-0,48	0,23	0,01
3	2,39	0,61	0,37	0,16
38	37,78	0,22	0,05	0,00
17	16,52	0,48	0,23	0,01
1	1,61	-0,61	0,37	0,23
				0,41

Од χ^2 (хи-квадрат) анализата за ова тврдење, може да се констатира дека повторно ставовите на кандидатите за обука и сертифицирањето за директори и актуелните директори *не се разликуваат значајно*, бидејќи $0,41 < 5,99$.

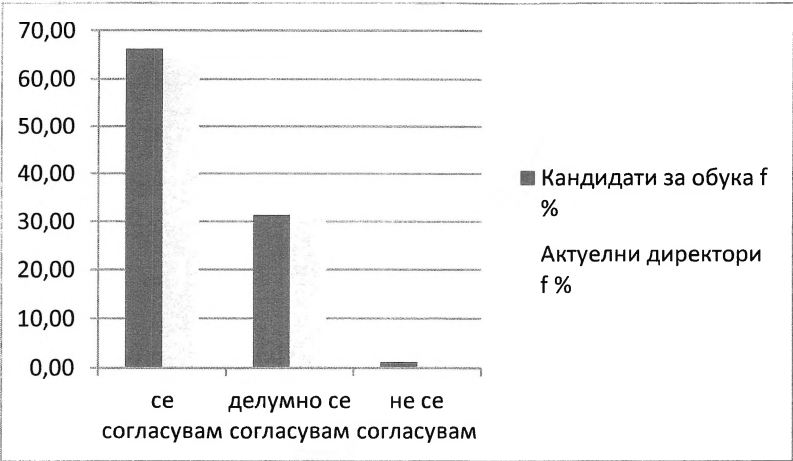
Тврдење број 3.9

- Обуката е во склад со потребите на современиот менаџер

Табела 92: Фрекфенција на одговори на тврдење број 3.9 за двата примероци

Фрекфенција	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам	Вкупно
f% кандидати за обука	66,26	31,33	1,20	100
f % актуелни директри	64,29	33,93	1,79	100

Во графиконот е направена споредба на одговорите на кандидатите за обука на директори на училишта и актуелните директори на основни и средни училишта при што може да се изведе заклучок дека двете групи на испитаници имаат речиси идентични ставови во врска со ова тврдење.



Слика 68; Графички приказ на фреквенција на одговори на тврдење број 3.9 за двата примероци

Табела 93: Пресметување на χ^2 - тестот за тврдење број 3.9 за два примероци

Тврдење бр.3.9				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
55	54,34	0,66	0,44	0,01
26	26,87	-0,87	0,76	0,03
1	1,19	-0,19	0,04	0,03
36	36,66	-0,66	0,44	0,01
19	18,13	0,87	0,76	0,04
1	0,81	0,19	0,04	0,04
				0,16

χ^2 (хи квадрат) анализата покажува дека *не постои статистички значајна разлика* помеѓу мислењата на двете групи на испитаници, односно помеѓу кандидатите за обука на директори и актуелните директори на училишта.

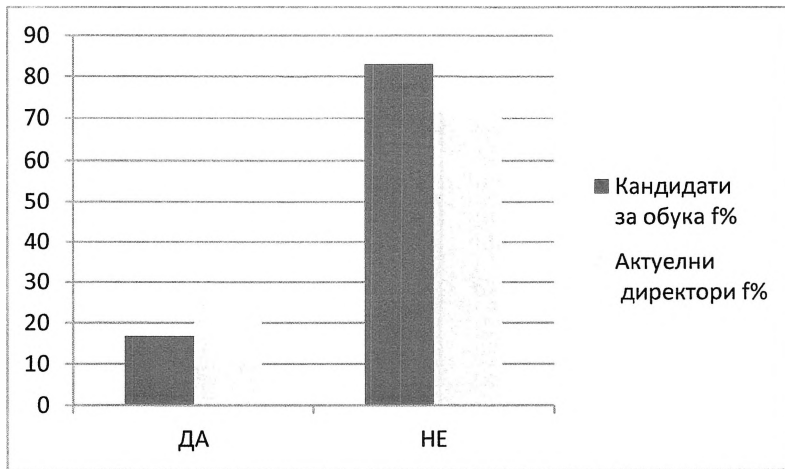
❖ ПОТРЕБА ОД ИЗМЕНИ И ДОПОЛНУВАЊА НА ПРОГРАМАТА ЗА ОБУКА

4. Мислите ли дека има потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта.

Табела 94: Фреквенција на одговори на прашање број 4 за двата примероци

	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
ДА	16,86	28,57
НЕ	83,13	71,43
Вкупно	100	100

Компаративната анализата на добиените податоци покажува дека висок процент од двете анкетирани групи сметаат дека нема потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта, односно мислењата на двете групи се приближно еднакви по однос на ова прашање.



Слика 69: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање број 4 за двата примероци

Табела 95: Пресметување на χ^2 - тестот за прашање број 4 за двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_0	f_t	$f_0 - f_t$	$(f_0 - f_t)^2$	$(f_0 - f_t)^2 / f_t$
14	17,91	-3,91	15,29	0,85
69	65,09	3,91	15,29	0,23
16	12,09	3,91	15,29	1,26
40	43,91	-3,91	15,29	0,35
14	17,91	-3,91	15,29	0,85
69	65,09	3,91	15,29	0,23
				2,70

Статистичката χ^2 -хи квадрат анализа на два примерока покажува дека не постои значајна статистичка разлика помеѓу мислењето на кандидатите за обука на директори и актуелните директори на училишта, затоа што $2,70 < 5,99$.

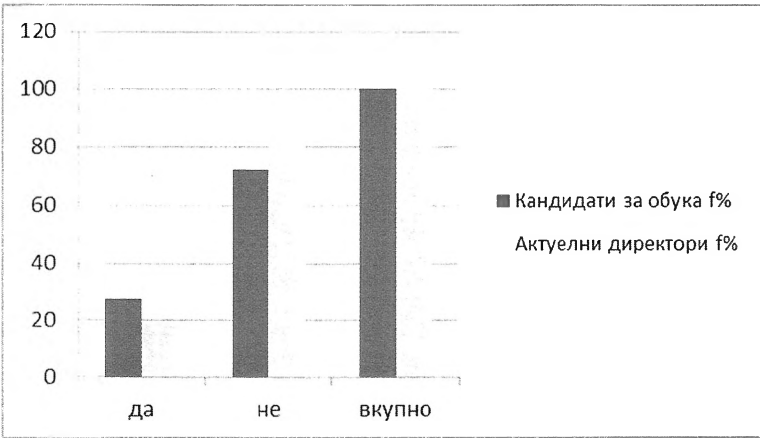
❖ ЕФЕКТИ ОД ОБУКА ЗА ДИРЕКТОРИ НА УЧИЛИШТА

5. Дали мислите дека испитот за директори треба да се одвива на поинаков начин?

Табела 96: Фреквенција на одговори на прашање број 5 за двата примероци

	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
да	27,71	19,64
не	72,29	80,36
вкупно	100	100,00

Споредбата на добиените резултати од анкетаирањето на кандидати за обука на директори и актуелните директори покажува дека и двете групи на испитаници речиси со еднаков висок процент, сметаат дека испитот на директори не трба да се одвива на поинаков начи од досегашниот.



