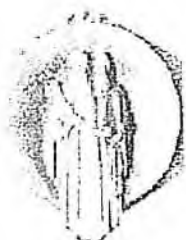


Универзитет „Св.Кирил и Методиј“-Скопје  
Филозофски факултет-Институт за педагогија

---

Институт за педагогија



**ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА**

**ОДЛУЧУВАЊЕТО ВО ФУНКЦИЈА НА РАЗВОЈ НА  
ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ**

24. 11. 14963  
15

Ментор

Проф.д-р Анета Баракоска

Кандидат

м-р Македонка Виларова

Скопје, Октомври, 2014г.

## СОДРЖИНА

ВОВЕД .....	4
-------------	---

### I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

#### ПРВ ДЕЛ

1. Дефинирање на поимот менаџмент .....	9
1.1. Поим за образовен менаџмент .....	15
1.2. Менаџментот во образованието како професија, способност и умешност .....	19
1.3. Видови, нивоа и принципи на образовен менаџмент.....	24
1.4. Функции, работни задачи и активности на менаџерот во образовните институции .....	31

#### ВТОР ДЕЛ

2. Образованието како систем .....	39
2.1. Развој на образовниот систем на СРМ во рамките на СФРЈ .....	43
2.2. Менаџирање со одуките во периодот од 1945-1991г.....	47
2.3. Менаџирање со образовните промени во услови на општествена транзиција и демократски промени .....	50
2.4. Аспекти на менаџирање во образованието за време на политичкиот плурализам .....	58
2.5. Задолжително образование во Република Македонија .....	62

#### ТРЕТ ДЕЛ

3. Поим за општествена образовна политика .....	68
3.1. Дефинирање на поимот национална образовна стратегија .....	73
3.2. Неопходност од образовни стратегии .....	75
3.3. Анализа на стратегии за развој на образованието во Р.Македонија ...	78
3.3.1. Стратегија за развој на образованието 2001-2010.....	82
3.3.2. Нацрт Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 .....	86

## ЧЕТВРТ ДЕЛ

4. Менаџирање со образовните институции .....	93
4.1. Менаџмент во основните училишта , органи на раководење и управување .....	97
4.2. Менаџирање во средните училишта, органи на раководење и управување, стручни органи и тела.....	99

## ПЕТТИ ДЕЛ

5. Одлучувањето како функција на менаџерите во воспитно-образовните институции .....	101
5.1. Современ менаџмент, донесување и менаџирање со одлуките во задолжителното образование во Република Македонија .....	112
5.2. Менаџирање со реформите и одлуките во задолжителното Образование.....	114
5.3. Влијанието на менаџирањето со одлуките врз развојот на задолжителното образование во Република Македонија .....	117

## II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Проблем на истражувањето .....	121
2. Предмет на истражувањето .....	122
3. Цели на истражувањето .....	122
4. Задачи на истражувањето.....	123
5. Хипотези на истражувањето .....	124
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето .....	125
7. Варијабли на истражувањето.....	125
8. Примерок на истражувањето.....	126
9. Статистичка обработка на истражувањето.....	126
10. Дискусија на добиените резултати .....	127

<b>III</b>	<b>АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО</b>	
1.	Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	128
1.1.	Анализа и интерпретација на резултатите од спроведениот анкетен прашалник на наставници и стручна служба во основно образование .....	133
1.2.	Анализа и интерпретација на резултатите од спроведениот анкетен прашалник на наставници и стручна служба во средно образование .....	149
1.3.	Анализа и интерпретација од на спроведениот анкетен прашалник на директори во основно образование .....	165
1.4.	Анализа и интерпретација од спроведениот анкетен прашалник на директори во средно образование.....	181
2.	Компаративна (споредбена) анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведениот анкетен прашалник за наставници, стручна служба и директори во основно образование .....	197
3.	Компаративна (споредбена) анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведениот анкетен прашалник за наставници, стручна служба и директори во средно образование.....	199
4.	Квалитативна анализа од спроведеното истражување и интерпретација од добиените резултати во функција на докажување на хипотези од спроведениот анкетен прашалник за наставници, стручна служба и директори во основно и средно образование .....	215
5.	Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното Интервју.....	309
<b>IV</b>	<b>ЗАКЛУЧОЦИ ЗА ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО ВО ПРАКСАТА.....</b>	<b>313</b>
<b>V</b>	<b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ .....</b>	<b>316</b>
<b>VI</b>	<b>ПРИЛОЗИ .....</b>	<b>323</b>

## ВОВЕД

Образованието претставува стратешки сектор во развојот на секое општество, оној кој се занимава со менаџирање во образованието мора да си стави јасно до знаење, која е основата на неговото разбирање на двата поима - *менаџирање и образование*.

Секојдневно пред нашите очи се создава еден турбулентен и променлив свет. Образованието треба да помогне секому да стане граѓанин на овој свет. Затоа образованието треба да ја направи индивидуата образована, да биде свесна за своите корени за да може да даде рамка за сопствената надоградба, но и сопствена локација и респект кон другите култури, при што истовремено образованието да биде и сеидба на еден нов хуманизам.

Ретроспективно, од досегашните образовни искуства констатирано е дека повеќе не е доволно на секое дете уште рано да му се даде одредена количина на знаења, од која во иднина би се хранело. Секој мора да биде оспособен да може да учи целиот свој живот за да може да го зголемува своето знаење, да стекнува вештини и квалификации и да се приспособува кон еден трансформирачки, комплексен и меѓусебно поврзан свет, каде што видливо е присуството на многу влијанија во сите сфери на општествено живеење, вклучително и во образованието, при што секојдневно се донесуваат голем број на нови одлуки со кои неминовно е сериозно и да се менаџира.

Неопходноста од добро управување и менаџирање со одлуките во образованието се наметнува како нужност и современа потреба, бидејќи менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.

*„Секое лице-дете, млад човек или возрасен, мора да биде во состојба да профитира од можностите за образование што се изработени според нивните основни потреби за учење. Ваквите потреби содржат како техники на учење (како што се читање и пишување, усно изразување, сметање и решавање на проблеми), така и темелни содржини на учењето (како знаење, способности, вредности и ставови) што му се потребни на*

*човекот за да преживее, за да ги развие своите способности целосно и потполно, за да живее и работи во достоинство, комплетно да учествува во развојот на општеството, да го подобрува својот квалитет на живеење, да донесува фундирани одлуки и да се дообразува.“<sup>1</sup>*

Во фокусот на овој труд е истражувањето на различни типови и начини на менаџирање со одлуките во образованието, во различни временски периоди и во различни политички системи. За таа цел се анализираше образовниот систем во Република Македонија за време на периодот од 1945-1991 година, кога таа е во рамките на СФРЈ, за време на транзицискиот период, во периодот по осамостојувањето на Република Македонија во услови на демократските промени и реформи. Истовремено, во оваа докторска дисертација се анализирани стратегите за развој на образованието, воочени се промените и реформите во образовниот систем, направен е посебен осврт на одлучувањето во образованието како менаџерска функција, а изработена е и анализа за одлучувањето ставено во функција на развој на задолжителното образование во Република Македонија.

*Образованието е незаменливо како никогаш досега.* Главната задача на образовните системи во Европа е подготовката на младите луѓе успешно да се справат со предизвиците на информатичкото општество и максимално да ги искористат можностите кои им се на располагање.<sup>2</sup>

Тоа поттикнува вистинско разбирање за случувањата што оди и преку силно поедноставената и понекогаш растурена презентација на медиумите и преку влијанието на секојдневните општествени збиднувања и затоа во голема мера е забележително и влијателно доброто менаџирање во воспитно-образовниот процес и правилното спроведување и имплементирање на донесените или наметнати одлуки.

Улогата на образовниот систем треба да се состои во тоа да им ги објасни на младите луѓе историските, културните или религиозните позадини на различните идеологии што свртуваат внимание во нивното општество, на училиште или во училница.

---

1 (Светска декларација за образование за сите, чл. 1, став 1)

2 Европска Комисија (2003) ИКТ во образованието и обуката, Образование и обука 2010, Брисел стр.11, превземено од [www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/it-technologies\\_mkd.htm](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/it-technologies_mkd.htm)

Стекнувањето на знаење е првиот чекор кон подобро разбирање на растечката сложеност на глобалните збиднувања и намалувањето на несигурноста што резултира оттаму. Следниот чекор би бил: да се учи да се гледаат фактите во вистинските контексти, критички да се гледа кон протоколот на информациите за да се дојде до сопствено мислење.

Оваа задача што можеби може да биде совладана и со помош од надвор е мошне комплексна и се соочува со опасноста да влијае со навреда по личноста и да внесе во училиштето различни видови на опасности, за кои постои можност да го оневозможат правилниот развој на младите личности и да го сменат текот на целокупниот развој на образовниот систем.

*... Лицата што растат, треба да бидат поддржувани во тоа, да го формираат својот систем на мислење и вредности слободно и со целосно познавање на фактите, без слепо да се следат некои надвладувачки мислења...*

На тој начин истите добиваат поголема зрелост и отвореност, а преку охрабрување за демократски дијалог може да се постави темел за повисоки образовни стандарди, добра соработка на триаголникот ученик-наставник-родител, хармонија на односите, иновативни образовни проекции за во иднина. Сето ова пак во голема мера зависи од образовниот менаџмент, од доброто управување, раководење, односно од успешното менаџирање со одлуките што се спроведуваат во образованието.

*...Гледај на човекот како на рудник преполн со скапоцености од непроценлива вредност. Само образованието може да му помогне да го открие своето богатство и така да си овозможи себе си и на општеството да дејствува и создава за доброто на сите...*

*Од записот за Баха 'u' llah<sup>3</sup>*

Од досегашните достигнувања на научните дисциплини поврзани со предметот на ова истражување може да се констатира дека живееме во свет преплавен од краткотрајни пораки и емоции, кои непрекинливо ги расветлуваат

---

<sup>3</sup> Mijatović, Antun, Osnovi suvremenepedagogije, Hrvatski Pedagoško-knizevni zbor, Zagreb, 1999, str. 15

актуелните проблеми, како во другите сфери, така и во образованието, па од таа причина во денешни услови на брз и современ технолошки развој, јавноста бара брзи одговори и патентирани решенија, а многу проблеми бараат трпеливо, концентрирано и сестрано определена реформна стратегија.

Токму ова се забележува и во развојот на задолжителното образование и заради тоа неопходно е неминовно сериозно и добро менаџирање со одлуките кои произлегуваат и се наметнуваат од настанатите реформски и стратешки промени во образовниот систем и при тоа истите се спроведуваат во образовниот систем и лансираат современи форми на раководење.

Содржински, во првиот теоретски дел од оваа докторска дисертација при теоретските искажувања, направен е поширок осврт кон поимот менаџмент, преку дефинирање на поимот менаџмент, преку пообемно објаснување на поимот образовен менаџмент, истакнувајќи го поимот менаџмент како професија, способност и умешност во севкупниот воспитно-образовен процес.

Во вториот теоретски дел се анализира образованието како систем со сите негови потсистеми, а потоа следи образложување за развојот на образовниот систем на СРМ во рамките на СФРЈ, менаџирањето со одлуките во периодот од 1945-1991г., менаџирањето со образовните промени во услови на општествена транзиција и демократски промени преку различни аспекти на менаџирањето со одлуките за време на политичкиот плурализам. Во понатамошниот тек од трудот се согледува потребата од воведувањето на задолжителното образование, но и неопходноста од современ менаџмент, донесување и имплементирање на одлуки во задолжителното образование во Република Македонија.

Во третиот теоретски дел од овој труд се разработува поимот за општествена образовна политика, преку дефинирање на поимот образовна стратегија, неопходноста од образовните стратегии, а истовремено направена е и кратка анализа на стратегиите за развој на образованието во Република Македонија. Во четвртиот теоретски дел е анализирано менаџирањето со образовните институции, преку органи на раководење и управување и стручни тела.



Во петтиот дел е направен посебен осврт на одлучувањето како функција во образованието и менаџирањето со одлуките, а при тоа се согледани формите на менаџирање со реформите во образовниот систем и влијанието на менаџирањето со одлуките врз развојот на задолжителното образование.

Во вториот дел од овој докторски трудот насловен како: **Методологија на истражувањето** се објаснети: Проблемот на истражувањето, Предметот на истражувањето, Целите на истражувањето, Задачите на истражувањето, Хипотезите на истражувањето, Методи, техники и инструменти на истражување, Варијаблите на истражувањето, Примерок на истражувањето, Статистичка обработка на истражувањето и Дискусија на добиените резултати.

Во третиот дел од овој докторски труд под наслов: **Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето** се претставени резултатите од истражувањето: табеларно, графички приказ, со пити и хистограми и за истите има интерпретација за добиените резултати од истражувањето,  $\chi^2$  квадрат за докажување на статистички значителни разлики на поставените хипотези.

За крај во завршниот дел на овој труд именуван како: **Заклучни согледувања и препораки од истражувањето** истакнати се изведените заклучоци и согледувања за оваа проблематика и скромниот придонес од истражувањето од овој труд, применетата литература и други извори, користени за изработка на трудот и дополнителните прилози.

Резултатите од истражувањето од овој труд ќе придонесат за согледување на комплексноста на менаџирањето во образованието, за согледување на важноста од доброто и сериозно менаџирање со различните видови одлуки во образованието, нивното успешно имплементирање и секако дека ќе го истакнат и прикажат нивниот придонес за унапредување на развојот на задолжителното образование во Република Македонија.

# I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

## ПРВ ДЕЛ

### 1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ МЕНАЏМЕНТ

*... Менаџмент: поделба на работата, авторитет, одговорност,  
дисциплина, насочување, надградување, хиерархија, ред,  
праведност, единство...  
(Хенри Фајол)*

За функционирањето на едно индустриско општество, но и на цивилизацијата воопшто, од досегашните практики и согледувања, констатирано е дека сè почеста е неопходноста од присуството на поимот менаџмент и менаџирање како современ процес на управување и одлучување во организациите и институциите.

Новиот амбиент на глобалното пазарно однесување бара неминовни промени во управување, координирање и контрола на организациите, а тоа пак значи приспособување кон пазарните услови за работа и воведување на квалитетен менаџмент, како услов за успешно остварување на поставените цели во организациските и институционалните структури.

Според многубројните учења за менаџментот, се смета дека зачетоците на научниот менаџмент се појавуваат и се поврзуваат со имињата на *францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925)*, кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент, и на *американскиот инженер Фредерик Тејлор (1856-1915)*, кој го поставил управувањето на научни основи.

Со појавата на поимот менаџмент, кој дале придонес за развој на менаџментот, се поврзуваат и други имиња како што се: Емерсон, Гант, Форд, Џилберт, Адамецки и други. Развојот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа: <sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св.Кирил и Метод -Скопје, Скопје, 2000,стр.19

- Преднаучен менаџмент (пред 1880г.)
- Научен менаџмент (1880-1930)
- Човечки односи (1930-1950)
- Рафинирање, ширење и синтеза (од 1950 до сега)

За сите овие периоди се карактеристични посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи на менаџмент: класична школа, школа за процесен менаџмент, школа за човечки односи, математичка школа, партиципативна школа и други. Сите автори и школи настојувале да го дефинираат менаџментот како современ универзален процес, при што зависно од нивните сфаќања, сепак различно го дефинирале.<sup>5</sup>

- Менаџментот е процес, серија чекори или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинирана цел
- Менаџмент е збир од акции водени кон општа цел
- Менаџментот е општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регрутирање на операциите во една организација, мотивирање и контрола на кадрите и спроведување на активностите
- Менаџментот е процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели
- Менаџментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите, преку најефикасно искористување на ресурси
- Менаџментот претставува практична примена на искуствата и знаењата што ги имаат менаџерите
- Менаџментот се дефинира како збир на систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите во насока на остварување на дефинираните цели
- Менаџментот претставува современ процес за работа во современи услови и императив на новото време.

<sup>5</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, второ, дополнето и изменето издание, Македонска Ризница, Куманово, 2003, стр.18,19

*Менаџментот*<sup>6</sup> според човековата и деловната организациска дејност, може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да остварат посакувани цели.

Менаџментот вклучува планирање, организирање, екипирање, водење или насочување, како и контролирање и организирање (група на едно или повеќе лица) или обид за остварување цел.

*Вештината менаџмент*, подразбира користење и манипулирање на човечки ресурси, финансиски ресурси, технолошки ресурси и природни ресурси. Менаџментот може исто така, да се однесува на личност или луѓе кои го вршат чинот на управување, организација и координација на активностите на едно претпријатие во согласност со одредени политики со цел остварување на јасно дефинирани цели.

Менаџментот често се смета како фактор на производство со помош на машини, материјали и пари. Според *менаџмент гурото Петар Дракер (1909–2005г.)*, основната задача на менаџментот се состои од две работи: *маркетинг и иновација*. Појавата на практиката на модерниот менаџмент се должи на едно испитување од 16-от век во врска со неефикасноста и падовите на одредени претпријатија, спроведено од *англискиот државник Сер Томас Мор (1478-1535г.)*.<sup>7</sup>

Во поново време менаџментот стана главна карактеристика на една модерна нација и тоа како менаџмент во претпријатијата, т.е. науката за менаџмент стана основна карактеристика на индустриското и постиндустриското општество.

Во модерното економско работење, менаџментот е секако еден фактор што е од исклучително значење. Заради неговата важност во работењето на претпријатието, покривајќи ги сите функции на работењето, менаџментот претставува подрачје од посебен интерес во микроекономската наука.

Зголемениот интерес произлегува од:

- општествениот карактер на менаџментот со кој се насочуваат одговорностите во правец на ефикасно извршување на целите;

<sup>6</sup> <http://mk.wikipedia.org/wiki/менаџмент>, 18 мај, 2012

<sup>7</sup> <http://mk.wikipedia.org/wiki/менаџмент> 18 мај, 2012

- од фактот што менаџментот е основна карактеристика на индустриското општество;

- од тоа што менаџментот е специфичен орган во деловно претпријатие.

Како за сите науки во современиот свет, така и за менаџментот, денес, постојат многу дефиниции, од кои многу од нив се комплексни.

Тие обично се однесуваат на функциите кои го сочинуваат менаџментот, како и на начинот на кој менаџерите ја извршуваат својата работа. Така, *Вајтло, Крум и Крајвелон го дефинираат менаџментот како процес на планирање и одлучување, организирање, раководење и контролирање на човечките, финансиските, физичките и информативните ресурси на организацијата заради остварување на нејзините цели на ефикасен и ефективен начин.*<sup>8</sup>

Директорите и менаџерите при менаџирањето имаат моќ и обврска да донесуваат одлуки со цел да управуваат едно претпријатие. Како дисциплина, менаџментот се состои од испреплетени функции на формулирање корпоративна политика и организирање, планирање, контролирање и насочување на ресурсите на фирмата со цел да се остварат посакуваните цели.

Големината на менаџментот може да варира од една личност во мала фирма до стотици или илјадници менаџери на мултинационални компании. Во големите фирми политиката на менаџирање ја формулира одборот на претседатели, а понатаму ја спроведува главниот извршител. Некои бизнис аналитичари и финансиери се согласуваат дека најважно е еден менаџер да има квалитет и искуство во проценувањето на моменталната и идната вредност на организациите.

Менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект и дека без него е незамисливо функционирањето на индустриското општество, но и цивилизацијата воопшто.

*Менаџментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво.*

---

<sup>8</sup> C.R. Whitlock, R.D. Krumme, D.P. Crivellone, *Menagment u akcii*, Mladost, Beograd, 1990, str. 138.

*Менаџментот значи примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, значи одлучување и примена на решенијата на организацијата.*

Од сите произнесени ставови и школи, сепак може да се заклучи дека постојат различни начини на дефинирање на менаџментот, но сепак според повеќето научници може да се синтетизира една дефиниција според која ***менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието.***<sup>9</sup>

Професорот Трајан Гоцевски менаџментот го сфаќа како *сеопфатен и универзален процес насочен кон остварување на однапред поставените цели на економските субјекти.*<sup>10</sup>

Според видувањата на професорот Бобек Шуклев, менаџментот може да се дефинира како *универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.*

Во интернет енциклопедијата *Википедија* се укажува дека терминот *менаџмент* потекнува од стариот француски збор *menagement*, кој значи управување, од латинскиот збор *manuagere*, што значи да се води со рака, како и од англискиот поим *management* - во смисла на раководење. Таму менаџментот е дефиниран како процес на водство и управување на дел или на цела организација (најчесто на бизнис), преку развој и раководење со ресурсите (човечки, финансиски, материјални, интелектуални и други).<sup>11</sup>

Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси. На ваков начин дефиниран, менаџментот укажува на неговите три основни дела: ресурси, функции и цели.

<sup>9</sup> Гоцевски, Трајан, *Образовен менаџмент*, Универзитет Св. Кирил и Методиј- Скопје, Филозофски факултет, Скопје, 2010, стр. 21,22

<sup>10</sup> Гоцевски, Трајан, *Образовен менаџмент*, второ дополнето и изменето издание, Македонска ризница, Куманово, 2003, стр. 26

<sup>11</sup> *Management*, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.

Основни *ресурси* се: луѓе, сировини, машини, методи, пари и пазари. Основни *функции* ги опфаќа: планирањето, поттикнувањето, организирањето и контролирањето. Поставените *цели* се крајните резултати.

Менаџментот е еден од термините којшто денес мошне често се сретнува во секојдневниот говор и праксата. Потребно е менаџментот повеќе да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан. Тој не е присутен само во бизнис сферата, туку и во општествената сфера и таму се пробива и се етаблира релативно споро.<sup>12</sup>

Менаџментот им припаѓа на сите организации. Според традиционалните сфаќања тој асоцира на статус и моќ и се однесува само на раководната структура, а не и на целиот персонал. Има тенденции овие бариери да се изменат и терминот менаџмент да се поимува како процес којшто сите луѓе го прифаќаат како култура на живеење во организациите и при тоа сите целосно ќе бидат насочени и ќе се грижат за постигнување на добри резултати како нивна главна и заедничка цел.

---

<sup>12</sup> Петковски, Константин, Пеливанова, Горица, Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли комерц, Битола, 2009, 61 стр.

## 1.1. ПОИМ ЗА ОБРАЗОВЕН МЕНАЏМЕНТ

*...Кога мислиш, важна е длабочината, кога зборуваш, важна е искреноста, кога работиш, важна е вештината, кога преземаш дејства, важно е да го одбереш најпогодниот момент!...*

*Кинеска мудрост*

Менаџментот не се практикува само во економската сфера, туку тој е неопходен како процес и се практикува и во многу други сфери од општественото живеење како што се: здравството, политиката, културата, образованието, спортот, социјалниот сектор и други.

На сите нивоа на менаџерска хиерархија и преку сите работи и детерминанти во организацијата, ефективниот менаџмент значи извршување на сите менаџерски задачи: планирање, организирање, раководење, координирање и контрола.

За успешно функционирање на воспитно-образовните институции од суштинско значење е постоење на современ *образовен менаџмент*, на менаџери и менаџерски тимови кои се способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење, а при тоа тие мора да поседуваат соодветни знаења и способности.

Потребата од современ образовен менаџмент се наметнува со развојот на воспитно-образовниот систем и се пројавува неминовно во процесот на донесување на деловни одлуки, кој никогаш не бил посложен, придружен од многу ризици во однос на успешноста на работењето на субјектите.

Образовниот менаџмент претставува научно подрачје кое се занимава со истражување на работењето во воспитно-образовните организации и со нивното управување, па затоа за истиот некои автори велат: *Образовниот менаџмент е процес на планирање, организирање, раководење, координирање и контролира на севкупниот воспитно-образовен процес од страна на менаџер, во образовната институција.*

Според досегашните научни истражувања не постои општо прифатена дефиниција за поимот *образовен менаџмент*, бидејќи развојот на образованиот менаџмент е цврсто поврзан со повеќе дисциплини, како што се: социологија, политички науки, економија и општ менаџмент, а сега и етиката.



Постојат различни интерпретации на предметот на образовниот менаџмент, во зависност од тоа кој аспект се тргнува. Болам<sup>13</sup> го дефинира образовниот менаџмент како извршна функција со која се постигнуваат договорените политики во образованието. Тој прави разлика меѓу образовниот менаџмент и образовното водство, велејќи дека менаџментот претставува лепеза на активности придружени со ефикасно и ефективно искористување на ресурсите во образовната организација, за да се дојде до остварување на однапред поставените цели во неа.

Дефиницијата на Глатер<sup>14</sup> служи за определување на обемот на предметот на образовниот менаџмент. Тој настојува студиите по образовен менаџмент да се занимаваат со внатрешната структура и организација на образовните институции, од една страна и со релациите кои оваа организација ги воспоставува со надворешното опкружување, а тоа се заедниците со кои образовната институција има воспоставено определени релации со владините тела пред кои најчесто таа одговара за својата работа.

Поинаку кажано, менаџерите во училиштата и високото образование треба да воспостават заемна врска со внатрешната и надворешната страна при раководењето со својата организација. Започнувајќи од 1986 година истакнатиот автор од областа на образовниот менаџмент Тони Буш<sup>15</sup> постојано ја застапува идејата дека образовниот менаџмент треба главно да се занимава со задачите и целите на образованието.

Свртувајќи го вниманието кон образовните цели и задачи, Тони Буш смета дека не секоја цел и задача се својствени за образовниот менаџмент, особено ако тие се наметнати од надвор од страна на владата или од некое официјално тело.

Од витално значење за образовниот менаџмент е остварувањето на поставените цели, но кои се заеднички за образовната институција и за нејзината поширока заедница.

---

<sup>13</sup> Bolam, R. (1999), "Educational administration, leadership and management: towards a research agenda", Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R., Ribbins, P. (eds.), *Educational Management: Redefining Theory. Policy and Practice*, London: Paul Chapman Publishing, p. 194

<sup>14</sup> Glatter, R. (1979). "Educational policy and management: one field or two?", *Educational Analysis*, 1/2, p. 16

<sup>15</sup> Bush, T. (1986). *Theories of Educational Management*, London: Harper and Row.

Долгорочната перспектива е една од специфичностите во развојот на младите генерации. Нивниот придонес кон општеството ќе се манифестираат преку содржини на знаење и вештини, преку ставовите и интересите кои образованието ќе настојува да ги развие кај младата генерација.<sup>16</sup>

Менаџерите кои единствено се фокусирани на остварувањето на надворешните иницијативи ризикуваат да станат тврдокорни извршители само на бараните цели и правила. Успешниот менаџмент бара јасна поврзаност меѓу целите, стратегиите и оперативниот менаџмент. Од мислењата на различни автори може да се заклучи дека *образовниот менаџмент се занимава со: поставување и дообјаснување на целите, донесување на одлуки и преземање на активности со кои ќе се остварат поставените цели и задачи, создавање на меѓусебни односи внатре во образовната организација и градење на односи со околината што ја опкружува*. Многу автори сметаат дека процесот на давање и поставување на целите во една образовна организација ја претставува срцевината на образовниот менаџмент.

Во светски рамки, во некои образовни институции на нивото на основни и средни училишта, а речиси и целосно во високо-образовните институции, обично раководителите на училиштата во соработка со постарите и поискусни колеги се оние кои ги поставуваат целите на образовната институција. Донесувањето на целите често е и процес на соработка на група вработени во училиштето со некои други надворешни соработници, претставници на формални и неформални групи. Но, во многу земји постојат национални курикулуми (наставни планови и програми), па од училиштата многу малку можат да учествуваат во процесот на поставувањето на сопствените училишни цели.

Квалитетот на образованието може да биде речиси загарантиран само доколку во училиштето владее еден правилен менаџмент. Токму тој – образовен менаџмент е причина-плус, наставниците и учениците да се грижат за негово негување. Освен нив како најважен ресурс кој го донесува менаџментот во училиштето е самиот директор. Неговото значење и важност е уште поголемо и од значењето на наставниците и учениците.

---

<sup>16</sup> Mušič, Vladimir, Metodologija pedagoškog istraživanja, 3 izdanje, Iskra, Svjetlost, OOUR, Zavod za učenje, Sarajevo, 1977, 44 str.

Менаџментот во образовните институции, посредно или непосредно вклучува голем број на луѓе. Од тие причини, практикувањето на менаџментот мора да биде професионално, чесно и веродостојно.

Менаџментот во образовните институции нужно бара партиципирање и поддршка од вработените и пошироката заедница. За да ги задоволи потребите трајно, менаџментот мора да дејствува според стратегијата на веродостојност. *Елементи на стратегијата се: одговорно водење на училиштето, водење преку комуницирање и мотивирање или креативно водење, иновативно или претприемничко водење.*<sup>17</sup>

За успешно функционирање на воспитно-образовните институции е потребно во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и изградување менџери и менаџерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење.

Образовниот менаџмент<sup>18</sup> како современ концепт за управување и раководење со воспитно-образовните институции се наметнува како императив на времето, особено во услови кога и оваа област се промовира пазарното работење и конкуренцијата што го овозможуваат новите закони за средно и високо образование кои овозможуваат приватна иницијатива и во оваа дејност. Оттука се пројавува и барањето за радикални промени во осовременувањето на менаџерската функција кај воспитно-образовните институции и потребата да се создаде нов профил на современ деловен човек-менаџер, оспособен за новите предизвици на пазарната економија и во образованието.

Искуствата од развиените земји покажуваат дека во воспитно-образовните институции потребно е да се форсира менаџментот и менаџерското работење со што ќе се зголемат одговорноста, успешноста и ќе се подигне квалитетот на воспитно-образовниот процес, што е пак во глобален интерес при градењето на здрави и интелегентни личности, кои ќе се справуваат и ќе се носат со предизвиците на современиот свет.

<sup>17</sup> Петковски, Константин., Пеливанова, Горица, Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли комерц, Битола, 2009, 41 стр.

<sup>18</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св.Кирил и Методиј- Скопје, Скопје, 2010, стр. 227

## 1.2. МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО ПРОФЕСИЈА, СПОСОБНОСТ И УМЕШНОСТ

... „Да се биде добар како човек е дел од условите  
да се биде добар како менаџер“...

Исак Адигес

Согласно со споредбените дефиниции за поимот *професија* констатирано е дека: Менаџментот е дејност со која се занимаваат поединци во вид на специјалност, школувани и едуцирани за тоа, менаџерите добиваат средства за својата работа, потребни за својот живот и животот на нивните семејства и при тоа менаџерите мора да поседуваат систем на знаења, според кои се разликуваат од другите професии и постојано се надоградуваат.

Според ова може да се резимира дека *менаџментот*<sup>19</sup> е професија и бара да биде извршувана од професионалци. Од менаџерот се бара тој да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови. Доколку професијата се дефинира како занимање кое ги услужува другите, тогаш и за менаџментот може да се размислува како за професија.

„ Сигурно најголемата награда која што може животот да ја понуди е можноста напорно да се работи работа - која е за тоа вредна. “

Теодор Рузвелт

Од традиционален агол на гледање, професијата во основа ја детерминираат неколку карактеристики, меѓу кои позначајни се: да постои систем на знаење, да се практикува формално учење и стекнување на знаењата, да постои соодветна асоцијација во која се зборува и се води грижа во професијата, на професионален начин, да постојат етички норми и стандардни правила во професијата и слично.

*Менаџментот како способност* се сведува на збир на знаења кои треба да ги поседуваат менаџерите во воспитно-образовниот и едукативниот систем, при што истите мора да бидат комбинирани и тоа:<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Шуклев, Бобек, Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2008

<sup>20</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, Универзитет Св.Кирил и Методиј- Скопје 2010, стр.147

- Познавање на образовниот и едукативниот систем
- На образовната технологија
- На стандардите во образованието
- На организацијата на трудот
- На економските аспекти во образовната сфера
- Познавање на економските законитости
- На пазарот на работна сила
- На финансирање на јавниот сектор
- На јавното образование

Менаџерот во образовните институции неопходно е да поседува способност за искористување на знаењата и разбирањето како алатка во оптимизирањето на шансите за успех во работата. Исто така потребна е способност за рефлектирање во тековното работење и изведување сознанија за ново учење и способност за правилно пренесување на информации и привлекување на внимание кон организацијата и постигнување поголеми успеси.

*„ Не отфрлај ги другите ако тие те прифаќаа тебе! “*

Постојат различни сфаќања за менаџментот како умешност. Според првата група автори менаџментот претставува своевидна умешност која се стекнува во текот на работењето и учењето. Според втората група автори е наука, а не умешност, кој се базира врз основа на современи принципи и методи, а според третата група на автори менаџментот е и едното и другото, т.е. и умешност и наука, при што менаџментот се издиференцирал во посебна наука.

*Менаџментот како умешност<sup>21</sup> се третира како способност и лична умешност на менаџерот, во своето работење и дејствување, да ги ползува научните сознанија за менаџментот и да ја применува научната методологија и научните принципи, со цел да се остварат проектираните задачи, како крајна цел на менаџментот.*

<sup>21</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Скопје, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, 2010, стр. 30

Директорот, менаџер во образовните институции треба да поседува квалитет и способност, со тоа и успешно треба да ја инвестира својата енергија како водач во луѓето и тимовите, успешно реализирајќи ги јасно зацртаните задачи. Исто така треба да постои професионално водство со институцијата со цел за остварување на јасна визија и мисија, применување на демократскиот и партиципативниот стил на менаџирање, заради донесување на правилни одлуки и наставна атмосфера во која ќе се реализира наставата, така што таа ќе ги поттикнува учениците и соработниците.

Со ваквата умешност тие ќе бидат мотивирани за учење едни од други, за примена на тимска работа, наставниците треба да имаат добро дидактичко и методско, комуникациско и организациско знаење, каде ќе ги познаваат и почитуваат индивидуалните карактеристики на учениците, а потоа ги оспособуваат истите за доживотно учење, свесни за потребата од личен и професионален развој и каде што ќе знаат да користат информациски-комуникациски технологии во наставата и во својот професионален развој.

*... „ На крајот, размислете за денот од кој сте задоволни од крајни граници. Тоа сигурно не е денот кога денгубите и не работите ништо! “...*

Преку добар менаџмент во образовната институција се воспоставуваат високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигнувањата на вработените, во наставата која претставува интелектуален предизвик, како за вработените, така и за учениците, а кое е подеднакво важно и во тој контекст организира и реализира различни форми на професионално усовршување.

Менаџерите во образовните институции мора да имаат стратешки план, познавање и разбирање на секоја компонента, која води кон подобрување на образовниот систем. Менаџерот во училиштето во целост ја организира и раководи воспитно-образовната работа, самостојно донесува одлуки, го застапува училиштето пред трети лица и е одговорен за законитоста на работата во училиштето, а за тоа пак е неопходна и умешност, определени вештини и способност, но и голема професионалност.

Според некои автори поимот *Вештина на менаџерот*<sup>22</sup> претставува знаење да се извршуваат некои активности или задачи. Ова знаење се учи или пак се стекнува со практично изведување на тие активности. Значи вештината се стекнува со учење и искуство. Постојат многу дефиниции за вештини кои велат дека тие се еден вид на талент. Талентот претставува лична дарба или вродена вештина на одредена личност. Не може секој да биде уметник. Вообичаено уметниците имаат вроден талент, кој потоа со одредена едукација го развиваат преку усовршување на уметничките вештини.

Значи вештините може да се стекнат со учење, но талентот не може да се научи. Во секој случај талентот и вештините се надоврзуваат еден на друг и создаваат личност која има одредена вештина за нешто. Кога станува збор за менаџерска вештина тоа се вештини кои се употребуват од страна на менаџерите, а кои овозможуваат одржување на ефективност и ефикасност кај луѓето во извршување на работните задачи. Имено, менаџерите треба да имаат вештини со кои ќе ги управуваат луѓето и технологијата со цел да се постигне ефективно и ефикасно исполнување на работните задачи пред вработените и образовната институција. Robert Katz идентификува три типа на вештини кои се суштински за успешен менаџмент: Технички вештини, Концепциски вештини, Човечки вештини.<sup>23</sup>

Менаџерите треба да бидат способни да можат да ја обликуваат работата на образовната институција на чие чело се наоѓаат, да можат да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да знаат да ги мотивираат вработените за постигнување што подобри резултати во воспитно-образовната и едукативната работа.

Тие треба да бидат способни да прибираат и овозможуваат циркулација на информации, да бидат способни да ја играат улогата на глава на куќата, да бидат оспособени да водат преговори, како внатре така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на воспитно-образовната институција која ја водат.

<sup>22</sup> <http://www.pretpriemac.com/2009/07/01/menadzment-vestini-pregled/>

<sup>23</sup> <http://www.pretpriemac.com/2009/07/01/menadzment-vestini-pregled/>

Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и нејзе ја претставува пред пошироката јавност, тој се јавува во улога на претприемач, во улога на партнер и преговарач, решавач на проблеми, менаџерот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за комплетно одлучување во организацијата.

Новиот деловен човек – менаџер, подразбира пред сè поседување на следниве особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето и објективност во проценувањето.

Од сите погоре изнесени размислувања, ставови и тврдења можеме да констатираме дека во денешните современи услови, улогата на менаџерот во воспитно-образовните институции станува сè поголема и понеопходна заради тоа што сè почесто менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата, менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата, така и надвор од неа, а имаат врска со неа и затоа велíme дека за добро функционирање на целокупниот воспитно-образовен процес, неговото значење е повеќе и од неопходно.



### 1.3. ВИДОВИ, НИВОА И ПРИНЦИПИ НА ОБРАЗОВЕН МЕНАЏМЕНТ

*„Менаџментот претставува и справување со различни типови на луѓе.“*

*Peter Drucker*

Современиот образовен менаџмент како современ процес, неодминливо прави дистинкција меѓу системски, ситуационен и стратегиски менаџмент.<sup>24</sup>

1. *Системски менаџмент (Systems Management)* ги надбљудува економските и останатите субјекти како дел од глобалниот систем, т.е. како нивен потсистем, ги нагласува интеракциите меѓу составните делови на системот како основа при одлучувањето, организацијата ја надбљудува според тезата „сè е во сооднос со секого“, го подгрева предизвикот за постојани промени, користи квантитативни методи при одлучувањето и зависи од софистициран компјутерски и информатички систем.

Кај *системскиот менаџмент* разликуваме:

-*влезни големини* (ги сочинуваат: човечките ресурси, суровините и материјалите, опремата, финансиските средства и опкружување)

-*процес* (ги опфаќа: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање)

-*излезни големини* (ја сочинуваат: постигнатата благосостојба на луѓето и општата благосостојба на организацијата)

2. *Ситуационен менаџмент (Contingency management)* некои менаџмент-функции мора да се решат во определен момент на дадена ситуација, па оттука доаѓа и терминот ситуационен менаџмент.

Постојат многубројни фактори кои влијаат во дадена ситуација, но сепак на следниве пет, менаџерот мора да им посвети нужно внимание:

- *Намера на организацијата*
- *Задачи вклучени во функционирање на организацијата*

<sup>24</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Скопје, 2010, стр. 39

- *Содржина на технолошките фактори*
- *Луѓето што ги извршуваат задачите*
- *Структурата на организацијата*
- *Во екстерни фактори спаѓаат следниве:*
- *Политички прилики*
- *Правниот систем*
- *Општествениот амбиент*
- *Културата и традициите*
- *Демографските состојби и сл.*

Процесот кој треба да следи во решавањето на дадениот проблем во дадената ситуација, според литературата треба да ги помине следниве фази:

- ✓ *Дијагноза на дадената ситуација со дефинирање на основните проблеми*
- ✓ *Истражување на фактите на ситуацијата*
- ✓ *Развивање на алтернативни текови на акции*
- ✓ *Оценување на секоја алтернатива до определување која е најповолна*
- ✓ *Преобразување на оценувањето во акција која ќе биде корисна за понатамошните цели*

3. *Стратегиски менаџмент (Strategic management )* во себе најсублимирано ги содржи стратегиското планирање и извршувањето на зацртаната стратегија.

Самиот процес на *стратегискиот менаџмент* опфаќа неколку фази и тоа: формулирање на самата стратегија која значи водење на работите кон некоја цел, спроведување, извршување на поставената стратегија и контрола и оценување на извршувањето на поставената стратегија. Овој менаџмент нуди: јасен концепт, ефикасна и ефективна организација, оптимална комбинација на ресурсите и правилна дистрибуција и овозможува постојана иницијатива и динамично водење на работите.

Менаџирањето на човечките ресурси претставува стратегиско менаџирање на вработените кои што индивидуално или заеднички придонесуваат кон постигнување на стратегиските цели на организацијата.

Вработените во една организација се индивидуи кои што имаат сопствени ментални претстави и перцепции, сопствени цели и секако секој е личност за себе. Токму заради тоа треба да се посветува внимание и на индивидуално и на групно ниво, сè со цел да се насочат кон постигнување на организациските цели.<sup>25</sup>

Во литературата за образовен менаџмент основните теории се класифицирани во шест главни модели на образовен менаџмент и тоа: формален, колегијален, политички, субјективен, двосмислен и културен.<sup>26</sup>

❖ *Формален модел* - основна карактеристика на формалниот модел на образовниот менаџмент е хиерархиската поставеност на системот во образовната организација, каде менаџерите користат рационални методи и средства во активностите во своите организации и легитимниот авторитет во ваквиот модел е загарантиран од неговата позиција во организацијата.

❖ *Колегијален модел* - во себе ги интегрираат теоретските ставови за тоа дека моќта и донесувањето на одлуките во образовната организација треба да бидат поделени меѓу дел или меѓу сите вработени. Основната карактеристика на овие модели е дека во процесот на воспоставувањето на организациската политика и поставувањето на целите на организацијата учествуваат дел или сите вработени, кои со дискусија доаѓаат до консензус.

❖ *Политички модел* - се засновува врз теориски гледишта кои го поддржуваат процесот на донесување на одлуки по пат на преговарање и ценкање. Анализирајќи го овој модел, Тони Буш смета дека во образовните организации каде преовладува овој модел има распределба на авторитетот и моќта меѓу групите кои застапуваат определени интереси. Конфликтот е честа појава во ваквите организации, а менаџментот се изразува само преку регулирањето на однесувањето на вработените. Групите кои застапуваат одредени интереси многу често формираат дури и сојузи за да ја постигнат својата цел. На конфликтните ситуации се гледа како на природен феномен, а зголемувањето на моќта кај доминантната група е од витално значење за овој модел.

<sup>25</sup> <http://www.hr.com.mk/mk/newsletter-griza-za-coveckiot-kapital/>

<sup>26</sup> [www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid...](http://www.cceol.com/aspx/getdocument.aspx?logid...)

❖ *Субјективен модел* – се фокусира на индивидуите во организациите повеќе отколку на организацијата во целина. Оваа претпоставка доведува до ставот дека секоја индивидуа има своја сопствена и селективна претстава за организацијата за која работи. За овој модел организацијата претставува социјална творба, која е производ на интеракцијата меѓу вработените. Таа е повеќе синоним за вредностите и верувањата на вработените, отколку конкретна реалност, како што е во формалниот модел.

❖ *Двосмислен модел* – според овој модел образовните организации имаат два основни белега, а тоа се непостојаноста и непредвидливоста. Ваквите теории сметаат дека целите на организациите се проблематични и нејасни, па затоа институциите не можат целосно да ги дефинираат своите приоритети. И овој модел се развил како реакција на незадоволството од формалниот модел од страна на група американски теоретичари во седумдесетите години на минатиот век.

Познати автори кои го развиле овој модел се Коен и Марч, кои биле незадоволни од формалниот метод, сметајќи го за неадекватен за многу организации, особено кога тие се во период на нестабилност.

За овие теории процесот на донесување на одлуки е секогаш опкружен со конфузност и комплексност, па затоа за овие автори двосмисленоста е карактеристика на донесувањето на одлуки во образовните институции. Овој модел тврди дека организациите воопшто, а образовните посебно, немаат јасно дефинирани управни цели. Оваа состојба е производ на самостојната работа на наставниците во поголемиот дел од нивните активности, што значи дека никој освен учениците не знае точно како тече самиот процес на учење и стекнување на вештини.

Затоа самиот овој процес, според Бел е магловит и обвиткан со сомнеж, но и покрај ваквиот став сепак треба да се напомене дека наставниците не се сосема изолирани од образовните цели, туку напротив тие многу добро треба да ги познаваат и разбираат.

Теориите за двосмисленоста расправаат дека организациите не се интегрирани системи, туку се поделени на групи кои имаат интерна кохерентност, базирана врз сопствените вредности и цели, а врските меѓу овие групи се лабави и непредвидливи.

❖ *Културен модел* – ги потенцираат неформалните аспекти на организациите. Под овој термин обично се подразбира организациска култура, која се базира на вредностите, верувањата и нормите на индивидуите кои секогаш треба да бидат споделени меѓу сите вработени во организацијата. Културните модели многу повеќе се манифестираат преку симболи и ритуали, отколку преку формалната структура на организацијата. За овој модел срцето на секоја организација го претставуваат верувањата, вредностите и идеологијата.

Секој од овие модели ни ја доближува природата на менаџментот во образовните организации. Но, и покрај тоа сите овие модели земени изолирано се лимитирани во давањето на една комплетна слика на образовните организации.

Морган во делото: „Сликите на организацијата“ вели: *Организациите се многу нешта одеднаш. Тие се комплексни и многустрани. Тие се парадоксални. Ете затоа менаџментот се соочува со многу тешки предизвици. Во која било ситуација може да има различни тенденции и димензии, а сите можат да имаат удел во ефективниот менаџмент.*

Сите овие модели на образовниот менаџмент се разликуваат меѓу себе, но, дури ако се земат сите заедно, можат да дадат комплетна слика за природата на менаџментот во образовните организации и за сите видови културни и етички ставови во нив.

Образовните организации во вакви услови многу повеќе ќе имаат задача да ги интерпретираат надворешните императиви, отколку да ги определуваат целите на училиштето кои ќе бидат засновани врз основа на самостојна проценка на потребите на учениците.

Врз основа на овие искажувања се наметнува ставот дека училишните менаџери треба да поседуваат соодветни знаења и вештини, но исто така треба да бидат оспособени да го приспособуваат националниот курикулум или владината образовна политика кон потребите на учениците, спроведувајќи ги стандардните приоди и развивајќи алтернативни приоди кои ќе се базираат врз вредностите и специфичните визии на училиштето.

*„Водството е процес во кој секому му го покажувате местото кое треба да го заземе “*

Со оглед на сложеноста на процесите кои се одвиваат кај менаџментот, се наметнува потребата од поставување на хиерархија во вршењето на работите, со тоа и од оспособување извршители за секоја активност. Во теоријата оваа хиерархија е позната како нивоа на менаџментот.

Во литературата кога станува збор за воспоставување нивоа на менаџмент се сретнуваат три нивоа и тоа: <sup>27</sup>

1. *Врвен менаџмент ( top level of management )*
2. *Среден менаџмент ( middle level )*
3. *Менаџмент на пониско ниво ( lower level )*

Кај *врвниот менаџмент* се јавува најголема потреба од оспособеност за концепциско водење на работите, потоа следува човечката оспособеност и на крајот техничката оспособеност. Кај *средниот менаџмент* најмногу доаѓа до израз потребата од човечка оспособеност, потоа од техничката и на крај од концепциската. Кај *пониското ниво на менаџмент* на прво место доаѓа потребата од техничка оспособеност, потоа од човечка и на крај од концепциска оспособеност.

Резултатите од истражувањата за оспособеноста на менаџерите укажуваат на тоа дека на различно ниво на менаџментот потребно е различно ниво на оспособеност. Способноста да се работи со другите потребна е кај сите нивоа на менаџмент, но и тука интензитетот на потребата опаѓа колку се оди кон пониските нивоа на менаџментот.

*„ Не заборавај да бидеш примерен “*

Кога станува збор пак за потребната оспособеност на менаџерите за планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање утврдена е потребата од три вида оспособеност на менаџерите и тоа: *Техничка, Човечка и Концепциска.*

И во образовниот менаџмент како современа и сложена човекова дејност, постојат определени *принципи* кои претставуваат патоказ за менаџерските активности. *Дејствувањето според утврдените принципи на современиот менаџер му помага полесно да донесува одлуки со кои работата во компанијата ќе ја насочува во позитивна насока.*

<sup>27</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј-Скопје, Скопје, 2010, стр.36

Принципите можат да бидат: *дескриптиви* (ги опишуваат односите меѓу зададените варијабли) *нормативни* и *прескриптивни* (која личност што треба да направи за да се оствари поставена цел).

Како основоположник на принципите на менаџментот се смета *Хенри Фајол* (1856-1915) според кого менаџментот треба да се потпира врз следните принципи:<sup>28</sup> *поделба на работата, авторитет и одговорност, дисциплина, единство на команда, единство на насочување, подреденост на поединечните интереси на општите, наградување на персоналот, централизација, хиерархија, ред, праведност, постојаност на службениците, иницијатива и единство на персоналот.*

Во современиот менаџмент се набројуваат и следниве принципи: *специјализација, обука, мотивација, одговорност, ревизија, планирање, контролирање, делегирање, консултирање и слично.*

Општ заклучок за сите менаџери е дека ако ги познаваат и почитуваат принципите и постапките, веројатноста за успех е речиси сигурна и обратно, ако не ги познаваат и не ги почитуваат соодветните принципи на менаџментот неуспехот е неизбежен.

Првата задача на луѓето што управуваат со воспитно-образовниот и едукативниот процес е да го надополнат своето образование со економски знаења и знаења за менаџментот, како современ процес, при што првата лекција што треба се совлада се принципите на менаџментот, а тоа пак претставува нужност доколку се сака успешно приспособување на работата на воспитно-образовните институции.

---

<sup>28</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Скопје, 2010, стр. 46

## 1.4. ФУНКЦИИ, РАБОТНИ ЗАДАЧИ И АКТИВНОСТИ НА МЕНАЏЕРОТ ВО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

*...„Слабото лидерство може да ја уништи и најдобрата стратегија, одека силното лидерство и со слаб план може да донесе победа“...*

Потребата од определувањето на функциите на менаџментот има практична природа, бидејќи менаџерот извршувајќи разни работни задачи и активности, всушност врши определена функција на менаџментот, која пак претпоставува разни настани кои го движат субјектот кон остварување на неговите однапред поставени цели. Со оглед на универзалноста на функциите, на нивната многубројност и на опфатот постојат голем број на функции, меѓу кои секогаш прифатливи и неоспорни се: планирање, организирање и контролирање, кои се посочени и како минимум функции без кои менаџментот не би можел да се замисли. Французинот Анри Фејол (1841-1925) застапник на процесниот менаџмент, смета дека менаџментот се состои од седум функции.<sup>29</sup> планирање, организирање, водење, координирање, контролирање, екипирање и мотивирање.

Функциите на менаџерот во образовните институции соодветствуваат со општоприфатливите менаџерски функции, па така како најчесто применливи менаџерски функции во воспитно-образовните институции се сметаат: планирање, организирање, екипирање, одлучување, насочување, раководење, делегирање, евалуирање(контролирање-развој), поттикнување и комуницирање.

Сите овие функции се важни за успешноста во работењето и за остварувањето на поставената цел и нивното пропорционално остварување води кон најоптималната цел-успехот. Сепак и покрај нивната важност, општоприфатен е ставот дека пет од горенаведените функции се основни, а тоа се: планирање, организирање, координација, поттикнување (мотивирање) и контрола.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> <http://mk.wikipedia.org/wiki/Менаџмент>, 20/01/2013

<sup>30</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, УКИМ, Скопје, 2010, стр.33



Делотворниот човек се фокусира на давањето придонес. Тој го крева погледот од својата работа и ја управува кон неговите цели, прашува каков придонес можам да дадам, што значајно ќе влијае на функционирањето и на резултатите на институцијата во која работам? Акцент става врз одговорноста.<sup>31</sup>

*Планирање (Planning)* е една од клучните активности на менаџерот која однапред треба да одговори на клучните прашања за работењето, и тоа: што, кога, зошто, како и кој да направи или да изврши.

Накучо менаџерите одлучуваат што треба да се направи, ја формулираат целта на работењето, ја уврдуваат политиката на работењето, ги изработуваат плановите, го координираат спроведувањето на активностите за извршување на плановите, контролираат, мотивираат и слично.

Со планирањето, менаџерот подготвува услови за функционирање на организацијата во времето што е пред него. Кога планирањето е квалитетно, квалитетно е и живеењето и работењето. Преземање акции без претходно направен план е погрешен потег. Доколку не се придржува до планот, менаџерот не може да ги реализира зацртаните цели, без оглед колку е планот добар.

Плановите се прават за различни временски интервали. Далекусежноста во планирањето зависи од тоа каде се наоѓа менаџерот во хиерархиската пирамида. Колку е менаџерот погоре во пирамида, дострелот на плановите се поголеми. Плановите може да се поделат на: долгорочни, среднорочни и краткорочни планови.<sup>32</sup> Долгорочноста на планирањето зависи од индустријата во која се наоѓа компанијата и од реалните и потенцијалните фактори кои можат да имаат влијание на работата на компанијата.

*Организирање (Organization)* претставува посебна функција на менаџерот според која тој ги подредува и ги групира активностите, создава соодветна структура, ги утврдува односите меѓу единките и ја утврдува одговорноста за извршување на задачите

<sup>31</sup> Дракер, Ф. Питер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр. 87

<sup>32</sup> <http://www.pretpriemac.com/2011/07/09/planiranje-kako-menadzherska-funkcija/>

*Координирање (Coordination)* претставува сложен процес кој треба да ги поврзе и да ги синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето а кои се насочени кон успешно остварување на зададените цели. Координирањето мора да го извршуваат искусни и образовани менаџери кои постојано ќе ги раздвижуваат активностите на различните субјекти кон успешно извршување на поставените задачи, поединечно, а од кои зависи институцијата.

*Мотивирање (Motivation)* претставува комплексен систем на мерки, активности и дејства кои се преземаат од страна на менаџментот за стимулирање на расположливите човечки ресурси за што поуспешно извршување на поставените задачи.

*Контролирање (Control)* спаѓа во редот на најзначајните менаџмент-функции со која менаџерите утврдуваат дали поставените задачи кои водат кон остварување на поставената цел се во рамките на планираното и очекуваното, или пак отстапуваат.

Работни задачи на менаџерите во образовните институции се сведуваат на работата на менаџерот како лидер, а тоа е неговата работа со луѓе, за преку нив да се остварат целите на организацијата.<sup>33</sup>

Според Драган Шутевски, кој е бизнис консултант за мали бизниси, постојат еден куп на задачи кои менаџерите треба да ги имплементираат во секојдневните работни активности, а кои мора да доведат до ефективност и ефикасност во бизнисот и организацискиот живот.

Имено, според неговите согледувања се издвојуваат 11 најважни задачи што ги извршува еден менаџер и тоа се:<sup>34</sup>

1. *Тренинг* - Една од најважните задачи на еден менаџер е тренирањето, обучувањето, пренесување на знаењето. Менаџерот мора да биде насочувач на луѓето во бизнисот, кој насочувањето ќе го изведува преку вистински инструкции и обука. Целта е да се развие бизнис со голема бизнис потенцијална енергија во вработените.

<sup>33</sup> <http://eprints.ugd.edu.mk/07/10/12>

<sup>34</sup> <http://www.pretpriemac.com/2009/12/11-zadaci-menadzeri/>

2. *Планирање* - Планирањето е една од менаџерските функции и една важна секојдневна задача за менаџерите. Тие ги планираат идните патишта каде бизнисот ќе оди и активностите кои мора да бидат извршени од организациските членови.

3. *Промени* - Во реалноста, не постои ден во бизнис животот без промени. Промените треба да бидат планирани и менаџирани за да ги донесат посакуваните резултати. Менаџерите во исто време мора да ја одржат тековната успешност на бизнисот и да имплементираат промени кои ќе донесат идна успешност.

4. *Предвидување* - Предвидувањето е уште една задача на менаџерите која претставува обезбедување на слика како ќе изгледа бизнисот во иднината. Ова е важно, бидејќи доколку имаме подобра слика за иднината, ќе бидеме подобро подготвени за таа иднина.

5. *Мотивирање* - Луѓето мора да бидат мотивирани за да ги дадат најдобрите резултати од нивната работа. Никој не работи за ништо. Сите вработени имаат одреден тип на мотивациски фактори кои ќе го водат да даваат подобри резултати. Но, овие мотивациски фактори се различни за секој вработен. Задачата на менаџерите е да ја оптимизира таа мотивација и да ги максимизира работните перформанси на вработените. Мотивирањето е уште една менаџерска функција како надополнување на планирањето.

6. *Организирање* - Организирање е една од менаџерските функции како надополнување на планирањето и мотивирањето. Без одредено ниво на организирање, ќе постои хаос. Во бизнис со повеќе вработени ќе има различни идеи, различни начини на извршување на работите, и различни навики на луѓето. Организирањето е задача која ќе направи сите организациски разлики да работат како една целина – бизнисот.

7. *Екипирање* - Екипирање е уште една менаџерска функција. Се повеќе и повеќе оваа задача станува важна за менаџерите. Избор на вистинските кадри на бизнисот е срце на функционирањето на бизнисот во иднината. Подобри кадри, значи и поголема бизнис потенцијална енергија на бизнисот.