Слика 70: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање број 5 за двата примероци

Табела 97: Пресметување на χ^2 - тестот за прашање број 5 за двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_0	f_t	f_0-f_t	$(f_0-f_t)^2$	$(f_0-f_t)^2/f_t$
23	20,30	2,70	7,29	0,36
60	62,70	-2,70	7,29	0,12
11	13,70	-2,70	7,29	0,53
45	42,30	2,70	7,29	0,17
				1,18

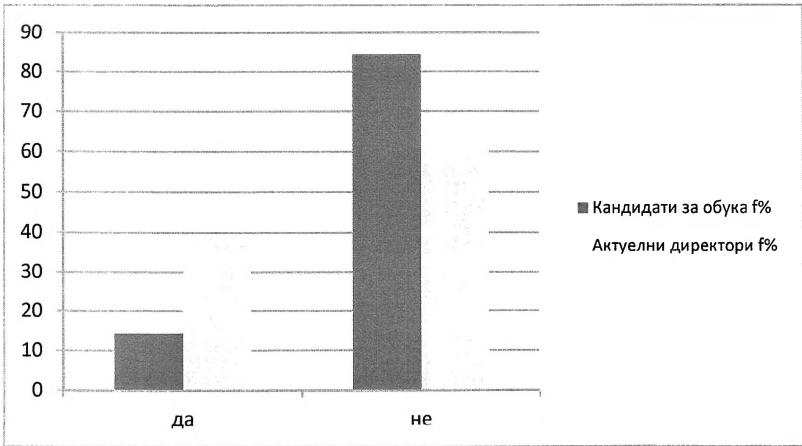
Хи квадрат анализата покажува дека податоците добиени од двете групи испитаници по однос на ова прашање значајно не се разликуваат, односно не постои статистички значајна разлика помеѓу нивните одговори.

6. Мислите ли дека е потребно атестирање на сертификатот на директори?

Табела 98: : Фреквенција на одговори на прашање број 6 за двата примероци

	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
да	14,46	39,29
не	84,34	60,71
вкупно	100,00	100,00

Компарацијата на податоците од анкетаирањето по однос на ова прашање, покажува дека двете групи сметаат дека не е потребно атестирање на сертификатот за директори, но кандидати за обука на директори се поубедливи процентуално за разлика од актуелните директори.



Слика 71: : Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање број 6 за двата примероци

Табела 99: Пресметување на χ^2 - тестот за прашање број 6 за двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_o	f_t	f_o-f_t	$(f_o-f_t)^2$	$(f_o-f_t)^2/f_t$
12	20,30	-8,30	68,89	3,39
71	62,70	8,30	68,89	1,10
22	13,70	8,30	68,89	5,03
34	42,30	-8,30	68,89	1,63
				11,15

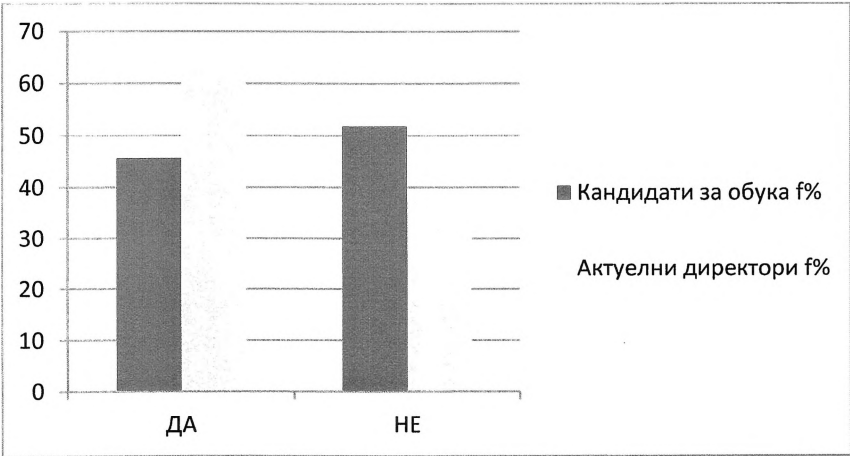
Хи квадрат статистичката анализа покажува дека постои статистички значајна разлика помеѓу одговорите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори во однос на актуелните директори.

7. Дали мислите дека освен оваа обука на актуелните директори им е потребна и континуирана обука во текот на годината?

Табела 100: Фреквенција на одговори на прашање број 7 за двата примероци

	Кандидати за обука f%	Актуелни директори f%
да	45,78	62,50
не	51,81	37,50
вкупно	100	100,00

Компарацијата на добиените резултати од двете анкетирани групи покажува дека актуелните директори со процентуално мнозинство сметаат дека конинуираните обуки за стручно усовршување на актуелните директори се потребни во текот на годината, додека кандидатите за обука се поделени во мислењето за потребата за обука, односно поголем процент од испитаниците сметаат дека не е потребна обука и стручно усовршување за актуелните директори.



Слика 72: Графички приказ на фреквенција на одговори на прашање број 7 за двата примероци

Статистичката хи-квадрат анализа во табелата подолу, покажува дека не постои статистички значајна разлика помеѓу одговорите на кандидатите за обука и сертифицирање на директори во донос на одговорите на актуелните директори.

Табела 101: Пресметување на χ^2 - тестот за прашање број 7 за двата примероци

Табела на пресметувањата на χ^2 тестот				
f_0	f_t	f_0-f_t	$(f_0-f_t)^2$	$(f_0-f_t)^2/f_t$
38	43,59	-5,59	31,25	0,72
45	39,41	5,59	31,25	0,79
35	29,41	5,59	31,25	1,06
21	26,59	-5,59	31,25	1,18
				3,75

Компаративната анализа добиена од анкетирањето на кандидати за обука на директори, од една страна и актуелните директори од друга страна покажува дека на глобално ниво податоците статистички значајно не се разликуваат, односно ставовите на двете независни групи се доста слични.

Општ впечаток е дека двете анкетирани групи имаат позитивен став кон обуката и потребата од неа на идните директори, како и сериозен пристап кон функцијата директор и менаџментот како наука.

Мотивираноста за стекнување на функцијата директор е висока за двете групи, но може да се истакне дека кандидатите за директори како приоритет за мотивираност за стекнување на функцијата директор на училиште ги наведуваат личните причини, па потоа се задржуваат на подобрување на работата на училиштето и грижата за учениците и вработените. Кај актуелните директори личните причини се на дното на приоритетната листа.

По однос на потребата од обука двете групи се сложуваат дека базичното образование не е доволно за обавивање на функцијата директор на училиште, но и дека секој успешен наставник не значи и успешен директор.

Разликата во одговорите на двете групи испитаници е статистички значајна во тврдењето дека постои разлика во работата на директори на основно и средно училиште, односно актуелните директори имаат позитивен став кон ова тврдење, за разлика од кандидатите за обука на директори кои се повеќе неутрални по овој став.

Двете групи со речиси идентична процентуална застапеност на одговорите сметаат дека обуката е во склад со потребите на современиот менаџер.

За измените и дополнувањата на програмата за обука на кандидати за директори, двете групи на испитаници се со слични ставови, односно поголем процент од нив сметаат дека нема потреба од воведување на нови модули во програмата, ниту пак измени и дополнувања на постоечките модули.

Компаративната анализа ни покажа дека не е потребно атестирање (ресертифицирање) на сертификатот за директори, при што кандидатите за обука на директори имаат понегативен став кон ова прашање.

Според направената компаративна анализа за двете анкетирани групи се покажа дека актуелните директори сметаат дека им е потребна континуирана обука во текот на годината, односно дека имаат потреба од професионално усовршување и учење за цел живот, за разлика од кандидатите за обука кои сметаат дека нема потреба од обуки на актуелните директори. Според авторот на овој труд релевантни податоци се оние добиени од праксата, односно од актуелните директори.

4. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИ ДОБИЕНИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ СО ОБУЧУВАЧИТЕ НА КАНДИДАТИТЕ ЗА ОБУКА НА КАНДИДАТИ ЗА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ УЧИЛИШТА

1. Вие сте обучувач за модул број_____.

За секој модул се интервјуирани по 2 обучувачи, по еден обучувач на македонски и еден на албански јазик. Имено, бидејќи обуката за кандидатите на македонски и албански јазик се одвива според иста содржина, услови и динамика, тие ќе бидат анализирани заедно.

2. Дали сметате дека има потреба од обуката и сертифицирање на кандидати за директори на основни и средни училишта?

Сите обучувачи сметаат дека обуката на кандидати за директори во основни и средни училишта е неопходно потребна, особено поради комплексноста на работата на директорот, а повеќето од кандидатите немаат или имаат минимално искуство за менаџирање на едно училиште. Тоа се должи што речиси сите кандидати имаат завршено општообразовно или стручно образование што е далеку од познавањата за менаџерството, а обуката низ шестте модули им помага да дојдат до теоретските и практичните сознанија за менаџирање на едно училиште. Обуката и размена на искуства кандидатите ги прави да бидат пофлексибилни и пошироко да ја разбираат раководната структура во училиштата, со сета нејзина сложеност и специфика.

Директорите на училишта со својата позиција и улога што ја имаат како водачи на работата во училиштето и како главни носители на унапредувањето на квалитетот треба да се и главни носители во изработката на развојните училишни планови и годишни програми. Планирањата кои се изготвуваат треба да бидат квалитетни со цел тие успешно да се имплементираат во наставата, а со тоа и да се постигне посакуваната цел – постигнувања на повисоки резултати.

Директорите на училиштата треба да ги познаваат сите релевантни законски прописи кои ја регулираат проблематиката на управувањето со училиштето.

Некои од обучувачите во своите искази ги пренесуваат позитивните ставови и искуства на кандидатите што ги обучувале, за потребата од обука на кандидати за директори.

3. Дали обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е во склад со потребите на современиот менаџер и зошто?

Сите интервјуирани обучувачи сметаат дека обуката е во согласност со современите пристапи во менаџментот и во поголем дел ги задоволува потребите на кандидатите за поуспешно извршување на функцијата директор на училиште. Според досегашното искуство и мислењето на кандидатите за обуката на директори може да се заклучи дека оваа обука во сите сегменти ќе им помогне за обавување на функцијата директор на училиште. Треба да се внимава при обуките да се воведуваат новини и иновации кои се во тренд со современиот менаџмент во светот, односно сознанијата треба континуирано да се надградуваат. Практичните примери што се користат при обуката се од голема полза за кандидатите, бидејќи ја поврзуваат теоријата со праксата, што е еден од најбитните моменти во добивањето и утврдувањето на знаењата од обуката.

4. Кое е Вашето мислење за целокупната програма за обука на директори на основни и средни училишта (сите 6 модули) и дали сметате дека има потреба од измени или дополнувања на истата?

Повеќето интервјуирани испитаници сметаат дека Програмата за обука на кандидати за директори е во глобала добра, но се на мислење дека не се доволно запознаени со останатите модули и не се компетентни да одговорат за сите 6 модули. Една од главните забелешки е дека шестиот модул Законодавство и финансии треба да биде поделен на одделни модули, бидејќи овие две проблематики се многу комплексни и се два исклучително важни домени на идните ангажирања на кандидатите за директори и бараат многу повеќе време за спроведувањето на обуката.

Обуката е конципирана според потребите на функцијата директор на училиште, но има потреба од внесување на содржини од областа на информатичко-компјутерската технологија, затоа што тоа е и барањето на современото училиште.

Во самата програма за обука на кандидати за директори, според мислењето на некои од обучувачите, поребно е воведување на задолжителна практична работа, односно во текот на обуката и посета на некое училиште со успешен директор, каде што со практични примери подетално ќе се запознаат со функцијата директор на училиште.

5. Кое е вашето мислење за модулот што го предавате и дали сметате дека има потреба од измена и дополнување на истиот?

Модул 1 - Воведен модул:

Потребни се измени и дополнувања на модулот 1 затоа што модулот е премногу општ и познат за повеќето кандидати за обука и сертифицирање на директори на училишта.

Модул 2 – Теорија на организација:

Овој модул е многу потребен затоа што кандидатите за првпат се сретнуваат со поимите од организациска структура, организациска ефикасност и ефективност, организациско дизајнирање на работните места во организациите. Во секој случај има потреба од воведување на иновации и осовременување на содржините, како и подобрување на начинот на предавањата од страна на самиот обучувач.

Модул 3 – Луѓето во организација:

Овој модул ги дава неопходните насоки, информации и вештини и нема потреба од измени и дополнувања на истиот од теметски и содржински аспект. Потребно е во секој случај воведување на иновации во предавањата и содржините од страна на обучувачот.

Модул 4 - Директорот како педагошки раководител:

Според мислењето на обучувачите нема потреба од измени и дополнувања на овој модул, но го задржуваат правото секој обучувач да внесе свои идеи во врска со реализацијата на содржината на модулот.

Модул 5 - Планирање и одлучување:

Нема потреба од измени и дополнувања на модулот, освен што треба да се воведе нов наставен стил и стратегија при обучувањето. Обучувачите кон обуката треба да се однесуваат одговорно, со творечки ентузијазам и голема креативност.

Модул 6 - 1- Законодавство:

Овој модул според мислењето на обучувачите што го предаваат, бара многу работа и познавања од областа. Потребно е одделување на модулот законодавство од модулот финансии затоа што од искуството на обучувачите значително поголем процент од кандидатите за обука многу малку ја познаваат содржината на овој модул и е потребен поголем временски период и поголема посветеност за спроведување на овој модул. Со децентрализацијата и со добивањето на поголема самосталност, директорите имаат се поголема потреба од познавање на законодавството и од законското работење.

Модул 6 - 2- Финансии:

Според мислењето на обучувачите, овој модул е многу важен за директорите на училишта затоа што опфаќа планирање на потребите на средства (буџетот), организирање на финансиските активности, контрола на потрошувачката на средствата, како и јавните набавки кои се дел од секојдневната работа на директорот. Финансиските активности во една организација, па и во училиште, најмногу ги плашат директорите затоа што сметаат дека во тој дел се најслаби со знаење. Од сето горе произнесено, обучувачите на овој дел на модулот исто така сметаат дека им е потребно повеќе време за реализација на потребните содржини за овој модул и дека е потребно модулот 6 – Законодавство и финансии да се подели на два независни модула: Законодавство и Финансии.

6. Кое е Вашето мислење за формата (поделбата на модули, времетраење, содржината) и начинот на изведување (за време на викенди, услови) на обуката на кандидати за директори?

Формата и начинот на изведување на обуката според повеќето обучувачи е добра, но обучувачот треба да умее ефективно и ефикасно да го распредели времето за работа, да избере најсоодветни техники за работа и истите правилно да ги употреби во обуката, користејќи ги способностите и афинитетите на кандидатите.

Речиси сите обучувачи имаат став дека шестиот модул Законодавство и Финансии треба да се подели на два модула затоа што времетраењето за обуката е прекратко за оваа проблематика.

Темпото на обуката е многу интензивно, но од досегашното искуство кандидатите и подучувачите без проблем се усогласуваат со зацртаната динамика.

Од некои обучувачи постојат и предлози за подобрување на некои сегменти од обуката:

За поголемите групи во просториите на Државниот испитен центар е претесно и некогаш нема услови за работа.

Поголем проблем преставува обуката за кандидатите што се надвор од Скопје бидејќи во некои случаеви логистиката на обуката (превоз, сместување) ги чини многу повеќе од цената на курсот.

Предлог на некои обучувачи е обуката за сите модули да се одвива континуирано во период од две недели за сите шест модули, за време на зимски или летен распуст.

7. Каков е Вашиот став околу изработката на семинарска работа за секој модул и одбрана на истата пред обучувачот?

Изработката на семинарски труд е потребна и значајна активност, затоа што преставува рефлексija на знаењето и разбирањето на самиот модул, а преку одбраната на истата се подготвуваат за презентација и говор пред поголем

аудиториум, при што повратната информација што ја добиваат од самиот обучувач многу им значи.

Голем проблем со овие семинарски е што кандидатите кон нив пристапуваат формално, се повторуваат семинарски, се појавуваат плагијати, но во секој случај со одбраната ги подобруваат презентациските вештини, при што доаѓаат до израз креативноста и индивидуалноста на самиот кандидат кој ја изработува семинарската.

Тоа е еден вид на мрежа на идеи и согледувања на кандидатите која им служи како основа за соработка и комуникација.

Двајца обучувачи сметаат дека не е потребна изработката на семинарска работа за секој модул затоа што многу ги преоптоварува кандидатите и тие немаат сериозен пристап кон семинарските работи. Можеби е доволно само изработка на некој вид Power Point презентација, која исто така ќе ја презентираат пред обучувачот и другите кандидатите.

8. Каков е Вашиот став во врска со изработката на завршната семинарска која се брани пред Комисијата за полагање на испит за директор?