*8. Контролирање* - Контролирањето е уште една менаџерска функција како планирање, мотивирање, организирање и екипирање. Оваа задача на еден менаџер му дава слика за можни грешки помеѓу планирање и актуелната реализација. Целта е да се минимизира девијацијата меѓу нешто што сакаме да биде и она што е реалност.

*9. Преговарање* - Уште една важна менаџерска задача е преговарањето. Постои внатрешно и надворешно преговарање. Внатрешно преговарање е преговарање со ентитети во внатрешноста на бизнисот. Надворешно преговарање е преговарање со ентитети кои се надвор од бизнисот како снабдувачи, потрошувачи и заедницата каде функционира бизнисот. Подобри преговарачки вештини на менаџерите ќе ја зголеми бизнис потенцијалната енергија на бизнисот.

*10. Делегирање* - Успешните менаџери знаат да делегираат вистински задачи на вистински вработени. Не можеме да најдеме одлични менаџери. Делегирањето на задачи на подолните хиерархиски нивоа е нешто што ги разликува успешните менаџери од оние просечните. Оваа делегирање може да биде комбинација од различно знаење и искуство кое ќе доведе до подобро извршување на задачата.

### *11. Претставување*

Последна, но не и помалку важна задача на менаџерите е претставувањето. Менаџерите се претставници на бизнисот кои тие ги менаџираат. Како изгледаат, како зборуваат, како одат и како да ги насочат напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставени цели. Минимални карактеристики кои треба да поседуваат современите менаџери во образованието се:

- Да бидат сестарано образовани
- Да бидат оспособени за превземање деловен ризик
- Да можат да донесуваат одлуки
- Да можат да управуваат и раководаат
- Да се одлични организатори

- Да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето
- Да можат успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот
- Да имаат смисла за современост и нови трендови
- Да се флексибилни
- Да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставена цел на институцијата

*Најголем дел од автори кои се занимаваат со оваа проблематика сметаат дека Функции на менаџерот во современото училиште се :*

1. планско – програмска функција,
2. организаторска функција,
3. кадровска функција,
4. педагошко – инструктивна функција,
5. раководна функција,
6. контролно – евалуативна функција.

Според некои автори во врска со работните задачи на менаџерот во современото училиште констатирано е дека описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во современото училиште се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето, управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата во тие институции.

*Директорот во училиштето се јавува во улога на менаџер, водач, како фасилитатор на односите меѓу училиштето и заедницата, како визионер и како донесувач на одлуки и решавач на проблеми.*

Сепак, ако се направи напор за систематизација на активностите на директорот како менаџер, ќе се заклучи дека тој, во основа, ги извршува следните работи:<sup>35</sup>

<sup>35</sup> <http://eprints.ugd.edu.mk/07/10/12>

1. Зборуваи се консултира со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (настава, наука, истражување, вежби, практична настава, образовна технологија, наградување, контрола и сл.);
2. дава насоки и упатствана соработниците и на вработените;
3. врши контролана работата;
4. превзема конкретни акции по разни проблеми;
5. ги формулира целите кои треба да се реализираат;
6. чита извештаи, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата;
7. изработува плановиза остварување на целите;
8. определува награди и признанија за извршената работа;
9. ја стимулира инвентивноста и креативноста во работата;
10. донесува одлуки за нови проекти и нова дејност;
11. донесува одлуки за унапредување и за разместување на вработените;
12. присуствува на состаноци;
13. комуницира со јавноста и со други институции;
14. склучува разни договори;
15. ја претставува институцијата во земјата и надвор од неа.

Способностите кои му се потребни на менаџерот во образованието: организаторски, интерперсонални и комуникациски произлегуваат од самите задачи и цели на современото училиште:

- да ја подготви младата популација за работа и за живот во услови на брз развој на науката и технологијата;

- да усвојува знаења и да стекнува умешност и навика за вклучување во процесите на трудот; - систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста;

- да развива критичко мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината;

- да се заложува за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството и сл.

Еден од факторите за успешно менаџирање е успешното комуницирање меѓу поединците во организацијата. За правилен тек на комуницирањето меѓу луѓето неопходни се определени карактеристики: јасност, комплетност, свесност, конкретност и точност.<sup>36</sup>

*...Ништо на светот не може да ја замени истрајноста! Светот е полн со образовани луѓе кои се откажале!...*

Оној човек што презема одговорност за придонесот во својата работа, по правило и од неговите подредени ќе бара да преземаат одговорност. Ќе ги праша луѓето што му се подредени: „За кои придонеси оваа организација и јас како ваши претпоставени, треба да ве сметаме за одговорни? Што треба да очекуваме од вас? Како најдобро може да се искористи вашето знаење и вашата способност?“ И тогаш комуникацијата станува возможна, всушност, станува едноставна.<sup>37</sup>

Активности на менаџерите во образовните институции се насочуваат кон одговорно извршување на поставените задачи и при тоа менаџерот под никакви околности не смее да ги забошотува, односно да ги избегнува своите одговорности во извршувањето на своите должности.

*... Одговорен менаџер е успешен менаџер, одговорноста е негова морална обврска...*

Менаџерот мора да биде истрен, храбар и да прифати дека е одговорен и за работите кога одат наопаку и оттука произлегува и неговиот кредибилитет.

---

<sup>36</sup> Петковски, Константин, Розита, Талевска Христовска, Вештини на презентирање, *Business Strat- up enter Bitola*, Битола, 2008, стр. 6,7

<sup>37</sup> Дракер, Ф, Питер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр.104

## ВТОР ДЕЛ

### 2. ОБРАЗОВАНИЕТО КАКО СИСТЕМ

*Образованието е фундаментално човеково право. Тоа им овозможува на децата, младите и возрасните моќ за да можат критички да размислуваат, да прават избор и да си го подобрат животот. Образованието то го разбива затворениот круг на сиромаштијата и е клучна состојка на економскиот и социјалниот развој.*

*(EFA, UNESKO)*

Развојот на цивилизацијата се должи на проширувањето на светските ризници на знаењата. Тоа проширување не паднало од небо, туку се должи на интензивниот развој на науката и технологијата. Клучна мисија на образованието е овие знаења и искуства низ различни облици да ги доближи до луѓето кои тие знаења ќе ги користат за сопствен развој и за развој на општеството.

Образованието<sup>38</sup> е сложен општествен феномен, моќно средство за развој не само на економијата, туку и на општествените односи во национални и меѓунационални релации, а воспитувањето е начин на квалитетно производство на материјални и духовни богатства. За да може правилно да се разбере суштината на образованието, како систем, неговата структура, механизмите кои дејствуваат во него, интеракциите со останатите системи и сл. неопходно е добро познавање на воспитно-образовниот процес и постојано следење на современите светски трендови.

*Според општата теорија за системите, системот<sup>39</sup> претставува универзален научен метод кој подеднакво се применува во сите научни дисциплини па оттука и во изучувањето во областа на едукацијата, воспитувањето и образованието.*

---

38 Ratković, Milan, *Образование i promene*, Beograd, 1997, str.35

39 Гоцевски, Трајан, *Образовен менаџмент*, Филозофски Факултет, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Скопје, 2010, стр. 51



*Значи, системите претставуваат множества на елементи што се наоѓаат во интеракција т.е. множества што имаат определени својства какви што немаат, односно какви што не мора да имаат составни елементи.*

Воспитно-образовниот систем претставува дел, потсистем на глобалниот општествен систем со мошне сложена структура, со множество елементи, со безброј интеракции, како меѓу самите елементи, уште повеќе со неговото опкружување, со разни нивоа, форми и фактори, со специфични механизми на дејствување.

Како сложен систем, воспитно-образовниот систем има повеќе потсистеми и во себе инкорпорира множество прашања, релации и процеси кои се од пресудно значење за вкупната општественост и односите во земјата.

*Системот на воспитувањето и образованието<sup>40</sup> претставува една сложена целина или множество сочинето од многубројни еднородни и разновидни елементи кои прават една структурна и функционална целост со безбој меѓусебни интеракции, но и со интеракции со своето опкружување.*

*Според тоа системот на воспитување и образование е општествен, сложен, отворен, стабилен, реален, детерминистички, динамичен и хиерархиски систем.*

Образованието има важна функција во секое општество. Заради важноста на образованието секоја влада сака да ја дефинира својата концепција и содржина, за секој поединец да ги прифати вредноста и нормите на системот и затоа државата обезбедува финансирање на образованието.

Преку образованието, поединецот има можност да ги прифаќа социјалните норми и вредности и да изгради свест за припадност кон својата заедница, општествена група, религија. Исто така преку едукација се развиваат чувства за сопствената култура, почитување на принципите и солидарноста. Всушност, преку школување се обликува свеста и гледиштето на поединецот, кога станува збор за процеси во општеството и системот на власта.

---

<sup>40</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски Факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј-Скопје, Скопје, 2010, стр. 53

Од теориска гледна точка, образовниот систем уште многу одамна, според капиталната студија на Маргарет Арчер *Општественото потекло на образовните системи* (Лондон, 1979) , претставува *подсистем на глобалниот општествен систем*,<sup>41</sup> кој со развојот на системот за комуникација образованието станува глобален процес, систем кој опфаќа повеќе потсистеми од систе општествени сфери, каде е тешко да се усмерува само во саканиот правец на одредена социјална заедница.

*Образовниот систем пред сè има цел.*<sup>42</sup>

- Да ја подготви младата поулација за работа и живот во услови на брз развој на науката и технологијата;
- Да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот;
- Систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста;
- Да развива критичко мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината;
- Да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството;

Сите образовни системи се базираат на познавање на историјата и историјата на општеството. Институционализацијата на образованието и покрај тоа што врз основа на усвојување на збир од правила и социјални вредности, се огледува и во знаења и вештини кои поединецот ги совладува во процесот на обуката. Главни *императиви на еден образовен систем* се:<sup>43</sup>

- ✓ подигнување на образовното ниво на граѓаните;
- ✓ унапредување на квалитетот на образовните услуги;
- ✓ создавање вработливи и конкурентни кадри;

<sup>41</sup> Георгиевски, Петре, Реформските тенденции во образовниот систем, Институтот за социологија-Скопје

<sup>42</sup> Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент, Филозофски факултет, Универзитет Св.Кирил и Методиј- Скопје, Скопје, 2010, стр.147

<sup>43</sup> Анализа на капацитетите за добро управување во образованието,Извештај,Скопје, Декември,2007

Системот на образование е комплексен и со значителни внатрешни сили кои водат до негов развој и без надворешна регулација. Долгорочноста на планираните активности (10 год.) е оправдана со карактерот на образованието како систем со голема инерција, каде ефектите се забележуваат по една или повеќе децении, а не со намерата на Владата долгорочно да ги програмира тековите.<sup>44</sup>

Преку силен образовен систем се менува структурата на општеството, на семејството и професијата. Најзначајна образовна институција од образовно-воспитен карактер е училиштето. *Училиштето е мост меѓу семејствата и општеството како целина. (Талкот Парсонс).*

Училиштето го подготвува детето за неговата улога. Образованието е всушност израз на социјалниот систем. Тоа денес значи еднакви шанси кои отвараат можност за менување на положбата кај некои поединци кои ја стекнале со раѓање или наследство. Тоа е многу важно за социјален престиж, власт и моќ.

---

<sup>44</sup> Стратегија за развој на образованието 2001-2010, МОН, Скопје, 2002

## 2.2. РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ НА СРМ ВО РАМКИТЕ НА СФРЈ

По Втората светска војна од сите македонски делови на Македонија особено нагласен развој на процесот на образованието, науката и културата се одвивал во Вардарскиот дел, односно во НР Македонија. Причините и околностите за тоа се познати, а основниот предуслов се состоел во реалноста што во овој дел од Македонија, македонскиот народ низ сопствена народно-ослободителна војна ја извојувал својата слобода и создал своја македонска држава во рамките на југословенската федерација (СФРЈ).

Состојбата по ослободувањето на Вардарска, односно ДФНР Македонија се одликувала со една мошне ниска образовна структура на населението. Имено, основната цел на културно-просветното ангажирање на надлежните просветни органи непосредно по ослободувањето на Македонија била отстранување на векови наследената назадност во културно-просветен поглед.

Тоа било последица на спроведуваната национална просветна политика на предвоените големосрпски кругови, како и на денационализаторските и асимилаторските тенденции на бугарскиот фашистички окупатор во Македонија. За таа цел се наметнувала потреба за коренити промени, што претставувало сериозна и мошне сложена, но премостлива задача. Тоа особено се однесувало на културно-просветниот пробив во македонското село.

Во остварувањето на оваа задача, органите на народната власт создавале, иако бавно, една широка мрежа на културно-просветни установи, истовремено обновувајќи ги и постојните. Но, при преземањето на овој чекор, се појавиле два проблема од сериозна природа и тоа: прво, големиот процент на неписменост меѓу населението од околу 70% и второ, недостаток на стручен просветен кадар за нивно описменување, како и финансиски средства и друго.

Гледано низ призмата на статистичката состојба на неписменоста на Македонија во 1931 година таа, според некои податоци, изнесувала 67,5% од вкупното население.

Од ослободувањето па до средината на 1948 год. биле описменети над 100 000 неписмени, од кои само во првата половина на 1948 год. над 43 000, а во Македонија од нив 410.591 се машки и 399.835 се женски. (според податоци Статистичкиот годишник на ФНРЈ, Београд, од 1954 год. на 15.III.1948 год. второ издание, стр.54,65.)<sup>45</sup>

Овој процент на неписмени се совпаѓа со еден извор, според кој непосредно по ослободувањето бројот на неписмените со над десетгодишна возраст изнесувал 67,5%, од кои 53,3% мажи и 81,7% жени, што во однос на другите подрачја Македонија била пред БиХ со 70% неписмени, Космет со 84,2% и Санџак 76,4%, а општојугословенскиот просек на неписмени изнесувал 44,6%, од кои 32,3% мажи и 56,3% жени;

Според некои податоци, изнесени во сп. "Жена Данас" од април-мај 1946 год., во Македонија кон средината на 1946 год. неписменоста изнесувала 88%, а во Скопје 30%. Последниве податоци изнесени во сп. "Жена Данас" не кажуваат дали се однесуваат на неписменоста на жените или воопшто.<sup>46</sup>

Уште во текот на првата учебна година по ослободувањето, 1944/45 година, бројот на училиштата во Македонија изнесувал 927 спрема 848 во учебната 1936/37 година, а во следната 1945/46 бројот на училиштата се зголемил на 1201 основни училишта, од кои 146 биле албански, 67 турски и 9 српски, а другите македонски или во процент тој пораст изнесувал 25%.<sup>47</sup>

Особено за одбележување е тоа што во учебната 1944/45 година биле отворени 10 полни гимназии, а во 1945/46 уште 13 непотполни гимназии, што претставувало крупен чекор напред во развојот на просветата и тогашниот образовен систем во Македонија бидејќи овие средни школи претставувале расадници на културата, односно од нив произлегувале учители кои биле испраќани на теренот во Македонија.

Најгорлив проблем во спроведувањето на културно-просветната политика претставувало ликвидирањето на неписменоста на населението, што во процент изнесувало околу 70% или во бројки изразено имало околу 260-300.000 неписмени. Во 1945г. во Скопје била отворена учителска школа, а подоцна во Штип и Битола биле отворени педагошки одделенија при гимназиите.

<sup>46</sup> [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наука\\_и\\_култура\\_Жена\\_Данас\\_од\\_април-мај\\_1946\\_г.](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наука_и_култура_Жена_Данас_од_април-мај_1946_г.)

<sup>47</sup> Лазаров, Лазар, Просветната политика на НР Македонија 1944-1956 год.сп,"Просветно дело", Скопје, 1984, бр.1-2,стр.18-38

Зголемената потреба од наставнички кадар се појавила и како резултат на забрзаниот развој и проширувањето на училишната мрежа и други просветно-културни установи. Учителот не треба да е само предавач на својот предмет, туку и воспитувач. Тој е носител на целокупната воспитно-образовна дејност во училиштето и од него, неговото образование и способности, од неговиот морален лик, од односот кон работата, материјални и духовни вредности зависат резултатите и успесите на таа дејност.<sup>48</sup>

Франција, преку своите надлежни експерти, дипломатско-конзуларни и други претставници, ги следела просветно-културните промени во Македонија по Втората светска војна и барала тие да ги изнесуваат своите видувања и оценки за квалитетот и ефектите од работата на образовниот и културниот процес. Така, уште во првите години по ослободувањето на Македонија, француските аналитичари го посочувале оној дел од Уставот на НР Македонија од 1946 година што се однесувал на употребата на македонскиот јазик како службен јазик во македонската држава, нагласувајќи ја реалноста дека *„употребата на македонскиот јазик како официјален претставува симбол на независноста на македонската држава.“*<sup>49</sup>

Документацијата за оваа културно-просветна дејност во Македонија обилува со бројни податоци, анализи и оценки за севкупниот духовен и културен живот, за работата на училиштата на сите нивоа, за театарскиот живот на македонскиот народ и националните малцинства и други институции од просветата, културата и уметноста.

Особено внимание во анализите на француските експерти се посветува на високото образование и на неговиот развој, но има и критички согледувања. „Високото образование се развива многу брзо во Македонија, но проблемите се сериозни, особено во однос на квалитетот на наставата на скопскиот универзитет кој е потчинет на самоуправувањето, раководено од Партијата“. Тие го истакнуваат развојот и растежот на високото образование, процес кој е очигледен не само преку зголемувањето на број на факултетите туку и од опфатеноста на студентите.

<sup>48</sup> Vuksanović, Ante, Pedagogija, Hrvatski katolički zbor, MI, Zagreb, 2001 g.

<sup>49</sup> [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наука-Archives\\_diplomatique...Paris...Serie,3,Europe,sous-serie,Yougoslavie,vol.76-ИзвештајнафранцускиотконзулвоСкопјеод25февруари1947 година, предмет: „Уставот на Република Македонија“](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наука-Archives_diplomatique...Paris...Serie,3,Europe,sous-serie,Yougoslavie,vol.76-ИзвештајнафранцускиотконзулвоСкопјеод25февруари1947година,предмет:„УставотнаРепубликаМакедонија“)

Во анализите на француските експерти во врска со образовниот менаџмент од овој период се прави паралела со организациската поставеност на француските универзитети, која во основа е слична, но се укажува дека при изборот на раководни лица во училиштата и на нашиот универзитет од редот на наставниците се смета за подобен оној наставник кој и припаѓа на Партијата а не се тргнува од квалитетот и другите способности на наставникот.<sup>50</sup>

Развојот на воспитно-образовниот систем во бивша Југославија (ДФЈ, ФНРЈ, СФРЈ) би можел да се подели на неколку етапи:<sup>51</sup>

-Првата етапа го опфаќа периодот од 1944/45 год. до 1958 год.

(ја карактеризираат процесите на етатизација на воспитанието и образованието. Училиштата и другите воспитно-образовни институции стануваат државни институции, а целиот систем во почетокот бил строго централизиран, со административно-буџетски односи)<sup>52</sup>

-Втората етапа-периодот од 1958 год. до 1974 год.

(периодот до донесувањето на Резолуцијата за развој на воспитувањето и образованието на самоуправна основа, ја карактеризираат процеси за демократизација и поопштествување на образовната политика)

-Третата етапа од 1970 год. до 1988 год.

(ја карактеризира процес на интегрирање на воспитно-образовниот процес со општествените промени и живеење)

-Четвртата етапа од 1988 год. до 1991 год.

(ја карактеризира процес на унапредување на образованието според новите европски образовни промени)

Во овој период наставните програми и планови во основно и средно образование се правеле без поголема стручност и научност и при тоа не е целосно запазен принципот на интегративност на природните и општествените науки, туку целокупно се сведува на минимална теориска и практична основа.

<sup>50</sup> [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наукаArchivesdiplomatie...Nantes,Фонд,EtatGeneraldesfonds,serie](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наукаArchivesdiplomatie...Nantes,Фонд,EtatGeneraldesfonds,serie), Скопје, vol. 1.

<sup>51</sup> Петковски, А.Љубо, *Трендови во образованието во светот и во РепубликаМакедонија*, зборник- Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.175

<sup>52</sup> Камберски, Киро, *Од буквар до универзитет, Развој на образованието, Просветно дело*, Скопје, 1994,44стр.

## 2.3. МЕНАЏИРАЊЕ СО ОДЛУКИТЕ ВО ПЕРИОДОТ ОД 1945-1991 ГОДИНА

Во периодот на југословенските прилики во кои менаџерите имаат големи овластувања како во упавувањето, така и при донесувањето на одлуки, значајно е да се наведат аргументите за и против учеството во одлучувањето, според Грејм и Брент: Аргументи ЗА се следниве:<sup>53</sup>

- ✓ Знаењето и искуството на вработените се користи и е исто така значајно како и искуството на менаџерите

- ✓ Вработените повеќе се мотивираат за работа

- ✓ Ќе бидат избегнати нереалните одлуки

- ✓ Одлуките коишто влијаат на животот, вработените сакаат да се чуе и нивниот глас

- ✓ Се зацврстува тимскиот дух, кохезијата на вработените, дисциплината и друго што ја спречува дезинтеграцијата

Аргументи ПРОТИВ се следниве:

- ✓ Вклучување на вработените во одлучувањето бара време, а многу одлуки треба брзо да се донесат

- ✓ Многу вработени немаат доволно знаење за одлучување

- ✓ Меѓу максимализацијата на профитот и интересите на вработените може да дојде до несклад (конфликт на интереси)

- ✓ Преговорите се пореални од учеството во одлучувањето

Принципите на кои се темелел воспитно-образовниот систем на бивша СФРЈ (и на бившата СРМ) биле под директно политичко влијание и се донесувале на конгресите на Сојузот на комунистите.

Задачата на Заводите за унапредување на воспитувањето и образованието, што постоеле во секоја република, била да се изврши формална операционализација на веќе донесените резолуции на партиските конгреси.

---

<sup>53</sup> Ratković, Milan, *Образование i promene*, Uciteljski fakultet, Beograd, 1997, 196 str.



При тоа, при менаџирањето со секоја нова реформа наместо да се усовршува наставниот план, а соодветно на тоа и наставните програми во основното образование, тие се назадувале и сакателе, во споредба со наставниот план што бил во употреба во 1961 г. При понатамошните реформи не се запазуваат тие принципи, а наставните планови се во основно и средно образование се правеле без некоја теориска и практична основа.

Таквата тенденција се задржала дури и по создавањето на Република Македонија, односно по 17 Ноември 1991 год. а дури на 13 Септември 1995 год. се донесени Законот за основно образование и Законот за средно образование. (Ниту со овие закони, ниту со некој посебен документ, не се донесени државни образовни стандарди за задолжително основно образование и за средно образование.)

Споменативе закони не давале никаква можност за сериозни реформски зафати во образованието, затоа што *Педагошкиот завод на Македонија имал монопол за унапредување на образованието.*

Во овој период, не се водело никаква сметка за принципот на демократичност, туку сè се правело по нарачка. Сите промени што се предлагале биле минимални, несуштински и не биле во духот на времето во кое се случуваат.

Во политиката е позната концепцијата *dominationmemoriae*- *бришење на совеста*, тоа е таков концепт според кој владетелот наредувал да се симнат сликите, да се разрушат спомениците и сè она што може да ги потсетува на претходниот владетел.

*Бришењето на меморијата*, несомнено не значи и откажување од вредностите што не можат да се вклучат во еден или друг идеолошки модел, тие секако се позначајни и посеопфатни и историски повредни.<sup>54</sup>

Кризата на политичкиот систем на Југославија во седумдесеттите години на минатиот век се чувствува и на сите други општествени полиња: *образовно, културно, правно, социјално и сè почесто го загрозува независниот интегритет на личноста, неговото образование и индивидуален развој.*

<sup>54</sup> Мојаноски, Цане, *Политичкиот плурализам и образованието*, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.93

Младата насока во истражувањето на анализите на "историската политика" водена од елитата и од државата: "им" ја пренесувале најпрво во една, а потоа во друга боја веста во форма на едно историско "ремек-дело". Овде всушност, има работа со успешно "јавно создавање на историски и идентификациски слики, кои се развиваат преку ритуали и дискурси", односно со обидот, "да се изградат идентитети за толкување на историските збиднувања".<sup>55</sup>

Карактеристично за образовните системи како што е образовниот систем во бившата СФРЈ, а тоа значи и во бившата СРМ е застапеноста на голем број наставни предмети во наставните планови, кои се изучуваат по определен задолжителен редослед и без отстапувања.

Неспорно е дека образовниот систем во СРМ како и во другите републики во рамките на СФРЈ се развива главно за и според потребите на владеачката комунистичка партија и служи за остварување на нејзината идеологија, па токму заради таа цел наставните планови и програми во основните и средните училишта се приспособени и се реализираат според идеолошките барања, а менаџирањето со истите е ставено под подредена улога и се под влијание на одлуките од централно и локално ниво.

---

<sup>55</sup> <http://clubs.dir.bg/showflat.php?Board=maked&Number>

## 2.4. МЕНАЏИРАЊЕ СО ОБРАЗОВНИТЕ ПРОМЕНИ ВО УСЛОВИ НА ОПШТЕСТВЕНА ТРАНЗИЦИЈА И ДЕМОКРАТСКИ ПРОМЕНИ

*"Образованието е општествен процес ...Образованието е развој ...Образованието е подготовка за животот ...Тоа е животот сам"*

Џон Дјуи

Во последните децении на 20-от век во бившата СФРЈ и другите социјалистички, комунистички држави се случуваат коренити и турбулентни промени во целокупниот општествен систем и овие промени ги нарушуваат веќе постоечките воспоставени општествени вредности и истите ги заменуваат со нови. Имено, во овој период се случува состојба на општествена транзиција, за која уште се употребува и синтагмата *општествени промени* или *општествен преод*.<sup>56</sup>

За поимот транзиција постојат мноштво од објаснувања кои ја обработуваат нејзината суштина, постоење и поимност. Генерално во повеќето дефиниции за поимот транзиција се вели дека е *процес на трансформација на општеството и на државата од поранешниот еднопартиски систем, во парламентарна демократија, партиски и сопственички плурализам, пазарна економија, граѓански права и слободи*. Најблаго кажано, транзицијата може да се третира како неопходна фаза, односно како нужно зло.

*Транзицијата, по дефиниција, подразбира коренити промени и приспособување кон новите општествени вредности во сите сфери, политички, економски, образовни, но и непопуларни политики и мерки и отпуштања работници и згаснување на фирми ако не можат да се приспособат кон новите пазарни и технолошки услови.*

---

<sup>56</sup> Корубин, Јован, Општествената транзиција и образованието, зборник-Општественат транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.19

Општеството во транзиција се наоѓа во една противречна, драматична состојба со многу стапици при што периодот на премин (*транзиција*) значи време на рационални промени на институциите и воопшто на правилата на живот на луѓето. *Воспитно-образовниот систем во транзициски услови всушност значи напуштање на одредена идеологија и напуштање на правила кои на еден "природен начин" ќе ги премостуваат индивидуалниот и општествениот интерес.*

Во почетокот на транзицијата, но и не само тогаш, туку и во подоцнешните фази, присутни биле низа нус-производи од неснаоѓања и злоупотреби до тешки криминали. Колку побрзо општеството и институциите се приспособат кон новите услови, толку се поголеми изгледите транзицијата да трае пократко. Општествената транзиција како тежок и долг процес и со различни општествени појави кои се манифестираат скоро на идентичен начин во државите на Источна и Средна Европа.

Најкарактеристичните појави на периодот на транзиција од социоекономски аспект се манифестираат преку пад на индустриското производство, рекордна невработеност, висока трицифрена инфлација, економска криза, промени во политичкиот и образовниот систем.

Транзицијата во 90-те во социјалистичкиот систем се огледува во транзиција на економскиот систем, приватизација на претпријатијата, инфлација, транзицијата од општеството и човекот во транзиција, сиромаштија, пазар на работна сила, транзиција на сопственоста и промена на глобалната структура на стопанството, транзиција на пазарот на работна сила. Со осамостојувањето на Република Македонија започнува и транзицијата на општествениот во приватен капитал.

Патот и начинот на надминување на проблемите со кои се соочува современото општество на државите во т.н. транзиција е различен, но со тенденција мерките да бидат идентични и на институционален начин да се најде нивно решение или омекнување.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Јакимовски, Јорде, Социјално-економски последици од приватизацијата во Република Македонија и Бугарија, Скопје, 2002, стр.33

Транзициските промени во образовниот систем се движат во насока на зголемување на квалитетот на образованието, промени на многу сегменти од образовниот систем, а не само некои негови ситни поправки, промени на образовните цели, личноста на поединецот и неговото право и слобода на избор во животот, образованието придонесува да се елиминирање на објективните општествени нееднаквости во можностите за школување, воведување на партиципација и приватни училишта.

Она што во транзитивните услови на менаџирање со одлуките во образованието е карактеристично е постоењето на една образовна стратификациска скала која се оформува не сосема во согласност со одредени реални статусни белези, туку пред се во комбинација на материјалните услови, способностите на поединецот и непотизмот на личната снаодливост во користењето на шансите и со користењето на транзитивните регулативни празнини во системот.

На тој начин улогата на менџерот во образованието во општествената подвижност ја нема онаа улога која ја има во развиените и стратификациски стабилни општества.

Парадоксот на образовниот систем (израз кој го употребува еден од најугледните американски педагози-Дерик Бок ) во процесот на општествената транзиција се зголемува и со политичката плурализација и демократизација.

Образованието како најчувствителна сфера на општествениот живот понекогаш се појавувал како полигон на остварување на чисто политички цели, во поглед на борбата на различни концепции.

Согласно брзиот технолошки развој и научните истражувања и стекнатите научни сознанија, каде човекот без познавање на работите не може да произведува, да заработува, да создава, па според тоа и сосема оправдано *Роланд Бард* генерациите од шеесеттите години наваму културолошки ги означува како генерации што мислат.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Келеска, Јованка, Општествената транзиција и образованието, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј - Скопје, 1998г. Скопје

Значи транзицијата го изострува проблемот на промена на вредностите во сферите на пазарна економија, ширење на политичките, етничките и другите граѓански права но и прашањето колку сите се подготвени за прифаќање на тие промени. Кога таа борба на концепциски план ќе се претвори во борба за прагматични материјално-статусни прашања, за воспоставување на политичка контрола во образованието и образовните институции станува збор за еден вид политизација на образованието. Проблемот станува поголем и по ненадминлив кога образованието станува средство за остварување на чисто политички цели и стратегии, за предизвикување на етничко-културни тензии и конфликти при што не се разговара со јазикот на образованието и образовните стандарди и критериуми, туку со јазикот на политиката.<sup>59</sup>

*„Нема пат кој води до демократијата. Демократијата самата е пат.“*

*Мартин Лутер Кинг*

Демократски промени во општеството и образовниот систем, односно демократизацијата на општеството бара и демократизација на образовниот систем и училиштето, а тоа пак неминовно го пренагласува моделот на образование: *модел на личностно ориентирано образование.*

Теоретски дефиниции за демократијата има отприлика онолку колку што има и научни работници кои се занимаваат со проучување на демократската политика. Зборот *демократија* потекнува од грчките зборови *δημος* што значи „народ“ и *κρατειν* што значи „владеење“ и суфиксот *ια* и означува „владеење на народот“.

Во практика терминот *демократија* означува облик на владеење каде сите државни одлуки се спроведуваат директно или индиректно од страна на мнозинството на граѓаните преку праведен изборен процес. Една влада може да биде класифицирана како демократска, кога овие услови се исполнети.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Корубин, Јован, Општествената транзиција и образованието, зборник-Општеств.транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г.Скопје, стр.22

<sup>60</sup> <http://mk.wikipedia.org/wiki/Демократија>

Поинаква дефиницијата би била „демократија е власт на народот, каде што врховната моќ му е дадена на народот и се извршува непосредно преку него или преку негови избрани претставници во услови на слободен изборен систем“. Според дефиницијата на Абрахам Линколн, „демократијата е управување на народот, од народот и за народот“.

Најприсутна и наједноставна дефиниција на поимот демократизација е онаа определба која демократизацијата на воспитанието ја врзува со можностите за пристапување во различните облици на институционалното (училишно) образование.<sup>61</sup>

Образовниот систем во Република Македонија долги години се засновал врз единствена организациска и дидактичко-методска структура. Предметно-одделенскиот часовен систем конципиран од страна на Јан Амос Коменски ги надмина ограничувањата на претходниот недиференциран индивидуален концепт на настава во средновековните училишта.

Четириите етапи на работа на часот и очигледното покажување на јасните поими на Песталоци, како и формалните наставни степени на Јохан Фридрих Хербарт долго време играа значајна улога воизведувањето на наставата. Но, сите тие се однесуваа на група, без можност да се согледуваат индивидуалните карактеристики на учениците.

Демократизацијата на воспитанието претставува таков современ феномен за кој може да се каже дека не е специјалност само за определен општествен систем, или за определено ниво на развото на една земја, туку се јавува како општ светски преоцес присутен и во најразвиените земји и во земјите во развој.

Основните прашања од кои треба да се појде при разгледувањето на овој процес, пред сè, се прашањата за тоа ШТО треба да се подразбира под поимот демократизација на воспитанието и КОИ се основните детерминанти кои ги определуваат степенот и карактерот на демократизацијата на воспитанието во една земја.

---

<sup>61</sup> Костова, Марија, Научно-технолошкиот развој и демократизацијата на воспитанието, Општествено-демократските промени и нивното влијание во сферата на воспитанието и образованието, Институт за педагогија, Скопје, Списание Просветно дело, Скопје, 1992г. 17 стр.

Демократизацијата треба да се разгледува како низа на општествено - политички, економски, технолошко-технолошки, културни и други односи кои владеат во една средина. Во основа на таквиот процес, пред сè стојат:<sup>62</sup>

- еднаквото право на образованието на сите
- отстранувањето на секаков вид селекција и дискриминација (класна, социјална, расна, полова, јазична и сл.)
- заедничкото образование за сите
- заедничките програми
- афирмација на перманентно доживотно образование за сите
- обезбедување настава на мајчин јазик
- низ образовниот систем да се соединуваат искуствата на човештвото и поединците и да нема дискриминација.
- во образовните институции да владеат демократски хумани односи
- меѓу субјектите во образовниот процес.

Демократизацијата во областа на образованието станува светски процес и интензивно се размислува за патиштата на модернизација и осовременување на образовните системи, со цел образованието што поуспешно и поцелосно да се интегрира со другите аспекти на животот. Зафатено од новиот бран на општествено демократски промени пред македонското училиште стојат голем број на општествено демократски задачи и перспективи.

Со таков модел на образование менаџерите при донесување и спроведување на одлуките можат да ги применат принципите на хуманизација, диференцијација и хуманитаризација на образованието и уважување на личните интереси на учениците и нивните родители.<sup>63</sup>

<sup>62</sup> Костова, Марија, Научно-технолошкиот развој и демократизацијата на воспитанието, Општествено-демократските промени и нивното влијание во сферата на воспитанието и образованието, Институт за педагогија, Скопје, Списание Просветно дело, Скопје 1992г. 17, 18 стр.

<sup>63</sup> Петковски, Љубо А., Општествената транзиција и образованието, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, 179 стр.



Потребата од иницијатива за менување и сообразување на воспитанието и образованието кон новонастанатите општествени промени и во таа смисла можат да послужат позитивните искуства на развиените земји и низа реформски зафати што тие ги преземаат во правец на осовременување и модернизирање на своите воспитно-образовни системи.

Како посебна тенденција во развиените земји се јавува демократизацијата во образованието која длабоко во својата суштина ја носи борбата против социјалните и класните разлики, против она што е назадно и конзервативно во смисла на потиснување на научните, политичките, моралните, естетските потреби на личноста. Големiot замав што го имаа развиените земји по однос на демократизацијата во образовниот систем, пред сè произлегува од брзината, обемот и длабочината на општествено-политичкиот феномен сврзан со нераскинлива врска со феноменот на технолошкиот прогрес.<sup>64</sup>

Во понатамошниот развој образованието треба да се отвори кон општествената средина и да стане централен фактор во педагогизирањето на својата локална средина и обединувањето на сите воспитно-образовни фактори, менување на односите и атмосферата во училиштето, посебно менување на односите меѓу наставниците и учениците, интензивирање на воспитната функција во основното училиште, задолжително образование, посветување особено внимание на внатрешните образовни процеси и односи и облици.

Општествените и образовните промени одат во насока на истакнување на индивидуалноста, специфичностите, различностите и заради тоа сè повеќе се јавува потреба од нивно согледување, почитување, негување и развој. Оттука се поставуваат барања за модифицирање на образованието во таа насока.

---

<sup>64</sup> Баракоска, Анета, Стојановска Вера, *Некои тенденции во осовременувањето на основното воспитување и образование во развиените земји*, Општествено-демократските промени и нивното влијание во сферата на воспитанието и образованието, Институт за педагогија, Скопје, Списание Просветно дело, Скопје, 1992 г. 117-121 стр.

Современи тенденции во образованието според проф.Петковски Константин се: *споделена одговорност, поттикнување на промени и децентрализација во донесувањето на одлуки.* <sup>65</sup>

*Демократизацијата* <sup>66</sup> како општествен процес своето место го пронајде и во образованието. Сѝ појасна и повидлива е тенденцијата училиштата и образованието да станат достапни за интересите, потребите, можностите и афинитетите на секој субјект.

Република Македонија со својата специфична социјално-општествена констелација се придвижува кон овој глобален тренд. Отворени се првите приватни училишта кои понудија образовен концепт различен од постојниот. Нивната улога во развојот на демократизацијата на образованието во нашата земја е несомнено значајна и заради тоа се поставува потребата од нивна теоретска елаборација.

---

<sup>65</sup> Петковски, Константин, Панева, Соња, Прирачник-Како да се подготви функционална годишна програма за работа во училиштето, КДС, Скопје, 2011, 6 стр.