Завршната семинарска е многу значајна за кандидатите затоа што со неа тие се стекнуваат со искуство во изработка на трудови, се стекнуваат со поголем квантум на знаења, умеења, на зглемена активност, на усовршување и наградување. Оваа семинарска дава можност за продлабочување на знаења од одредена област, но пред комисијата не треба да се брани само семинарската од еден модул, туку треба да се размислува за теоретско и практично полагање на испитот. Можеби е добро завршната семинарска да биде и еден вид на истражување, со спроведување на анкети, за да се добијат одредени резултати кои ќе ги брани пред комисијата.

9. Колку кандидатите за идни директори после завршената обука и добиен сертификат се оспособени за улогата-менаџер на училиште.

Оваа обука многу им помага на идните директори и на некој начин ги подготвува за да се соочат со менаџирањето во училиштето, што во секој случај не е ни малку лесна работа. Кандидатите се многу поподготвени после обуката одколку пред, при што во текот на обуката сите минуваат низ еден процес на промена на нивниот став за идејата да станат директори, и од една крајно идеализирана, до една многу пореална слика за тоа што ги чека. Во секој случај теоријата е едно, а праксата друго, така да директорите со оваа програма се стекнуваат со знаења за примена на нови стратегии кои го потпомагаат работењето, теоретски го познаваат комуницирањето, мотивирањето и организација на училиштето, но во пракса е се поинаку и се потешко. Затоа е потребна размена на искуства помеѓу директорите, како и континуирана обука на актуелните директори преку семинари, работилници и средби за да може да се справат со потребите и проблемите на современиот менаџер.

10. Дали сметате дека е потребно атестирање (ресертификација) на кандидатите и зошто? Доколку одговорот е позитивен на колку години?

Мислењата на анкетираниите обучувачи се поделени во однос на потребата на атестирање (ресертификација) на кандидатите кои се веќе сертифицирани. Обучувачите што сметаат дека атестирањето е потребно, се на мислење дека атестирањето треба да се одвива на секои 4 до 5 години, но во поинаква форма, во вид на задолжителен семинар за стручно усовршување и размена на искуства помеѓу директорите, изработка на стручни трудови на конференции, презентации, предавања и сл. Тоа е особено битно за оние кандидати кои станале директори и имаат пореална слика и искуство за водење на училиште.

Обучувачите што мислат дека не е потребна ресертификација на кандидатите, сметаат дека откако ќе станат директори на училишта кандидатите се стекнуваат со искуство и не им е потребна повторна сертификација.

11. Какво е Вашето мислење за потребата и видот на континуирани обуки и усовршувања за актуелните директори на основни и средни училишта.

Сите анкетирани обучувачи констатираа дека континуирани и организирани обуки и усовршувања на актуелните директори е неопходно потребна. Бидејќи функцијата директор на училиште е многу сериозна и одговорна работа потребно е да се постават на државно ниво професионални стандарди за континуирано професионално усовршување на директорите. Во Република Македонија нема организирано професионално усовршување на актуелните директори, кое е многу битно за работата на директорите и со кое би се надминале евентуалните пропусти во обуката на кандидатите за директори, и кое ќе придонесе за полесно решавање на проблемите кои се појавуваат во работата, а истовремено ќе им овозможува на актуелните директори да бидат постојано информирани за новините во професионалното образовно водство и образованието воопшто.

Ова професионално усовршување треба да се одвива преку работилници, предавања, презентации, прикази и индивидуална работа.

12. Со кои проблеми се соочивте при реализацијата на обуката за Вашиот модул и што би направиле во насока на подобрување на истата.

Сите обучувачи кои беа интервјуирани се изјаснија дека немаа никакви проблеми при реализација на обуките, освен со мотивацијата на некои од кандидатите и понекогаш стереотипните семинарски работи.

13. Какво е Вашето искуство од соработката со Државниот испитен центар?

Сите обучувачи се задоволни од соработката со Државниот испитен центар и сметаат дека истата е коректна и професионална, а искуството е позитивно и мотивирачко.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Во рамките на реформите во образованието и воведување на иновациите во воспитно образовната работа, особено се потенцира значењето на квалитетот на раководење на училиштата. Современото сфаќање на овој поим во прв план ја истакнува грижата за човечкиот потенцијал и професионалниот развој на вработените со цел на осигурување на квалитетот на наставниот процес.

Функцијата директор на училиште станува се покомплексна, особено денес кога се прават значајни промени и крупни реформски подвизи во образованието.

Од досегашната пракса во обуката за директори што е спроведена од различни провајдери, како и обуките што се спроведуваат во Државниот испитен центар потребно е да се искаже дека во голема мера придонесуваат за подигнување на нивото на знаења и компетенциите на кандидатите за директори од областа на менаџерството.

Како и секој процес така и обуката на директорите треба постојано да се менува и усовршува следејќи ги трендовите и промените што се случуваат како во нашата држава така и во светот.

Квалитативната и квантитативната анализа во ова истражување покажува дека обуката и сертифицирањето на директори на основни и средни училишта е во склад со современите трендови и пристапи на менаџерството и ги задоволува потребите од знаења и им помага на идните менаџери-директори да ја извршуваат оваа функција. Испитаниците сметаат дека обуката за идните директори на училишта е неопходно потребна, особено поради комплексноста на работата на директорот, односно кандидатите за обука со своето базично образование малку го познаваат менаџментот, при што обуката им помага да дојдат до теоретските и практичните сознанија за менаџирањето во училиште.

Анализата на квалитативните одговори на испитаниците покажува дека содржината на обуката треба постојано да се усовршува, односно да се воведуваат новини и иновации што ќе ги пратат промените во државата и во образованието, како и светските трендови во современото менаџирање.

Според горенаведеното може да се констатира дека **се потврдува хипотезата H_0** , односно обуката и сертифицирањето на кандидатите за директори на училишта е во функција на зајакнување на нивните менаџерски компетенции од образованието во склад со новите трендови во менаџерството.

Според квалитативната и квантитативната анализа, односно податоците добиени во ова истражување може да се констатира дека мотивацијата на кандидатите за обука и сертифицирање на директори и актуелните директори на училишта е висока. Високиот степен на мотивација е очекуван затоа што сите анкетирани лица сами ги подмируваат трошоците за обуката и добивањето на сертификат за директори, со што го исполнуваат еден од критериумите за директор на училиште. Во Република Македонија функцијата директор на училиште е доста атрактивна и популарна, а потврда за тоа е што околу 100 наставници/стручни соработници годишно се пријавуваат во Државниот испитен центар за обука и сертифицирање на директори на основни и средни училишта. Податоците добиени од квалитативната анализа ни покажуваат дека причините за мотивацијата за стекнување функцијата директор на училиште се различни, но најчесто се во насока на подобрување на работата на училиштето и постигањата на учениците, подобрување на мотивацијата на вработените, условите за работа па се до лични интереси и побуди. Согласно компаративната анализа на двете групи испитаници може да се заклучи дека кандидатите за обука и сертифицирање на директори се повеќе мотивирани од актуелните директори, но согласно статистичката χ^2 анализа не постои статистички значајна разлика во добиените податоци.

Од горенаведеното, може да се констатира дека **се потврдува хипотезата H_1** , т.е. кандидатите за обука на директори и актуелните директори имаат висок степен на мотивација да ја обавуваат функцијата директор на училиште.

Податоците добиени со квалитативна и квантитативна анализа на субјектите што се вклучени во ова истражување по однос на ставот што го имаат кон обуката и сертифицирањето на кандидатите за директори на училишта, воглавно се позитивни. Имено, истите сметаат дека постои реална потреба од обука и сертифицирање на директори за да се стекнат со функцијата директор на училиште и воедно успешен менаџер. Тоа е потребно поради комплексноста и динамичноста

на функцијата директор на училиште, а повеќето од кандидатите стекнувајќи се со своето базично образование немаат или многу малку имаат стекнати знаења од областа на менаџментот на училиште. Оваа обука на кандидатите им овозможува да се стекнат со знаења и компетенции за да можат да одговорат на предизвиците со кои секојдневно се среќаваат или ќе се среќаваат, извршувајќи ја функцијата директор на училиште. Тоа го потврдуваат и ставовите на актуелните директори кои потврдуваат дека знаењата и искуството добиени за време на обуката им е од голема полза во работењето и менаџирањето со училиште. Од сето изнесено, може да се констатира дека **се потврдува хипотезата H_3** , односно сите субјекти вклучени во обуката имаат позитивни ставови кон потребата од обука.

Што се однесува до податоците добиени од квантитативната анализата за потребата од измени и дополнувања на Програмата за обука на кандидати за директори, може да се увиди дека испитаниците во голема мера сметаат дека обуката ги задоволува нивните очекувања и дека не се потребни измени и дополнувања на програмата, односно нема потреба од воведување на нови модули во програмата, ниту пак измени и дополнувања на постоечките модули.

Квантитативната анализа покажува дека во глобала, Програмата за обука е добро конципирана, и дека обуката треба да ги следи современите трендови во менаџерството и образованието, при што треба да се внесуваат повремени измени и дополнувања на Програмата, согласно потребите на современиот менаџер. Во таа насока се предлага воведување на содржини од информатичката технологија и компјутери, одвојување на модулот број 6 – Законодавство и финансии како два одделни модула и внесување на повеќе примери од праксата во изведувањето на обуката.

Според погоре изложеното во врска со потребата од измени и дополнувања на програмата може да се констатира дека хипотезата Постои потреба од измени и дополнувања на актуелната Програма за обука на кандидати за директори на основни и средни училишта- H_4 – треба да биде отфрлена.

Квалитативната и квантитативната анализа на податоците во ова истражување, покажува дека субјектите вклучени во обуката се воглавно задоволни

од начинот и формата на изведување на обуката. Поделбата на содржината по модули и изготвувањето и одбраната на семинарските работи, според мислењето на кандидатите е добра затоа што содржините се точно определени и систематизирани, а семинарските работи само го продлабочуваат знаењето на кандидатите од областа. Спроведувањето на обуката за време на викенди е со забрзана динамика, но таа е во согласност со потребите и желбите на кандидатите. Имено, согласно барањата од кандидатите за обука, Државниот испитен центар изврши корекција во деновите за спроведувањето на обуката, па наместо петок, сабота и недела, обуките се спроведуваат само сабота и недела и затоа се малку подинамични и понапорни за кандидатите. Исто така испитаниците сметаат дека нема потреба од менување на начинот и формата на спроведувањето на испитот за добивање на сертификат за директори на училишта. Од добиените податоци може да се констатира дека не постои потреба од измени и дополнувања на формата и начинот на изведување на обуката на кандидати за директори на основни и средни училишта со што се отфрла хипотезата H_5 .

Квантитативната анализа на податоците од истражувањето покажува дека не е потребно атестирање на сертификатот за директори на одреден временски период, односно дека еднаш даден сертификат треба да важи трајно. Според авторот на овој труд добиените податоци се субјективни, односно не е можно знаењето што е добиено во одреден временски период да важи и да се применува доживотно, без професионално надоградување и учење низ цел живот, односно денес стекнатите знаења и компетенции со молњевита брзина можат да станат неважечки или неупотребливи за одреден временски период. Квалитативната анализа добиена од интервјуто со обучувачите ни дава пореална слика, при што постои поделеност во мислењата за потребата од ресертифицирањето на сертификатот за директори. Имено, некои од обучувачите сметаат дека атестирањето е потребно и треба да се одвива на секои 4 до 5 години и да биде во поинаква форма - во вид на некој задолжителен семинар за стручно усовршување и размена на искуства помеѓу директорите, презентации предавања и сл. Оние обучувачи што сметаат дека не е потребна ресертификација, се со образложение дека откако кандидатите ќе станат директори на училишта, се стекнуваат со искуство

и не им е потребна повторна сертификација. Според добиените податоци може да се изведе заклучок дека не е потребно атестирање на сертификатот за директори на одреден временски период, односно дека **се отфрла хипотезата H_6** .

Анализата на податоците во ова истражување, што се однесуваат за потребата од континуирани обуки и стручни усовршувања на актуелните директори, покажува дека актуелните директори и обучувачите сметаат дека таков тип на обуки се неопходно потребни, додека пак кандидатите за обука сметаат дека тоа не е потребно. Актуелните директори сметаат дека преку овие обуки треба да бидат во тек со настаните и промените во образованието, за да можат да ги имплементираат на микро ниво, односно во самото училиште. Обучувачите на кандидатите за обука сметаат дека овие обуки се неопходни за професионално и стручно усовршување и дека треба да се изготват национални стандарди за професионално усовршување на директорите на училишта. Овие обуки би се реализирале преку работилници, предавања, презентации, прикази и сл. Според авторот на овој труд порелевантни податоци се оние добиени од праксата, односно од актуелните директори, кои знаат со кои проблеми се соочуваат и што сè им е потребно во текот на работата. Имено, хипотезата Потребни се континуирани обуки и стручни усовршувања на актуелните директори на училишта, организирани согласно потребите – H_7 , се **прифаќа**.

Подолу се наведени препораки кои според мислењето на авторот на ова истражување, ќе допринесат за подобрување на обуките на директорите на училиштата и за поквалитетно менаџирање во училиштата:

- ✓ Потребно е воведување на национални стандарди на знаења и компетенции на директори на основни и средни училишта кои ќе бидат основа за подобрување на менаџментот во училиштата.
- ✓ Потребно е воведување на стандардизиран систем на т.н тростепена обука, односно обука на директори која би се одвивала во три циклуси, која ќе биде законски поткрепена и регулирана. Тоа значи:
 1. обука на идните потенцијални кандидати за директори;
 2. иницијална обука на новопоставените директори, во првата година одкако ќе станат директори и

3. обука и професионално усовршување на актуелните директори.

Првиот тип на обука е веќе имплементиран, и се спроведува од страна на Државниот испитен центар.

Иницијалната обука на директори би се спроведувала во првата година од стекнувањето на статус-директор на училиште преку менторирање, размена на искуства и посета на семинари, работилници и сл. Во првата година не би требало да се евалуира директорот на училиштето, од причини што затекнатата состојба има влијание врз работата на директорот, т.е објективноста на евалуирањето ќе биде доведена во прашање.

Директорите на училишта треба постојано да се обучуваат, надоградуваат и усовршуваат, затоа што комплексноста на работата го бара тоа. Обуката треба да биде реализирана од страна на обучувачи – експерти, кои можат да бидат ангажирани од страна на Државниот испитен центар или да се овластат центри за професионално и стручно усовршување на директорите на училишта, а Државниот испитен центар да биде контролор и организатор на процесот.

Потребно е да се воспостави некој стандард од минимум пет семинарски дена обука на актуелните директори на училишта. Темите кои би се обработувале ќе бидат предложени од самите директори или би се покажале како актуелни и потребни во моментот. Такви теми се: насилство, разрешување на конфликти, меѓуетничка толеранција, обуки од областа на здравствена заштита, екологија, педофилија и слично.

✓ Модулот број 6 - Законодавство и финансии треба да се раздели на два различни модули бидејќи е потребно многу повеќе време за да се совладаат содржините и примерите од пракса на овие два комплексни домени кои се исклучително важни и применливи во пракса на директорите на училишта.

✓ Како препорака за подобрување на обуката во иднина би требало да се размисли за дополнување на програмата за обука на директори со модул за запознавање со основните информатички поими и работа со компјутер. Потребата од знаењето на информатиката, односно на работата со компјутер особено е истакната во една образовна институција во која во голема мера постои

опремување со современата информатичка опрема чија примена е неопходен предуслов за побрз и поквалитетен развој на образовниот систем.

✓ Потребно е воведување на атестирање на сертификатот за директори, кое треба да се одвива на секои 5 години. Атестирањето би се спроведувало во вид на задолжителен дводневен семинар со кој би се сублимирале сите нови работи што го засегаат образованието и писмен испит за добивање нов сертификат за директори.