<sup>66</sup> Алма Тасевска, *Демократизацијата на образованието во Република Македонија*, УДК: 37.014.53. (497.7)

## 2.5. АСПЕКТИ НА МЕНАЦИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО ЗА ВРЕМЕ НА ПОЛИТИЧКИ ПЛУРАЛИЗАМ

*... Менувањето на пристапот кон иднината започнува од најраната возраст, од првите чекори во образованието ...*

Терминот *плурализам* е присутен во повеќе области: во филозофијата, социологијата, политичката наука, образованието, економијата и публицистика и секогаш означува *одредено стојалиште, мисловна струја или школа за постоење на различни страни*, елементи и квалитет што не можат да се сведуваат еден на друг.<sup>67</sup>

Во политичкиот речник *плурализмот* е назив во политичката теорија која инсистира на тоа, во политичкиот процес, во политичкото одлучување и управување, покрај државата и на нејзина сметка да се отвори простор за дејствување на други различни општествени заедници, организации и институции.

Како теорија и практика на либералниот поредок, политичкиот плурализам поаѓа од неизбежноста на постоењето на различни *општествени и политички групи со спротивствени интереси* и секоја присилна хомогенизација е убиствена за слободата, не само за индивидумот, туку и за заедницата.

Во современи услови, според поголем број на автори *политичкиот плурализам најмногу се идентификува како збир на општествени односи, детерминирани од бројот и силата на политичките фактори, на субјективни поларизирани општествени сили кои изразуваат хетерогени интереси.*

Во практиката и колоквијалниот говор политичкиот плурализам најчесто се употребува како *синоним за повеќепартиски систем*, а неговата разгранетост и влијание во сите сфери на општествениот живот ја афирмира модерно организираната и ефикасна држава, во која се прецизно

<sup>67</sup> Мојаноски, Цане, Политичкиот плурализам и образованието, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.85

дефинирани и разграничени улогата и функционирањето на законодавната, извршната и судската власт (распределба на власта).<sup>68</sup>

*Плурализмот како поим во потребата од радикални промени во свеста на човекот и во системот на вредностите ја афирмира својата суштина, а со политичкото дејствување го потврдува својот повеќедимензионален карактер и коегзистенцијален статус.*

Со поливалентните и повеќеслојните промени во општествената структура, политичкиот, економскиот и општествениот систем во периодот на плурализмот, во причинско-последична релација сосема очекувани се промените и во системот на образованието, отворени и динамични.

Согласно промените што се случуваат во општеството, се случуваат неопходни промени и во воспитно-образовниот систем, зависно од потребите за придвижување кон современите образовани трендови и при тоа во овој контекст, во периодот на плурализмот се пројавуваат определени тешкотии околу практичната примена на стекнатото знаење на учениците и искористување за разни општествени ползи. Истовремено се истакнуваат некои забелешки во смисла на слабата наобразба и професионален развој на наставниот кадар и следење на трендовите и затоа велíme дека настануваат проблеми кои се јавуваат за време на плурализмот во воспитно-образовниот процес и го забавуваат неговиот развој.

Преминувањето од идеолошкиот еднoпартиски монистички политички систем во плуралистички општествен систем укажува на потребата од почитување на декларацијата за правата на луѓето, на декларацијата за правата на детето како и на конвенцијата на правата на детето.<sup>69</sup>

*Образованието е тема која ги преокупира скоро сите политички партии кои се интересираат за актуелните проблеми на образованието и образовниот систем: предучилишно и основно образование, систем на средно и високо образование и положбата на универзитетите, школувањето на мајчин јазик, материјалната положба и финансирањето на образованието, итн.*

<sup>68</sup> [http://www.biblika.dimitrovski.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8\\_31\\_9&Itemid=393](http://www.biblika.dimitrovski.net/index.php?option=com_content&task=view&id=8_31_9&Itemid=393)

<sup>69</sup> Петров, Никола, Процесите на демократизација и нивното влијание врз образованието, Општествено-демократските промени и нивното влијание во сферата на воспитанието и образованието, Институт за педагогија, Скопје, Списание Просветно дело, Скопје 1992г. 12 стр.

Реформските процеси во сферата на воспитанието и образованието, обусловени од промените во политичките и економските односи, но и од новите научни сознанија, посебно во педагогијата, психологијата и другите релевантни науки за образованието, на сериозно преиспитување го ставаат постојниот систем за подготовка и за стручно усовршување на наставниот кадар, но и на местото, улогата и функцијата на наставникот во воспитно-образовниот процес, пред сè од гледиштето на неговите потреби и барања и изискуваат различни аспекти на менаџирање со образовните институции согласно потребите.<sup>70</sup>

За наставниците, како директни носители на образовниот процес, промените на вредностите најмногу ја погодуваат нивната свест и тие се присилени да играат двојна улога, постепено отстапувајќи од старите и убедувајќи ги учениците за новите вредности.

Социологот Мајкл Хараламбос не го сака образованието коешто сè уште се темели главно на начелото на "лонецот и тиквичката", при што наставникот поседува знаење и овластување да го предава и да ги полни празните тиквички-учениците.<sup>71</sup>

Според Ричард Рорти улогата на школството во периодот на плурализам се состои во тоа да се создадат образовани граѓани и самостојни личности кои сами ќе умеат да го разликуваат доброто од злото.

Проблеми со кои се соочувало образованието во услови на плурализмот во Република Македонија се појавувале во врска со: сообразувањето, структурирањето и трансформирањето на наставните планови и програми со поголема автономија на личноста и на воспитно-образовните организации, (при што на секоја личност да и се овозможи да ги изрази своите наклоности и способности), потешкотии во однос на поголема едукација и потреба за усовршување на воспитно-образовниот и наставниот кадар за квалитетно и успешно извршување на својата дејност.

<sup>70</sup> Камберски, Киро, Предучилишното и основното образование во република Македонија, Институт за педагогија, Филозофски факултет, УКИМ, Скопје, мај, 2000, 124 стр.

<sup>71</sup> Корубин Јован, Општествената транзиција и образованието, зборник- Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.24

Во овој период се појавиле и определени потешкотии во реформирање на образованието, (заради непостоење на институција за проучување и истражување на педагошко-психолошките, дидактичко-методските и иновациските техничко-технолошки сознанија) и секако вклучување на воспитно-образовната и наставната практика во акциоките истражувања во Европа и светот кои наоѓаат голема примена и даваат големи ефекти.

И како заклучок, како што д-р Драгутин Франковиќ метафорично рекол дека целта на образованието и воспитувањето е мост меѓу идеологијата (политиката) и училиштето, исто така фигуративно може да се каже дека *општествениот систем е столб или целосна конструктивна основа на воспитувањето и образованието.*

Согласно промените и потребите на воспитно-образовниот процес во време на политички плурализам неопходни се различни аспекти при менаџирањето со образовните институции заради поддршка на реформските потфати, примена и оживотвотување на воспитно-образовниот систем врз демократски основи и усогласување со светските образовни трендови во насока на унапредување и демократизирање на целокупниот воспитно-образовен процес.

## 2.6. ЗАДОЛЖИТЕЛНО ОБРАЗОВАНИЕ ВО

### РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Образованието како основна движечка сила на едно општество е значаен двигател за развојот на општеството. Образованието е процес со кој општеството ги пренесува акумулираните знаења, вештини и вредности, од генерација на генерација.

*Образованието* е процес на промена на личноста во посакуваната насока со усвојување на различни содржини во зависност од возраста и потребите на поединци. Образованието вклучува и воспитни, покрај образовните содржини.<sup>72</sup>

Образовните системи имаат свои потсистеми, тоа се основното, средното и високото образование. Во современиот воспитно-образовен образовен систем на Република Македонија во *задолжително образование* спаѓаат: задолжително основно и задолжително средно образование.

Задолжителното образование е регулирано и според Законот за основно образование,<sup>73</sup>

Член 1 се уредува задолжителното основно образование што се остварува во основните училишта (во натамошниот текст: основно училиште), како и дејноста на основното образование, како дел од единствениот воспитно-образовен систем.

#### Член 2

(1) Секое дете има право на основно образование.

(2) Се забранува дискриминација по основ на пол, раса, боја на кожата, национална, социјална, политичка, верска, имотна и општествена припадност во остварување на правата од основното воспитание и образование, утврдени со овој закон.

#### Член 3

Целите на основното воспитание и образование се:

<sup>72</sup> <http://mk.wikipedia.org/wiki/Образование>

<sup>73</sup> [http://www.bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto\\_obrazovanie\\_103\\_19082008.pdf](http://www.bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto_obrazovanie_103_19082008.pdf)

- стекнување општи и применливи знаења што се потребни во секојдневниот живот или за натамошно образование,

- хармоничен, интелектуален, емоционален и социјален развој на учениците соодветно со нивните способности,
- развивање на писменоста и способностите на учениците за разбирање, информирање и изразување на македонски јазик и неговото кирилско писмо и на јазик и писмо на припадниците на заедниците кои зборуваат јазик различен од македонскиот јазик,
- развивање самодоверба и свест кај ученикот за сопствената индивидуалност и одговорност за своите постапки,
- воспитување за меѓусебна толеранција, соработка, почитување на различноста, основните човекови слободи и права,
- развивање свест кај учениците за припадност на Република Македонија и негување на сопствениот национален и културен идентитет,
- воспитување за општи културни и цивилизациски вредности кои произлегуваат од светските традиции,
- усвојување општи и применливи знаења кои овозможуваат самостојно креативно дејствување во општествената и природната околина и развивање способности за расудување и за изразување во уметноста и културните традиции,
- развивање на способности за истражување, експериментирање и решавање на проблеми,
- вклучување и водење грижа за развојот на учениците со посебни образовни потреби,
- развивање на надареноста на учениците во различни области и
- унапредување на здравиот начин на живеење и воспитување за преземање одговорност за сопственото здравје и за заштита на животната средина.

#### Член 4

Основното образование е задолжително, трае девет години и се организира во *три воспитно-образовни периоди* и тоа: од прво до трето одделение, од четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение.

#### Член 5



Родителот, односно старателот на ученикот (во натамошниот текст: родителот) е должен да му овозможи на своето дете да ја исполни обврската за задолжително основно образование и воспитание.

Со најновите измени на Законот за основно образование е предвидено воведување на подготвителна година како дел од задолжителното деветгодишно образование. Со тоа задолжителното образование од 8 се зголемува на 9 години. Секоја промена на задолжителното образование мора да има предвид два аспекти на појавата:<sup>74</sup>

- o Трендови во светот
- o Специфичноста на земјата (економската моќ на државата, капацитетот на училиштата, кадрите и сл.)

Како главни причини за зголемување на траењето на задолжителното образование кај нас покрај глобалните трендови (тенденции за интегрирање на задолжителниот систем на Република Македонија во развојни светски, глобални трендови) може да се наведат и следниве причини:

- неповолната образовна структура на населението
- малиот и загрижувачки опфат на децата
- потребата од засилување на компетенциите за работна и социјална инклузија на населението.

### ***Задолжително Средно образование во Република Македонија***

Дејноста и надлежностите на средното образование произлегуваат од Законот за средното образование.<sup>75</sup>

- средното образование е задолжително за секој граѓанин и е бесплатно во јавните средни училишта;
- се остваруваат планови и програми за гимназиско и стручно образование;
- -дејноста е од јавен интерес и се врши како јавна служба;

<sup>74</sup> Велковски Зоран, Задолжително 9-годишно образование, Општествена и образовна политика, Универзитет Св.Кирил и Методиј, Филозофски факултет- Скопје, Институт за педагогија, Последипломски студии по менаџмент во образованието, Скопје, стр. 19

<sup>75</sup> <http://www.komspi.mk/ViPomagameDetails.aspx?itemID=8&lang=1>

- воспитно-образовната дејност во средното училиште се изведува на македонски јазик и кирилско писмо, а за припадниците на националностите се изведува на јазикот и писмото на националностите на начин и под услови утврдени со закон; - во приватните училишта наставата може да се изведува и на странски јазик;
- државно училиште основа Владата на Република Македонија, приватно може да основа домашно и странско правно лице, а општинско, односно училиште на град Скопје може да основа единица на градската управа само за средно стручно образование;
- средното училиште може да отпочне со работа откако Министерството ќе донесе решение за верификација;
- со плановите и програмите за воспитно-образовната дејност се утврдуваат целите и задачите, содржината, видот и траењето на образованието во јавните и приватните училишта, како и профилот на кадарот кој ја реализира програмата;
- плановите и програмите за јавните училишта ги изготвува Бирото за развој на образованието, а ги донесува министерот;
- истите можат да ги предложат и училиштата, претпријатијата, установите и други правни лица за задоволување на нивните посебни потреби (преквалификации, доквалификации и сл.);
- работата на средните училишта во текот на учебната година се утврдува со годишна програма, ја донесува училишниот одбор на предлог на наставничкиот совет;

Средното образование се остварува преку планови и програми за:

1. гимназиско образование;
2. стручно образование;
3. средно уметничко образование;
4. средно образование за ученици со посебни образовни потреби.

Во гимназиското образование може да се реализира и програма за меѓународна матура за што согласност дава министерот. Ппрограмата е со иста важност како и гимназиското образование.

## Придобивки од задолжителното образование

Со зголемувањето на задолжителното образование според согледувањата од МОН се очекува:<sup>76</sup>

- досегашните 83,23% опфат во годината пред поаѓање на училиште да се зголемат на 100% опфат
- да се подобри образовната структура на населението
- да се засили базичното образование
- да се зголемат можностите за професионална ориентација
- да се олесни и ефектуира преминот во средно образование
- да се оствари програмска сукцесивност
- подобро да се искористат образовните капацитети во руралните средини

*...На секое дете треба да му се овозможи оптимален развој, затоа образовниот систем треба да биде насочен кон целосниот развој на личноста на детето, што ќе се приближи и ќе ги достигне европските нивоа на знаења и вештини, како и почитување на моралните и културните вредности...*<sup>77</sup>

Од погоре споменатово може да се напомене дека според Законот за основно образование и Законот за средно образование, односно според законските регулативи, сите деца имаат обврска да посетуваат девет години основно образование и три, односно четири години средно образование, а при тоа да усвојуваат нови знаења, да утврдуваат стекнати знаења и постојано преку различни активности да се вклучуваат директно во воспитно-образовниот процес.

Родителите чии деца не посетуваат задолжително образование подлежат на казни предвидени со законите за основно и средно образование.

<sup>76</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>

<sup>77</sup> Ново деветгодишно основно училиште, БРО, Скопје, 2007/08, стр.12

Настојувањата да се постигне 100% опфат и да се намали напуштањето на школувањето се регулира преку.<sup>78</sup>

- воведување казнени мерки од законот, за родителите кои не ги пуштаат своите деца во училиште
- подобрување на инфраструктурните капацитети
- професионално усовршување на наставниот кадар.

Со зголемувањето на задолжителното образование се очекува и се постигнува воведување на универзално основно образование, зголемување на опфатот 100% , засилување на (основното) базичното образование, создавање на можности за стекнување на минимум стручна квалификација и подобрување на образовната структура на населението.

Вложувањето во образованието значи вложување во иднината. Стекнатите знаење и образовните вештини се многу применливи и корисни во практичниот живот. Иако лицата се стекнуваат со знаењата индивидуално, тоа е богатство на сите луѓе во општеството.

---

<sup>78</sup> Велковски Зоран, Задолжително 9-годишно образование, Општествена и образовна политика, Универзитет Св.Кирил и Методиј, Филозофски факултет-Скопје, Институт за педагогија, Последипломски студии по менаџмент во образованието, Скопје, стр. 21

## ТРЕТ ДЕЛ

### 3. ПОИМ ЗА ОПШТЕСТВЕНА ОБРАЗОВНА ПОЛИТИКА

Секое модерно и демократско општество кое се стреми да одговори на сегашните и идни предизвици, не смее да ја изостави пошироката општествена, политичка и економска улога на образованието.

Постојат повеќе толкувања за поимот образовна политика од поголем број на научници кои се занимаваат со проучување на образованието, образовен менаџмент и истите имаат свои сопствени специфики, кои различно го објаснуваат овој поим и неговото значење.

Според Симовиќ (1990) образовната политика на една земја е дел на поширока општествена политика која ги обликува целите и задачите на воспитанието и образованието како и системот на установи и институции со кои тие се реализираат во конкретни услови на едно конкретно општество.

Според Надрлјански (1997) образовната политика е концептуално уредување на просветата врз база на футурологијата и компаративните анализи на релевантните документи на странските искуства.

*Генерално, цел на образовната политика на секоја земја е да обезбеди можности за стекнување на соодветно образовно ниво за секого и за сите возрастни групи и да се осигура дека истите поседуваат знаења, вештини и ставови кои се во согласност со барањата на општеството и пазарот на трудот.*

Заради тоа, образованието мора да биде достапно за секој кој живее на тлото на Република Македонија без оглед на неговата возраст, пол, религиозна определба, етничка припадност, здравствена состојба и социјална и финансиска положба. Исто така образованието и обуката мора да ги поседуваат сите услови за ефективност за да бидат во состојба на сите да им овозможат доволно општо и стручно образование.

Образованието мора да го карактеризира динамички флексибилно поставена структура, која ќе овозможи непречена хоризонтална и вертикална мобилност на учениците, студентите и наставните кадри, да функционира по јасно утврдени механизми кои ќе овозможат негова адаптивност и подготвеност да се излезе во пресрет на променливите потреби на поединците. *Целта на европската образовна политика*<sup>79</sup> е да придонесе кон квалитетно општо и стручно образование, да го унапреди пристапот до образованието и да постигне највисоко можно ниво на знаење по пат на постојано усовршување.

Спроведувањето на образовната политика, како суштинска вредност на ЕУ, е заштитена со принципот на супсидијарност. Во таа смисла, секоја земја мора да умее да преземе одговорност за националната стратегија во обликувањето и спроведувањето на образовните системи за општо и стручно образование, нивната културна и јазична разновидност, како и одговорност за содржината на наставниот материјал.

Во пракса спроведувањето на образовно-политички активности опфаќа употреба на инструменти за поддршка на националните политики на земјите-членки, односно земјите-потписнички на Болоњската декларација, каква што е и Република Македонија. Овие инструменти на образовната политика на ЕУ се усвојуваат во согласност со постапката на соодлучување на Европскиот парламент и Советот на ЕУ, по консултации со Европскиот економско-социјален комитет и на Комитетот на региони.

Според анализите на проф-др. Цане Мојаноски<sup>80</sup> за тоа каков е односот на политичките партии во Република Македонија во врска со образованието го констатирал следново: предучилишното и основното воспитување и образование во програмски ориентации на политичките партии е декларативно, тие се заложуваат за што поголем опфат на најмладото поколение во предучилишните институции, односно детските градинки.

<sup>79</sup> Туцаровска Ѓорѓиевска Емилија, Предизвиците на образовната политика, Политичка мисла, Скопје, 03.2011

<sup>80</sup> Мојаноски Цане, Политичкиот плурализам и образованието, зборник- Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.87

Во врска со основното и средното образование партиите ги изразуваат своите становишта и настојуваат во полна смисла на зборот да биде задолжително со што масовното и суштинското зголемување на образовното ниво на популацијата и за нејзиното изедначување со европски стандарди и реформирано образование, со зголемена наставна практика. Видувањата за развојот на типот на средните училишта да се разнообразни, според некои партии тие треба да се во функција на техничко-технолошките и културните достигнувања на времето, според други во интерес е повторно воспоставување на гимназиите, а некои пак се заложуваат за отварање на приватни средни училишта, каде ќе има подобри услови за младите поколенија и каде наставниот кадар ќе работи по европски стандарди.