✓ Од страна на Државниот испитен центар да се развие виртуелна мрежа преку која директорите ќе ги разменуваат своите искуства, ќе поставуваат прашања, ќе предлагаат теми за семинарски денови и сл. Администратор на оваа апликација треба да биде Државниот испитен центар, за кој оваа апликација ќе биде од голема полза за унапредувањето и усовршувањето на обуките за директори на училишта.

✓ Исто така, треба да се оспособат високо професионални лидери (директори на училишта) кои ќе го пренестат нивното знаење, вештини и искуство на помладите директори - менторирање на директори.

✓ Да се воведе обуката за директори на градинките, затоа што актуелните директори на градинките немаат никаква менаџерска обука.

Идеалното професионално усовршување на менаџерот треба да започне уште на наставничко ниво, да продолжи со кандидатите за директори, во периодот на индукција односно обука на новопоставените директори, па се до професионално усовршување на директорите во текот на обавувањето на функцијата.

Литература

- ◇ Andevski, M., Arsenijević, J. (2010), Educational management for a learning society, Novi Sad: Faculty of Philosophy
- ◇ Belbin, M. (2004) management Teams: Why they Sucsded or Fail, second edition, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann
- ◇ Buble, M; (2001), Strateški menadžment, Zagreb: Profil.
- ◇ Erchulj, J. i Blatnik-Mohar, M. (1997) Ravnatelj kot pedagogski vodja, Ljubljana: Sola za ravnatelje
- ◇ Erculj, J. (2004) Uvodni modul, Brdo pri Kranju, SLO: Sola za ravnatelje
- ◇ Fitzpatrion (2007), Schottish Executive education Department, SREB (undated)
- ◇ Gary, Y. (1995), Leadership in organizations, New Jersey: Prentice-Hall I.E.
- ◇ Glasser, W. (1994) Kvalitetna skola, Zagreb: Educa
- ◇ Gossen, D. & Anderson, J. (1996) Stvaranje uvjeta za kvalitetne skole, Zagreb: Alinea
- ◇ Hersey, P & Blanchard, H. K. (1992) Management of organizational Behavior: Utilizing Himan Resources, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p.82,83
- ◇ <http://education.yahoo.com/reference/dictionary/entry/director> од 29.08.2011
- ◇ [http://nbpts.org/products and services/national board certifica](http://nbpts.org/products_and_services/national_board_certifica) , 29.08.2011
- ◇ <http://obrazovnicentar.com/profesionalni-razvoj-nastavnika/> од 23.10.2012 година
- ◇ <http://outreach.msu.edu/bpbriefts/issues/brief31.pdf> од 12.03.2011 година
- ◇ <http://www.cep.edu.rs/files/RazvojKurikuluma.pdf> од 24.09.2012 година
- ◇ <http://www.education.gov.uk/nationalcollege/index/professional-development.htm> од 12.12.2012 година
- ◇ <http://www.education.gsu.edu/schoolsafety/download%20files/wp%202002%20school%20climate.pdf> од 12.03.2011 година.
- ◇ http://www.gsb.stanford.edu/news/research/joss_you.html
- ◇ <http://www.ncrel.com>
- ◇ <http://www.nctp.com>
- ◇ <http://www.oecd.org/edu/preschoolandschool/40545479.pdf> од 12.12.2012
- ◇ <http://www.strategijskimenadzment.com/upravljanje-promenama-change-management.html> , 26.05.2012
- ◇ <http://www.thefreedictionary.com/lifelong+learning>
- ◇ <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Osnove%20menadzmenta/6.%20Vizija,%20misiija%20i%20ciljevi>. pdf од 25.11.2012

- ◇ [http://www.aitsl.edu.au/verve/ resources/Standards for School Leadership - A Critical Review of Literature.pdf](http://www.aitsl.edu.au/verve/resources/Standards%20for%20School%20Leadership%20-%20A%20Critical%20Review%20of%20Literature.pdf) од 01.10.2012
- ◇ <http://www.gla.ac.uk/schools/education/cpd> од 01.10.2012
- ◇ <http://www.azoo.hr/> од 03.10.2012
- ◇ <http://www.oscebih.org/Default.aspx?id=154&lang=SR> од 03.11.2012
- ◇ <http://www.greatschools.org/improvement/quality-teaching/189-what-makes-a-great-principal-an-audio-slide-show.gs> од 05.11.2012
- ◇ <http://www.scotland.gov.uk/Topics/Education/Schools> од 21.12.2012
- ◇ <http://www.theptc.org/> од 22.12.2012
- ◇ <http://www.globalqualityvillage.com/qmprinciples.php> од 22.12.2012
- ◇ <http://education.alberta.ca/media/949129/principal-quality-practice-guideline-english-12feb09.pdf> од 04.01.2013
- ◇ http://www.darden.virginia.edu/web/uploadedFiles/Darden/Darden_Curry_PLE/UVA_School_Turnaround/School_Principal_Turnaround_Competencies.pdf од 04.01.2013
- ◇ <http://education.stateuniversity.com/pages/2333/Principal-School.html> од 21.11.2012
- ◇ Improving school leadership, Vol. 1: Policy and practice, 2008, OECD
- ◇ Improving school leadership, Vol. 2: Case study in leadership , 2008, OECD
- ◇ Lee Sherman (2000), The New Principal, NW Education
- ◇ Malic J. (1985) Samoupravljanje u skoli, Zagreb: Skolska knjiga
- ◇ Masic, B. (2001), Strategijski menadzment, , Beograd:Univerzitet Braca karic
- ◇ Potkonjak, N. (1972), Vrednovanje rada u skoli, Beograd: Zavod za udzbenike.
- ◇ Rejbc, B., Edhol, K. (1978), Vrednosti, stavovi i promene ponasanja, Beograd: Nolit.
- ◇ Roncelli-Vaupot, S& Trunk-Sirca, N. (2004) Planiranje I odlucuvanje, Brdo pri Kranju: Sola za ravnatelje
- ◇ Roncelli-Vaupot, S & Trunk-Sirca, N. (2004) planiranje I odlucuvanje, Brdo pri Kranju: Sola za ravnatelje
- ◇ Splošni del programa šole za ravnatelje in vsebine ravnateljskega izpita, (2007), Ljubljana, Sola za ravnatelje
- ◇ Staničić, S (2006), Management in education, Rijeka: University library
- ◇ Vilotijevic, M. (1992), Vrednovanje pedagogskog rada skole, Beograd: Naucna knjiga
- ◇ Vilotijevic, M. (1993), Organizacija I rukovodzenje skolom, Beograd: Naucna knjiga.

- ◇ Ангеловска-Галевска, Н (1998) Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието, Битола, Киро Дандаро
- ◇ Ангеловска-Галевска, Н (2005) Планирање на научно истражување, интерен материјал, Скопје
- ◇ Бањанин, М. (1996) Тероје организације и дизајн у школи, Београд:Учитељски факултет
- ◇ Гоцевски Т. (2007) Образовен менаџмент, Скопје: Филозофски факултет
- ◇ Група автори, (2003), Меморандум со препораки до Министерството за образование и наука на Република Македонија, УСАИД-Македонија
- ◇ Група автори, (2005), Извештај од консултанска група, УСАИД-Македонија
- ◇ Група автори, (2011), Индикатори за квалитет на работата на училиштата, Скопје: Министерство за образование и наука, Државен просветен инспекторат, стр.5
- ◇ Група на автори, (2005), Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија
- ◇ Диздаревиќ, И. (1998) Психолошките погледи на менаџментот, Скопје: Феникс, стр. 52
- ◇ Добри Петровски , 2007 , *Менаџмент со човечки ресурси*, Универзитет,, Св. Климент охридски ,, Битола, стр. 315
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 1 – Воведен модул , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 2 – Теорија на организација , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 3 – Луѓето во организација, Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 4 – Директорот како педагошки раководител , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 5 – Планирање и одлучување , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 6-1 – Законодавство , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Државен испитен центар, (2011), Прирачник за кандидати, модул 6-2 - Финансии , Скопје: Државен испитен центар
- ◇ Закон за државен испитен центар, Службен весник на РМ, бр.142/2008 и бр.148/08
- ◇ Кралев, Т. (1995), Основи на менаџментот, Скопје:ЦИМ, стр.5

- ◇ Недовиќ, В. (1998) Директори школе-Настава и наставници, Београд:Учитељски факултет
- ◇ Петковски, К, Пеливанова, Г. (2009), Предизвиците на современото лидерство во образованието, Битола: Херакли Комерц..
- ◇ Петковски, К. (2000), Водство и ефективна комуникација, Битола: Киро Дандаро.
- ◇ Петковски, К. и други, (1998). Постојната раководна структура во училиштата во Република Македонија, Битола: Центар за стручно образование, оспособување и развој
- ◇ Петковски, К. и други, (2004). Студија-Утврдување на потребите за базична обука на училишните директори според менаџерските компетенции, Скопје: Биро за развој на образованието
- ◇ Петковски, К., Алексова, М. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Бирото за развој на образованието.
- ◇ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште, Службен весник на РМ, бр.78/2010.
- ◇ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште, Службен весник на РМ, бр.142/2010.
- ◇ Правилник за Програмата за подготвување и полагање на испит за директори, начинот на спроведување на испитот, како и формата и содржината на уверението за положен испит за директор на основно училиште, Службен весник на РМ, бр.78/2010, 73/2011.
- ◇ Стоилковска, А. (2005) Како да се изгради здрава училишна клима, Битола: Херакли комерц
- ◇ Џежговска, И., (2004), Прирачникот за членови на училишни одбори и директори, Скопје: ЛГРП/ДАИ/УСАИД
- ◇ Шуклев, Б. (1993) Менаџмент , Скопје: Економски факултет

Научно истражување

**Современа концепција за обука и сертифицирање на
кандидати за директори на основни и средни
училишта**

ПРАШАЛНИК

**ЗА КАНДИДАТИ ЗА ОБУКА И СЕРТИФИЦИРАЊЕ
НА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ
УЧИЛИШТА**

Овој прашалник е создаден за да се направи анализа на обуката и сертифицирањето на директори на основни и средни училишта што е во надлежност на Државниот испитен центар.

Целта на ова истражување е да се добијат релевантни податоци и показатели за организацијата, ефикасноста и спроведување на обуките, како една од обврските на Државниот испитен центар. Преку собраните податоци ќе се согледа фактичката состојба и ќе се добијат релевантни информации кои ќе ни бидат од полза за креирање на предлог концепција за обука на идните директори на основни и средни училишта ориентирана кон потребите на современиот менаџер на едно училиште.

Прашалникот се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно следете ги упатствата за пополнување на прашалникот.

Ви благодариме на соработката.

I. Општи податоци

1. Должина на работно искуство во настава:

- ☐ До 5 години
- ☐ Од 6 до 10 години
- ☐ Од 11 до 15 години
- ☐ Од 16 до 20 години
- ☐ Над 21 година

2. Вашето работно искуство во настава е во:

- ☐ Основно училиште
- ☐ Средно училиште
- ☐ Основно и средно училиште
- ☐ Друго _____

3. Дали сметате дека еден успешен директор пред се треба да биде менаџер?

- ☐ Сметам дека е потребно и неопходно
- ☐ Сметам дека е потребно, но не и неопходно
- ☐ Сметам дека не е потребно
- ☐ Не знам

4. Кој е Вашиот мотив да се пријавите за обука за директор на училиште? _____

_____.

5. На скала од 0-5 колку е вашата мотивација да станете директор:

_____ (бројка)

II. Потреба од обука на директори

6. Подолу во табелата се дадени готови ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот x во соодветно поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

+	+/-	-

1.	Обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е потребна за успешен менаџер
2.	Базичното образование на еден наставник не е доволно за водење на училиште
3.	Успешен наставник не значи и успешен директор
4.	За успешен директор потребно е работно искуство во настава
5.	Постои значајна разлика во работата на директор во основно и средно училиште
6.	Успешен директор можев да бидам и без оваа обука
7.	Оваа обука е од голема полза за идните директори на училишта
8.	Со обуката добив знаења што не сум ги добил со моето базично образование
9.	Обуката е во склад со потребите на современиот менаџер

III. Потреба од измени и дополнувања на програмата за обука

7. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот x во соодветно поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

+	+/-	-

1.	Програмата за обука ги задоволува моите очекувања за обуката
2.	Изработка на семинарските на крајот на секој модул ми ги продлабочуваат знаењата од областа
3.	Изработката на завршната семинарска која се брани на испит е непотребно преоптоварување за нас
4.	Потребни се измени во некои од модулите во програмата
5.	Потребно е додавање на нови модули кои ќе ги следат современите тенденции за лидерство
6.	Во предавањата е потребно вклучување на повеќе примери од праксата
7.	Се соочуваме со недостаток на материјал за учење
8.	Потребна е изработка на прирачник за секој модул

8. Од долу наведени шест модули избори 2 кои би требало да претрпат измени, означувајќи ги со x. Доколку мислите дека нема потреба од измени на ниту еден модул, означете го зборчето „нема“:

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии
☐ Нема	☐ Нема

Коментар: _____

_____.

9. Мислите ли дека има потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта, .

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, дадете предлог кои би биле тие и зошто:

_____.

IV.Ефектите од обуката за директори на училишта

10. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот x во соодветно поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам		+	+/-	-
1.	Обуката ги задоволи моите очекувања			
2.	Организацијата на обуката беше на задоволително ниво			
3.	На обуката научив многу работи што ќе ги користам на функција директор на училиште			
4.	Обуката е многу динамична и напорна			

11. Означете два модула од наведени 6 од кои сте научиле најмногу. :

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии
☐ Нема	☐ Нема

12. Означете два модули, од наведени 6 чија содржина во голем дел сте ја знаеле пред обуката:

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии

13. Дали мислите дека испитот за директори треба да се одвива на поинаков начин:

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, како?

14. Мислите ли дека е потребно атестирање на сертификатот на директори?

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, на колку години: _____ (бројка).

15. Дали мислите дека освен оваа обука на актуелните директори им е потребна и континуирана обука во текот на годината?

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, дадете предлог за што:

16. Колку време приближно Ви требаше да го пополните овој прашалник? ____ минути.

Научно истражување

**Современа концепција за обука и
сертифицирање на кандидати за директори на
основни и средни училишта**

**ПРАШАЛНИК
ЗА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И СРЕДНИ
УЧИЛИШТА**

Овој прашалник е создаден за да се направи анализа на обуката и сертификарањето на директори на основни и средни училишта што е во надлежност на Државниот испитен центар.

Целта на ова истражување е да се добијат релевантни податоци и показатели за организацијата, ефикасноста и спроведување на обуките, како една од обврските на Државниот испитен центар. Преку собраните податоци ќе се согледа фактичката состојба и ќе се добијат релевантни информации кои ќе ни бидат од полза за креирање на предлог концепција за обука на идните директори на основни и средни училишта ориентирана кон потребите на современиот менаџер на едно училиште.

Прашалникот се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно следете ги упатствата за пополнување на прашалникот.

Ви благодариме на соработката.

I. Општи податоци

1. Должина на работно искуство во настава:

2. Дали сметате дека еден успешен директор пред се треба да биде добар менаџер?

- ☐ Сметам дека е потребно и неопходно
- ☐ Сметам дека е потребно, но не и неопходно
- ☐ Сметам дека не е потребно
- ☐ Не знам

3. Кој е Вашиот мотив да станете директор на училиште?

_____.

4. На скала од 0-5 колку е степенот на вашата мотивација да станете директор?

_____ (бројка).

5. Колку време сте директор на училиште?

_____ години/месеци.

6. Обуката за директор на училиште ја следев во _____ година.

7. Обуката ја следев кај следниот провајдер: _____.

8. Дали сметате дека сте успешен директор?