Некои политички партии посветуваат внимание на употребата на јазикот и сметаат дека секој треба да се школува на својот мајчин јазик, па според тоа и го изразуваат и својот став за односот кон неписменоста и нудат сеопфатни програми за описменување. Во врска со финансирањето на образованието политичките партии бараат радикално нов систем на финансирање и науката и вреднување на трудот на просветните работници и посебни средства за школување на талентирани деца од семејства со помали примања. Научно-истражувачка работа, иновации и целосна автономија во работата е предизвик за политичките партии, кои во своите програми се заложуваат за Автономија на универзитетот, како темелен принцип во функционирање и развој на високо-образовните и научно-истражувачките

Во програмските ориентации на политичките партии кои учествуваат на изборите во 1994 година присутно е заложувањето за реформи на образовниот систем во сите степени на образование, по европски принципи и стандарди, за изградување на поквалитетен кадар и за обезбедување на општествен статус на оваа професија, растоварување, промена и дополнување на наставните планови и програми. Подигнување на ученичкиот стандард и обезбедување услови за еднаква можност за избор на училиште за школување и отварање на приватни универзитети и средни училишта на мајчин јазик и се исто така составен дел од програмите на политичките партии со големи заложби за нивно реализирање.

Доколку се погледне местото на темата образование според интензитетот и просторот кој и е посветен во програмските документи на политичките партии ќе се констатира дека во 1990 год. и 1994 год. прашањата сврзани со образованието и науката се веднаш по економските и политичките теми.

Може да се констатира и тоа дека образованието во диоптријата на политичките партии се доживува како прашање кое може да влијае за позабележителна поддршка на граѓаните.<sup>81</sup> Несомнено е дека образованието е еден од Идеолошките апарати (Л.Алтисе) преку кои што политичките субјекти како основни двигатели на државниот апарат ќе настојуваат да го вградат вредносниот модел за кој се заложуваат.

Образованието во висок степен се поддржува од страна на политичките партии, но сè помал е просторот на образовна автономија а сè поприсутна е државната структура и нејзиното влијание. Со придобивките од плурализмот образованието полесно треба да им овозможува да ги надминуваат разликите и да се застапени како елементи на интеграциските процеси.

Менувањето на пристапот кон иднината започнува од најраната возраст, од првите чекори во образованието, а со реформите во образовниот систем ќе се создаваат очекуваните нови вредности за кои се заложуваат својствено на тоа треба да се води корисна и современа образовна политика и државата да се стреми кон целосна имплементација на нејзините придобивки кои ќе се насочат во позитивен развој на целокупното општествено живеење.

Со оглед на фактот дека воспитанието и образованието се комплементарни педагошки и општествени функции за поимот образована политика, некои автори се определиле за користење на терминот со идентично значење, како воспитно-образовна политика или т.н. просветна политика.

---

<sup>81</sup> Мојаноски Цане, *Политичкиот плурализам и образованието*, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.91



Според Проф. д-р Анета Баракоска во образовната политика не е доволно да се наведат само општите водечки принципи на воспитанието и образованието на една земја, туку потребно е многу опширно да се разработи „единствената структура на специфичните цели“ кои ги опфаќаат:<sup>82</sup>

- Општите цели на човештвото од духовна, филозофска и културна природа
- Политичките цели кои соодветствуваат со интересите и определбите на националната заедница
- Општествено-економските цели
- Широките образовни цели
- Потесните образовни цели кои се однесуваат на училишниот систем, неговите потсистеми и институции.

Клучен елемент на образовната политика претставуваат воспитанието и образованието, односно организацијата и функционирањето на просветните установи. Поточно, образовната политика ја прецизира:

- Политиката на основањето и финансирањето на училиштата
- Начинот на управување
- Нивната филозофија на воспитание
- Наставните планови и програми
- Наставните методи и Дидактичките средства
- Наставниот кадар и учениците
- Евалуацијата и сл.

Согласно образовните политики, Република Македонија презема мерки за гарантирање на еднакви можности во образованието за секој граѓанин без оглед на возраста, полот, способностите, етничката припадност и религиозна определба. Образованието мора да ги надмине проблемите и да ги елиминира факторите кои предизвикуваат образовна апстиненција и осипување на корисниците на образовни услуги. Владата и МОН се одговорни за обезбедување на еднакви услови за пристап до сите облици на образование за секој граѓанин и општеството во целост и тоа е еден од главните приоритети при креирање на образовната политика и воопшто на политиката што ја водат во државата.

---

<sup>82</sup> Баракоска Анета, Политика и педагогија, материјал за интерна употреба за последипломски студии по менаџмент во образованието, Институт за педагогија, УКИМ, Скопје

### 3.1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПОИМОТ НАЦИОНАЛНА ОБРАЗОВНА СТРАТЕГИЈА

*Поимот Национална образовна стратегија за развој на воспитно-образовниот систем или т.н. национална програма за развој на образованието подразбира развој на образованието, кој помага да се развие ефективен образовен систем, кој пак располага со механизми за подготовка на младите и возрасните за сите предизвици и промени со кои ќе се судрат во утрешнината која доаѓа.*<sup>83</sup>

УНЕСКО сугерира на изработување на алтернативни образовни стратегии, кои содржат интегрирани образовни цели и го претпоставуваат еколошкиот пристап, барање содржините на педагошките методи да бидат разновидни и да соодветствуваат со животната средина и поширокиот општествен систем.

*Националната стратегија за развој на образованието најчесто се идентификува и како стратегија за воведување на промени и истата може да се одреди како:*<sup>84</sup>

- Збир или редослед на постапки со кои се сака да се постигнат одредени цели на воспитанието или образованието
- Да се насочи развојот
- Да се усогласат дејствувањата на сите елементи
- Целисходно да се одреди трошењето и користењето на сите ресурси
- Да се (ре) дефинираат приоритетите
- Да се урамнотежат ефектите
- Да се корегираат и дополнат
- Да се изврши контрола и санкционирање.

Националната стратегија ја изработува работна група за изработка на образовна стратегија формирана од страна на МОН и истата има за задача

<sup>83</sup> Нацрт Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Скопје, 2004

<sup>84</sup> Баракоска Анета, Политика и педагогија, последипломски студии по менаџмент во образованието, Институт за педагогија, УКИМ, Скопје

да подготвува обемен материјал со пошироки анализи и голем број насоки за дејствување во следните години.<sup>85</sup>

Националната програма за развој на образованието помага да се развие ефективен образовен систем кој располага со механизми за подготовка на младите и возрасните за сите предизвици и промени со кои ќе се судрат во утрешнината која доаѓа.

Националната програма за развој на образованието или како се нарекува национална образовна стратегија, треба да резултира со образовна архитектура, базирана на вредности соодветни на главните развојни правци, карактеристични за современиот свет и доволно моќна да придонесе за задоволување на важните и ургентните потреби на општеството, без при тоа да се маргинализира обврската за зачувување на националната култура и традиција. Високите стандарди во образованието ќе придонесат за развој на слободата на умот, знаењето, иновациите и креативноста како темели на општеството, неговиот развој и добросостојбата на секој негов член.

Национална образовна стратегија, односно постојаното креирање на нови Национални програми за развој на образованието во Република Македонија овозможува појава на образовни промени кои ќе бидат посветени на развивање и унапредување на знаењата и засилувањето на културата на живеење на граѓаните на Република Македонија и за равојот на општественото живеење воопшто во нашата држава.<sup>86</sup>

Тимовите кои ги подготвуваат националните образовни стратегии ги следат светските образовани трендови и потребите од современите придвижувања, секако дека ги приспособуваат кон нашите образовни услови, и при тоа водејќи сметка за сите фактори кои ја креираат образовната политика.

Согласно искажаното може да се констатира дека добрите и сопфатни национални стратегии даваат полн придонес за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството воопшто, а со тоа и за неговото афирмирање како рамноправен и респектабилен член во европското и светското окружување.

<sup>85</sup> Стратегија за развој на образованието 2001-2010, МОН, Скопје, 2002 г.

<sup>86</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>, 09.02.2014г.

### 3.2. НЕОПХОДНОСТ ОД ОБРАЗОВНИ СТРАТЕГИИ

Секоја земја има за цел преку својата образовна политика да го оствари правото на учење на секој нејзин жител и да обезбеди можности за стекнување на соодветно образовно ниво за секого и за сите возрасни групи и да се осигура дека истите поседуваат знаења, вештини и ставови кои се во согласност со барањата на општеството и пазарот на трудот. Правото на учење, според Општата декларација за човечки права на Обединетите нации, е едно од основните човечки права.<sup>87</sup>

Заради тоа, образованието мора да биде достапно за секој кој живее на тлото на Република Македонија, без оглед на неговата возраст, пол, религиозна определба, етничка припадност, здравствена состојба и социјална и финансиска положба и нивното стекнато образование да е ефективно и ефикасно.

За таа цел за законско и целосно имплементирање на образовниот процес во Република Македонија неопходно е Владата да усвои и донесе *стратегија за развој на образованието*, преку која ќе допринесе за повисок квалитет на образование, перманентно образование за сите возрасти и категории, конкуренција во издаваштвото на учебници и поддршка на многубројни активности за развој на системот на образование.

Националната програма за развој на образованието ги предвидува долготрајните потреби на државата на планот на образованието и покажува подготвеност која гарантира дека визијата, идеите и вредностите што се во неа содржани ќе бидат реализирани. Стратегиската вредност на овој документ за секој граѓанин и учесник во образованието е можноста неговите цели и определби да бидат реализирани.

Програмата ги предвидува идните промени во локалната сфера, промените во Министерството за образование и наука, промените во општеството и промените во меѓународно окружување, продуцирајќи релевантни цели кои треба да се остварат.

<sup>87</sup> <http://www.no.net.mk/nefob/neformobr/strategija>, 09.02.2014г.

Програмата, исто така е фокусирана на управувањето и водството со развојот. Тоа е неопходно за да се утврдат доминантните развојни трендови во потесното и поширокото окружување и нивното влијание врз развојот и организацијата на мониторингот на излезните решенија. Карактеристиките и ефективностa на организацијата се клучни за напорите кои се преземаат за постигнување на очекуваните цели.

Националната програма за развој на образованието треба да овозможи поголема компатибилност на националните стандарди со стандардите на Европската Унија и пошироко, развој на демократијата и унапредување на граѓанското општество и развој на современо и интегрирано пазарно стопанство на земјата.

При тоа, основен услов за ефикасна реализација на ваквата концепција ќе претстваува дополнителниот напор за создавање на клима и култура на управување која ќе го етаблира образованието како значаен фактор и генератор за развојот на сите сфери на општеството и ќе го надмине сфаќањето според кое образованието се третира како потрошувачки сектор. Оттаму, императивно се наметнува потребата од усогласување на напорите на Република Македонија во целост, а не само МОН, со Локалната самоуправа, невладините организации и другите заинтересирани домашни и меѓународни субјекти.<sup>88</sup>

Потребите од образовни стратегии, односно од определени промени во образовниот систем можат да бидат од различен карактер, обем и длабочина и се означуваат со поимот реформи во образованието, кои се збир на организирани мерки и постапки кои ги трансформираат и приспособуваат образовните институции според новите општествено-економски услови.

Успешноста на одредена образовна политика најнепосредно зависи од: подготовката и примената на стратегијата на развојот на системот на воспитание и образование, која операционализирана во соодветни тактики обезбедува успешно управување во системот (Надрлјански, 1997).

Тоталитарниот систем наметнувал воспитно-образовна политика која го репродуцирала дадениот политички систем, а училиштето го претворува во институција за унификација и политичка индоктринација на индивидуите.

<sup>88</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>, 09.02.2014г.

Во демократските општества, воспитно-образовната политика е во функција на развојот на демократијата и се фундира на хуманистичките демократски принципи и сознанијата на хуманистичка педагогија. Централистичко барање на образовната политика во демократските општества е образоването на креативни луѓе, интелектуално и морално способни субјекти кои критички се однесуваат кон постојните односи и вредности.

Во оваа смисла училиштето „не е само дидактичка машина во која успешно се учи“, туку педагошки организам кој продуцира хумани демократски односи во ткивото на развојот на демократското општество.

Сето ова наведува на фактот дека има потреба и неопходност од образовни стратегии и национални програми за развој на образованието во Република Македонија, заради самиот факт од појава и постоење на брзи и голем број на глобални општествени и економски промени во светот воопшто, кои пак доведуваат до огромен број на образовни промени и реформи во воспитно-образовниот систем.

### 3.3. АНАЛИЗИ НА СТРАТЕГИИ ЗА РАЗВОЈ НА

#### ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Стратегиите за развој на образованието во Република Македонија подлежат на различни анализи и од различни аспекти. За поновите стратегии за развој на образованието, од суштинско значење се искуствата од досегашните стратегии на развој и реформи во воспитно-образовниот систем во нашата земја, недостатоците и предностите кои се забележуваат во нив.

Преку анализите на стратегии за развој на образованието во Република Македонија се воочуваат предностите и недостатоците во претходните образовни системи и воспитно-образовани процеси и се стремиат за подобрување на истите и приближување кон современите европски образовани стандарди. Од досега направените анализи на состојбите во образованието (особено во предучилишното, основното и средното) се покажало дека еден од клучните проблеми во оваа сфера била нагласената централизација.

Ваквата состојба генерирала голем број на проблеми, како: крута поставеност на системот, маргинализирање на посебностите кои произлегувале од спецификите на окружувањето/местото каде дејствува образовната установа, особено во поглед на можноста за осовременување на курикулумите, егзистирање на сложени бирократски процедури при донесувањето на одлуки, тромост на системот да се адаптира на динамиката на промените, како во образовната сфера, така и на промените кои произлегуваат од социоекономскиот развој на државата и општините, процедурите за избор на стручност и квалитет при изборот на наставен и раководен кадар.

Во поглед на ефикасно функционирање на целокупниот образовен систем од направени анализи согледани се: недоволна соработка на училиштата со родителите и локалната заедница, сложени бирократски процедури и намалени можности за изнаоѓање на алтернативни извори за

финансирање, централистичка поставеност, која придонесувала за функционирање на неконзистентна и програмски незаснована политика на распределба на финансиски средства.

Процесот на поврзување на образованието и трудот бил попречен со намалените интеграции на образовните установи самостојно да одлучуваат за остварување на соработка со соодветни локални и национални стопански субјекти, како и неможноста на стопанските субјекти да имаат поголемо влијание во креирањето на курикулумите во образовните установи, т.е. со неможноста да ги реализираат своите интереси. Централистичката поставеност на изборот на учебници резултирала со создавање на монополи во нивната изработка, печатење и дистрибуција на државно ниво, со што директно имало нарушување на основни педагошки принципи за корелација на изворот на учење со специфичностите на консументот и просторот во кој се реализира процесот на учење.

Констатирано е дека со централистичката поставеност на образованиот систем, образовните установи биле ставени во позиција да играат улога само на непосредни реализатори на образовната политика со неможност да ја остварат и улогата на непосредни креатори на сопствената дејност.

Истражувањата направени за целите на новите стратегии за развој на образованието во образовните системи констатирале: доминација на традиционални приоди на наставниот процес, фаворизирање на фактографијата и енциклопедизмот во знаењата, доминација на поучувачките стратегии, на суманитивното оценување, наместо континуирањето и развојно-аналитичкото следење на напредувањето на учениците, отсуство на целно ориентирана настава, пасивен статус и положба на ученикот, недостаток на стандарди за ефективно училиште и квалитетна настава.

Отсуството на глобалната стратегија за евалвација на ефектите од проектите процеси во основното образование покажала недоволна одржливост на иновациите, недоволна технолошка поддршка на наставата, како и недоволна искористеност на ИКТ во процесите на настава и учење.



Во претходната деценија македонското општество во транзиција од дрговорно во пазарно стопанство и од еднoпартиски систем во парламентарна демократија ги започнува промените на образовниот систем насочени кон негово приспособување на граѓанското општество.

Од анализите на стратегиите констатирано е дека процесот на транзиција во голема мера неповолно се одразувал во образованието, при што се забележале: перманентно намалување на средствата за образование, се понагласени се негативните ефекти врз вредностите и нормите на однесување во поширокото окружување, што за жал се одразувало и врз вредностите, ставовите, однесувањето и навиките на учениците, па така самите деца, родителите и наставниците се почесто се судрувале со најразлични форми на насилство, па дури и криминал околу и во училиштата, зголемување на стапката на конзумирање алкохол и психотропски супстанции, при тоа третирајќи ги децата како деца под ризик. Аналогно на бавното и хаотично менување на сопственичките односи, и реформите на образованието немале јасно утврден правец. Тоа доведувало до спроведување на поголем број на проекти и експерименти во образованието коишто не биле координирани меѓу себе. Некоординираното спроведување на вакви активности повлекувало нетранспарентност и мала искористеност на домашните интелектуални потенцијали. Резултатите од тие активности и покрај забележителниот износ на вложувањата беа ограничени заради недостаток на координација и фокусација.<sup>89</sup>

Имено, воспитно-образовниот систем на Република Македонија до 1991 година се развивал во заедницата СФРЈ и оттука стратегиите во промените ги носеле заедничките обележја карактеристични за тлото на поранешна Југославија. Обидите за воведување на промени (реформи) во периодот после Втората Светска војна најчесто се групираат во четири периоди кои произлегуваат од промените во општествено-политичка реалност и соодветно на тоа од образовната политика се класифицираат во овие периоди: (Трнавац, 2000)

---

<sup>89</sup> [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak\\_edu\\_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak_edu_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html), 12.03.2014г.

Периодот 1945-1958, е наменуван како период на адаптација и идејна преориентација, 1958-1970, период на единствен систем на школото и консолидирање на осмоодделенското основно училиште, периодот 1970-1990, е познат како период на преобразба на средното образование, периодот од 1991 па понатаму, е препознатлив како период на државна транзиција.

Имајќи ги во предвид различностите и значајноста на промените во образовната политика во текот на првата повоена деценија се дефинираат две различни периоди: 1945-1949 и 1950-1958. Во текот на овие два периода постојат различни пристапи и промени во зависност од потребните образовните реформи на населението, од типот на описменување, па се до сопствено надоградување и желба за самообразување.

За периодот 1958-1970, се вели дека е период на единствен систем на школото и консолидирање на осмоодделенското основно училиште, затоа што во овој период и законски се 1970-1990, период на преобразба на средното образование, 1991 до денес, период на државна транзиција, 2001-2010, направена е стратегија за развој на образованието, 2005-2015, направена е Национална програма за развој на образованието во Република Македонија.

Всушност, од сите досега направени анализи на стратегиите и Националните програми за развој на образованието може да се констатира дека тие се посветени на развивањето и унапредувањето на знаењата и засилувањето на културата на живеење на граѓаните на Република Македонија, со посебен акцент на зголемувањето на квалитетот на образовните работни и социјални компетенции и дека нивната главна задача, одразени преку нивната мисија и визија е настојувањето да дадат полн придонес за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството во Република Македонија и неговото афирмирање како рамноправен и респектабилен член на европското и светското окружување.

### 3.3.1. СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО 2001-2010

Во Ноември 1999 година, врз основа на одлука на Владата на Република Македонија од 14.11.1999, тогашниот Министер за образование на 24.12.1999 година потпиша договор за соработка на изработката на документ за стратегија на образованието со претставник на Светската Банка и амбасадорот на кралството Холандија во Република Македонија, беше формирана екипа за изработка на документот и договорена соработка со консултантски тим со меѓународно искуство.