- ☐ Да
- ☐ Не

Ве молиме дадете коментар за Вашиот став:

_____.

II. Потреба од обука на директори

9. Подолу во табелата се дадени готови ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот x во соодветно поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам		+	+/-	-
1.	Обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е потребна за успешен менаџер			
2.	Базичното образование на еден наставник не е доволно за водење на училиште			
3.	Успешен наставник не значи и успешен директор			
4.	За успешен директор потребно е работно искуство во настава			
5.	Постои значајна разлика во работата на директор во основно и средно училиште			
6.	Успешен директор можев да бидам и без оваа обука			
7.	Оваа обука е од голема полза за идните директори на училишта			
8.	Со обуката добив знаења што не сум ги добил со моето базично образование			
9.	Обуката е во склад со потребите на современиот менаџер			

III. Потреба од измени и дополнувања на програмата за обука

10. Дали сте запознаени со актуелната Програмата за обука на директори?

- ☐ Да
- ☐ Не

Доколку изберете “ДА”, Ве молиме дадете коментар за истата:

11. Од долу наведени шест модули избери 2 кои би требало да претрпат измени, означувајќи ги со x. Доколку мислите дека нема потреба од измени на ниту еден модул, означете го зборчето „нема“:

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии
☐ Нема	☐ Нема

Коментар:_____.

12. Мислите ли дека има потреба од воведување на нови модули во Програмата за обука на директори на училишта, .

- ☐ Да
- ☐ Не

Доколку изберете “ДА”, дадете предлог кои би биле тие и зошто:

IV. Ефектите од обуката за директори на училишта

13. Означете два модула од наведени 6 од кои сте научиле најмногу:

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии
☐ Нема	☐ Нема

14. Означете два модули, од наведени 6 чија содржина во голем дел сте ја знаеле пред обуката:

Прв избор	Втор избор
☐ Воведен Модул	☐ Воведен Модул
☐ Теорија на организација	☐ Теорија на организација
☐ Луѓето во организација	☐ Луѓето во организација
☐ Директорот како педагошки раководител	☐ Директорот како педагошки раководител
☐ Планирање и одлучување	☐ Планирање и одлучување
☐ Законодавство и финансии	☐ Законодавство и финансии
☐ Нема	☐ Нема

15. Дали мислите дека испитот за директори треба да се одвива на поинаков начин?

- ☐ Да
- ☐ Не

Коментар доколку е “ДА”:

16. Мислите ли дека е потребно атестирање на сертификатот на директори?

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, на колку години: _____ (бројка).

17. Дали мислите дека освен оваа обука, на актуелните директори им е потребна и континуирана обука во текот на годината?

☐ Да

☐ Не

Доколку изберете “ДА”, дадете предлог за што:

18. Дали знаењето стекнато на обуката за директори ви користите во пракса, како директор на училиште?

☐ Да

☐ Не

Коментар :

19. Колку време приближно Ви требаше да го пополните овој прашалник?

_____ минути.

Напишете со број

Научно истражување

**Современа концепција за обука и сертифицирање на
кандидати за директори на основни и средни
училишта**

ПРОТОКОЛ ЗА ИНТЕРВЈУ

**ЗА ОБУЧУВАЧИ НА КАНДИДАТИ ЗА ОБУКА И
СЕРТИФИЦИРАЊЕ НА ДИРЕКТОРИ НА ОСНОВНИ И
СРЕДНИ УЧИЛИШТА**

Овие прашања за интервју е создадени за да се направи анализа на обуката и сертифицирањето на директори на основни и средни училишта што е во надлежност на Државниот испитен центар.

Целта на ова истражување е да се добијат релевантни податоци и показатели за организацијата, ефикасноста и спроведување на обуките, како една од обврските на Државниот испитен центар. Преку собраните податоци ќе се согледа фактичката состојба и ќе се добијат релевантни информации кои ќе ни бидат од полза за креирање на предлог концепција за обука на идните директори на основни и средни училишта ориентирана кон потребите на современиот менаџер на едно училиште.

Интервјуто се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно следете ги упатствата за пополнување на прашалникот.

Ви благодариме на соработката

1. Вие сте обучувач за модул број_____.
2. Дали сметате дека има потреба од обуката и сертифицирање на кандидати за директори на основни и средни училишта?
3. Дали обуката и сертифицирањето на кандидати за директори на основни и средни училишта е во склад со потребите на современиот менаџер и зошто?
4. Кое е Вашето мислење за целокупната програма за обука на директори на основни и средни училишта (сите 6 модули) и дали сметате дека има потреба од измени или дополнувања на истата?
5. Кое е вашето мислење за модулот што го предавате и дали сметате дека има потреба од измена и дополнување на истиот?
6. Кое е Вашето мислење за формата и начинот на изведување на обуката на кандидати за директори?
7. Каков е Вашиот став околу изработката на семинарска работа за секој модул и одбрана на истата пред обучувачот?
8. Каков е Вашиот став во врска со изработката на завршната семинарска која се брани пред Комисијата за полагање на испит за директор?
9. Колку кандидатите за идни директори после завршената обука и добиен сертификат се оспособени за улогата-менаџер на училиште.
10. Дали сметате дека е потребно атестирање (ресертификација) на кандидатите и зошто? Доколку одговорот е позитивен на колку години?
11. Како е Вашето мислење за потребата и видот на континуирани обуки и усовршувања за актуелните директори на основни и средни училишта.
12. Со кои проблеми се соочивте при реализацијата на обуката за Вашиот модул и што би направиле во насока на подобрување на истата.
13. Како е Вашето искуство од соработката со Државниот испитен центар?

Прилог број 4

Таблица на гранични вредности на χ^2 вредности

Степени на слобода	P								
	0,900	0,750	0,500	0,250	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005
1.	,016	,102	,455	1,32	2,71	3,84	5,02	6,63	7,83
2.	,211	,575	1,39	2,77	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3.	,584	1,21	2,37	4,11	6,25	7,81	9,35	11,3	12,8
4.	1,06	1,92	3,36	5,39	7,78	9,49	11,1	13,3	14,9
5.	1,61	2,67	4,35	6,63	9,24	11,1	12,8	15,1	16,7
6.	2,20	3,45	5,35	7,84	10,6	12,6	14,4	16,8	18,5
7.	2,83	4,25	6,35	9,04	12,0	14,1	16,0	18,5	20,3
8.	3,49	5,07	7,34	10,2	13,4	15,5	17,5	20,1	22,0
9.	4,17	5,90	8,34	11,4	14,7	16,9	19,0	21,7	23,6
10.	4,87	6,74	9,34	12,5	16,0	18,3	20,5	23,2	25,2
11.	5,58	7,58	10,3	13,7	17,3	19,7	21,9	24,7	26,8
12.	6,30	8,44	11,3	14,8	18,5	21,0	23,3	26,2	28,3
13.	7,04	9,30	12,3	16,0	19,8	22,4	24,7	27,7	29,8
14.	7,79	10,2	13,3	17,1	21,1	23,7	26,1	29,1	31,3
15.	8,55	11,0	14,3	18,2	22,3	25,0	27,5	30,6	32,8
16.	9,31	11,9	15,3	19,4	23,5	26,3	28,8	32,0	34,3
17.	10,1	12,8	16,3	20,5	24,8	27,6	30,2	33,4	35,7
18.	10,9	13,7	17,3	21,6	26,0	28,9	31,5	34,8	37,2
19.	11,7	14,6	18,3	22,7	27,2	30,1	32,9	36,2	38,6
20.	12,4	15,5	19,3	23,8	28,4	31,4	34,2	37,6	40,0
21.	13,2	16,3	20,3	24,9	29,6	32,7	35,5	38,9	41,4
22.	14,0	17,2	21,3	26,0	30,8	33,9	36,8	40,3	42,8
23.	14,8	18,1	22,3	27,1	32,0	35,2	38,1	41,6	44,2
24.	15,7	19,0	23,3	28,4	33,2	36,4	39,4	43,0	45,6
25.	16,5	19,9	24,3	29,3	34,4	37,7	40,6	44,3	46,5
26.	17,8	20,8	25,3	30,4	35,6	38,9	41,9	45,6	48,3
27.	18,1	21,7	26,3	31,5	36,7	40,1	43,2	47,0	49,6
28.	18,9	22,7	27,3	32,6	37,9	41,3	44,5	48, 3	51,0
29.	19,8	23,6	28,3	33,7	39,1	42,6	45,7	49,6	52,3
30.	20,6	24,5	29,3	34,8	40,3	43,8	47,0	50,9	53,7