Во текот на 2000 година Министерот за образование ја прошири работната група за изработка на стратегијата. Новата група подготви обемен материјал со пошироки анализи и огромен број на правци за дејствување во наредниот период од десет години. Материјалот беше даден на широка јавна расправа од којашто одзивот беше добиен пред крајот на 2000-та година.<sup>90</sup>

Имајќи го превид ова, од крајот на 1998 година, Министерството за образование на Република Македонија отпочна постапка за преоценување на целесообразноста на проектите и експериментите во образовниот систем. Беше формирана посебна комисија за проекти којашто ги разгледуваше сите барања за нови проекти. Ова доведе до конфликтни ситуации поради претходно создадената пракса за неконтролирано одобрување на проекти.

Со цел да се дефинираат јасно приоритетите во реформите на образованието и да им се понуди јасна слика на сите можни донатори за целите на реформите на образованието и очекуваните резултати, Министерството за образование и наука и предлага на Владата на Република Македонија да ја усвои Стратегија за развој на образованието во периодот од 2001 до 2010 година.

---

<sup>90</sup> [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak\\_edu\\_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak_edu_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html), 12.03.2014г.

Матрица на приоритетите за периодот 2001-2010<sup>91</sup>

Бр.	Предмет	Актуелна состојба	Цел	Рок за остварување	вкупна вредност (MEuro)	средства од Буџетот (MEuro)	средства од посебни програми (MEuro)	средства од донации (MEuro)	пораст на обврски на буџетот (од)
1	Обновување на училиштата во руралните подрачја коишто не ги задоволуваат безбедносните, техничките и хигиенските норми	400 училишта во лоша состојба	20 училишта за тековно одржување (годишно)	2005	60	15	20	25	-
2	Изградба на нови згради за средни училишта чиишто ученици ја следат наставата во посебна смена во други училишта	3 средни училишта без згради	изградба на 4 средни училишта	2002	8	-	4	4	1 (2002)
4	Воведување на матура во средното образ. со цел да се направат излешни приемните испити на факултетите	неизедначено оценување во средните училишта	стандардна национална матура	2006	1	0,2	-	0,8	0,4 (2006)
5	Опременување на средните училишта со доволен број компјутери	околу 1200 компјутери во добра состојба	набавка на нови 3000 компјутери	2001	3	0,2	1,5	1	1 (2002)
6	Опременување на основните училишта со доволен број компјутери	околу 2500 компјутери во добра состојба	набавка на нови 10000 компјутери	2001	10	-	10	-	3,3 (2002)
7	Изградба на нов објект на Министерството за образование и наука	сместен на 6 локации	единствен објект	2002	4	-	4	-	-
8	Институционално зајакнување на МОН (единица за статистика и анализа,	Недоволен аналитички капацитет на МОН и застој во некои	Брз одговор на МОН и подготвување на	2001	0,2	0,2	-	0,2	12 (2010)

<sup>91</sup> [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak\\_edu\\_strategy-mak-mkd-102/stratpotreba.html](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak_edu_strategy-mak-mkd-102/stratpotreba.html),

	воспоставување на прецизни процедури) и обука на раководниот кадар во МОН и училиштата	постапки	аналитички и материјали						
9	Изградба на едно средно училиште лоцирано во место со голема концентрација на ромска популација	мал опфат во средното образование (20 %)	зголемување на опфатот на 50 %	2004	2,5	-		2,5	0,2 (2004)
10	Воспоставување на систем за образование на возрасни	главно образование-работнички университети	вклучување на повеќе институции	2003	0,5	-	-	0,5	-
11	Формирање на Институт за нови методички наставата	не постојат стручни институции	капацитет за развој на наставните техники	2002	1,5	0,5	1	-	0,2 (2002)
12	Поврзување на средните училишта во компјутерска мрежа	само мал број се поврзани во мрежа	поврзување со посебни телефонски линии	2001	2	-	2	-	0,4* (2002)
13	Поврзување на големите основни училишта во компјутерска мрежа	само мал број се поврзани во мрежа	поврзување со посебни телефонски линии	2001	6	-	6	-	1* (2002)
14	Обновување на наставната опрема во основните и средните училишта	амортизирана и застарена	нова опрема (ЕУ и САД)	2002	20	-	15	5	0,2 (2002)
15	Обновување на наставната опрема на факултетите за наука и техника	амортизирана и застарена	нова опрема	2002	10	-	8	2	0,5 (2008)
16	Создавање на заеднички учебници по историја со Албанија и Бугарија	актуелните засновани на конфликти	зајакнување на свеста за соработка	2007	2	0,2	-	1,8	-
17	Реформи на средното стручно образование во 20 нови струки	недоволно практични знаења	повеќе практични знаења	2005	8,4	0,4	-	8	-
18	Реформа на	фиксни	индивидуа	2001	1	0,1	-	0,9	-

	гимназиското образование со воведување на изборна и факулт. настава	програми	лирана настава						
19	Изградба на 4 нови згради за факултети	недоволни капацитети	капаците за поголем опфат	2002	10	-	10	-	2,2 (2002)
20	Воспоставување на конкуренција во издаваштвото	почетоци на конкуренција	слободна конкуренција	2002	0,5	-	0,5	-	-
21	Унапредување на граѓанското образование со создавање нови генерации учебни	заостанати идеолошки елементи	јасно граѓанско образование	2004	0,7	-	-	0,7	-
22	Развивање на мултилингвизмот	познавање на еден европски јазик, најчесто англискиот	задолжителен втор европски јазик	2003	0,4	-	-	0,4	-
23	Развивање на служба за професионална ориентација при педагошкото биро	нејасна слика за целите на образованието	упатување во изборот на занимања	2003	0,4	-	-	0,4	-
24	Развивање на центри за перманентно образование на наставници на факултетите за подготвување на наставници	Недостиг на стручни институции	2 центри за перманентно образование на наставници	2001	0,4	0,1	-	0,3	-
25	Вклучување на една година предучилишно во основното образование	Претшколското образование не ги опфаќа сите ученици	Воведув. Задолжит. Деветгод. образовани	2005	1,4	0,4	1,0	10,0	-
	<b>Вкупно</b>				<b>153,9</b>	<b>17,3</b>	<b>83,0</b>	<b>63,5</b>	<b>-</b>

Според направените анализи за оваа национална образовна стратегија акцент е ставен на потребата од повисок квалитет на образованието, повисоки образовни стандарди, изградба и реновирање на училишта, подобрување на условите за учење, подобрување на европската интеграција и мултилингвизам, неразвиената конкуренција во издаваштвото на учебници, отсуството на стручни институции за перманентно образование на наставници, застарен фонд на наставна опрема, реформи во средно стручни училишта, воведување на ИКТ во наставата и сл. и поголемиот дел од планираните активности се реализирани и успешно имплементирани во образовниот систем на Република Македонија.

### 3.3.2. НАЦРТ НАЦИОНАЛНА ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ НА ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА 2005-2015

Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015<sup>92</sup> е посветена на развивање и унапредувањето на знаења и засилувањето на културата на живеење на граѓаните на Република Македонија. Таа настојува да даде полн придонес за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството и неговото афирмирање како рамноправен и респектабилен член во европското и светското окружување.

*Визија на националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*<sup>93</sup>

□ Република Македонија настојува да биде рамноправен и респектибилен член во европското и светското окружување и тоа е нејзина трајна ориентација. Таа е цврсто решена да чекори по патеките на современо уредување на државата, каде образованието и обуката, културата, науката и иновициите претставуваат клучни фактори за добросостојбата на нејзините граѓани и засилување на националната економија.

*Мисија на националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*

□ Националната програма за развој на образованието се труди да ја оствари со помош на утврдена долгорочна ориентираност и ефикасни интервенции во следниве стратешки клучни области:<sup>94</sup>

- Образование за сите, обезбедување на образовна рамноправност
- Унапредување на културата на живеење
- Зголемување на социјалната партиципација

<sup>92</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>, 11,2013г.

<sup>93</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf> 11,2013г

<sup>94</sup> <http://www.npro.edu.mk/> 11.2013г.

- Зголемување на образовната, културната и економската компетентност на македонското општество.
- Засилување и унапредување на меѓународната соработка
- Управување со промените

Во Република Македонија живеат 2 022 547 жители од кои 1 015 377 се од машки пол (50.20%), а 1 007 170 се од женски пол (49,80%). Врз основа на овие податоци се констатира следново:

Општа карактеристика за движењето на населението во Република Македонија е благото намалување на прирастот на населението.

Природната стапка на прираст на населението, која во 1990 година изнесувала 9,70 во 2002 година е намалена на 4,80.

Во последната декада има појава на намалување на стапката на прираст и на децата. Од 34 608 живородени деца во 1989 година, овој број се намалил на 27 761 деца во 2002 година.

Населението на возраст со 65 и повеќе години во 1991 година учествувало во вкупното население со 8, 15%, додека во 2002 година тоа учествува со 10, 57% и се очекува во 2015 година да изнесува близу 14%.

Создавањето на еднакви можности за образование на тлото на Република Македонија, во идниот период ќе биде условено со балансирање на разликите кои постојат меѓу урбаните и руралните средини како и меѓу развиените и неразвиените општини.

Особено ќе се внимава на разликите кои се манифестираат во сферата на: квалитетот на наставниците, условите за учење, адекватноста на инфраструктурата, расположливоста со соодветен кадар и физичката достапност на образовните установи.

За таа цел во следниот период ќе се преземат мерки за:

- подобрување на условите за учење и инфраструктурата во руралните средини,

- зголемување на опфатот на децата од помалку развиените подрачја на сите нивоа на образование,

- градење на бенефиции при процесот на вработување на наставниот кадар кој би работел во овие средини,



-засилување на системот за професионално усовршување на постојниот наставен кадар и

-надминување на проблемите со физичката достапност на образовните установи по пат на воведување на служба за транспорт на учениците.

### ***Децентрализација на образованието во Република Македонија***

При долгогодишните анализи на состојбите во образованието (особено предучилишното, основното и средното) се покажало дека еден од клучните проблеми во оваа сфера е нагласената централизација. Ваквата состојба генерирала голем број на проблеми како што се:

- крута поставеност на системот, маргинализирање на посебностите кои произлегуваат од спецификите на окружувањето /местото каде дејствува образовната установа, особено во поглед на можноста за осовременување на курикулумит
- егзистирање на сложени бирократски процедури при донесувањето на одлуки, тромост на системот да се адаптира на динамиката на промените, како во образовната сфера, така и на промените кои произлегуваат од социо-економскиот развој на државата и општините
- процедурите за избор на наставен и раководен кадар беа фокусирани во еден центар на моќ: Министерството, што придонесува за доминација на партиски, етнички и лични интереси во спроведувањето на изборната постапка и маргинализирање на стручноста и квалитетот како изборен критериум
- маргинализирање на интересот, но и на одговорноста на училштето, родителите и локалната заедница за ефикасното функционирање

- o можностите за изработка и спроведување на училишни развојни планови беа лимитирани со сложени бирократски процедури и намалени можности за изнаоѓање на алтернативни извори на финансирање

Централистичката поставеност придонесе за некозистентна и програмски незаснована политика на распределба на финансиските средства која во голема мерка беше раководена од волунтаристички мотиви, процесот на поврзување на образованието и трудот беше попречен со намалените ингеренции на образовните установи самостојно да одлучуваат за остварување на соработка со соодветни локални и национални стопански субјекти, како и со неможноста на стопанските субјекти да имаат поголемо влијание во креирањето на курукулумите во образовните установи, т.е. со неможноста да ги реализираат своите интереси.

Централистичката поставеност на изборот на учебниците резултира со создавање на монополи во нивната изработка, печатење и дистрибуција на државно ниво, со што директно се нарушени основните педагошки принципи за корелација на изворот на учење со специфичностите на консументот и просторот во кој се реализира процесот на учење. Со централистичката поставеност на образовниот систем образовните установи се ставија во позиција да играат улога само на непосредни реализатори на образовната политика со неможноста да ја остварат и улогата на непосредни креатори на сопствената дејност.

Состојбата според Националната програма за развој на образование во Република Македонија 2005-2015 го истакнува следново:<sup>95</sup>

- Екстремно централизирано образование
- Преклопување на надлежностите
- Несоодветна училишна мрежа
- Недоволен опфат
- Доминација на фактографијата
- Минимална информатизација

<sup>95</sup> <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>, 11.10.2013г.

- Амортизирани објекти
- Демотивиран наставен кадар
- Незадоволителни управувачки капацитети во администрацијата и образовните установи

Во идниот период се очекувало да се преземаат мерки да се надминат проблемите кои произлегуваат од преголемата централистичка поставеност на образованието во Република Македонија.

Со децентрализацијата во образованието се очекува да се изврши редистрибуција на одговорноста за главните образовни прашања (подобрување на квалитетот на образованието, професионалноста и унапредување на наставниците, финансирањето) на сите три нивоа на образовниот систем: централното, локалното и училишното.

Одговорностите се очекува да се зголемат на локално и на училишно ниво, за сметка на концентрирањето на одговорностите на централно ниво. Овие приспособувања ќе содржат:

- Реорганизирање на образовната администрација и менаџментот преку нови закони за локалната самоуправа и финансирањето на локалната самоуправа
- Подобрување на менаџментот и управувањето со образованието, вклучувајќи стратешки и концепциски капацитети на централно ниво.
- Развивање на поефикасен систем на финансиско планирање, алокации и финансиски менаџмент (подобро пер-капита формула)
- Подобрување на менаџментот на локално и на училишно ниво, како и на професионализам и ефективност на вработените во училиштата и локалната самоуправа
- Прецизно дефинирање и реконструирање на улогата и одговорностите на административните институции на сите три нивоа.
- Изградување систем на училишна самоуправа и обезбедување обука за училишен менаџмент на директорите на училиштата

- Евалвирање, искористување на капацитетите на административ-ните институции за монитирање и процена на училиштата.

Ваквата операционализација на децентрализацијата иницира градење на јасен став во кој дел од образовната сфера државата ќе ја преземе одговорноста, а во кој дел од образовната сфера ќе биде препуштена на локалните субјекти.

За ефикасно функционирање на ваквиот став, покрај законската поткрепа на процесот на децентрализација, потребно е да се изградат: индикатори, механизми и инструменти за контрола на квалитетот, како основен критериум кој ќе го детерминира статусот на образовната установа и нејзините бенефиции и одговорности, нормирани на државно ниво.

Државните тела ќе бидат одговорни за екстерната контрола на квалитетот на образовните установи, додека локалните субјекти, пред сè образовните установи и локалните авторитети ќе бидат одговорни за обезбедување на услови за повисок квалитет во согласност со националните стандарди за квалитет во образованието. Прераспределбата на моќта и одговорноста од државно на локално ниво се очекува да биде фокусирана на:<sup>96</sup>

- Пренесување на одговорноста за основање на основните и средните училишта на локалните власти, што подразбира дека тие ќе бидат сопственици на училишниот имот, ќе ги дефинираат годишните финансиски планови на училиштата и ќе ги усвојуваат завршните сметки, ќе влијаат на изборот на училишните директори преку своите претстваници во училишните одбори, ќе го назначуваат избраниот кандидат и со текот на времето ќе бидат одговорни за училишната мрежа, што значи дека тие ќе имаат право да отвараат и затвораат училишта
- Пренесување на одговорноста за одржување на образовните установи од страна на самата установа и локалните авторитети

---

<sup>96</sup> Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015, МОН, Скопје

- Пренесување на одговорноста за делумно финансирање на образованието од локалните буџети
- Пренесување на одговорноста за перманентен мониторинг и инерна контрола на квалитетот на образовниот процес на образовната установа, родителските совети и локалните авторитети
- Создавање на услови и можности за влез на приватниот капитал во образованието
- Создавање на услови и можности за поголема партиципација во креирањето на локалниот курикулум, од страна на сите заинтересирани училишни и локални субјекти
- Давање на поголема слобода на образовната установа при вработувањето на наставниот, административниот, помошниот и раководниот кадар при што партиципацијата на заинтересираните локални субјекти, пред сè родителите, при овој процес треба да биде задолжителна
- Создавање на можности за почитување на правилата на отворениот пазар при изработката, печатењето и дистрибуцијата на учебниците и учебните помагала
- Пренесување на одговорноста за обука на наставниот и на раководниот кадар, во услови на широк пазар на образовни услуги кој функционира врз база на акредитирани програми за обука на наставници, директори и стручни соработници.

Анализите направени од досегашните националните образовни стратегии во Република Македонија ги наведуваат горенаведените факти според кои се правени неопходните реформи и воведени се промени во воспитно-образованиот процес и кои резултираат со подобрување на образовниот систем во нашата држава.

## ЧЕТВРТ ДЕЛ

### 4. МЕНАѢИРАЊЕ СО ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

За успешно функционирање на воспитно-образовните институции е потребно во работењето да се потпираат врз современиот менаѢмент и изградување менаѢери и менаѢерски тимови способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење.

Современиот деловен човек-менаѢер, подразбира пред сѐ поседување на следниве особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето, објективност во проценувањето. Покрај овие особини неопходно е и поседување на стручни знаења и искуство. Новиот тип на менаѢер е многу образован човек, кој со своите идеи и високостручни знаења и вештини, вклучувајќи ги и оние со највисок степен на сложеност.

*МенаѢерите треба да бидат оспособени да можат да ја обликуваат работата на образовната институција на чие чело се наоѓаат, да можат да ја координираат работата и односите со опкружувањето, да иницираат промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да знаат да ги мотивираат вработните за постигнување на што подобри резултати во воспитно-образованата и во едукативната работа, да бидат способни да прибираат и да овозможуваат циркулација на информации, да бидат оспособени да ја играат улогата на „глава на куќата“, да водат преговори, како внатре така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на воспитно-образовната институција која ја водат и сл.<sup>97</sup>*

Современиот менаѢер во образованието неопходно е да биде оспособен за новите предизвици на пазарната економија и во образованието. МенаѢментот во организацијата, според Peter Druker е „оркестар заснован на информација“.

<sup>97</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаѢмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје,Филозофски факултет, Скопје , 2010, стр. 226

Доколку неговите активности не се координирани, доколку секој свира одделно на својот инструмент, не ќе бидат во состојба да произведат хармоничен производ. Но, за добар менаџмент потребни се взаемна почит и доверба, што значи дека добри менаџери се оние коишто влеваат почит и почитување. (Адижес, 1994:177)<sup>98</sup>

Значи како значајни фактори во тој „оркестар“ се додаваат почитта, довербата и вистината за да се зголеми организациската ефективност, да се создаде „првокласен диригент“. Она што првокласниот диригент го прави е: способноста дури и најновиот инструмент на најоддалечениот пулт да се направи да свира така како целата изведба да зависи од тоа како секој од овие инструменти го дава својот удел, како свој мал придонес.

За успешно комуницирање со поединците, особено е важно да се обезбедат основните карактеристики на комуникацијата. Тоа се основните прет-поставки за правилен тек на комуницирањето меѓу луѓето: јасност, комплетност, свесност, конкретност, точност.

Постојат определени карактеристики на личноста коишто силно влијаат врз неговата успешност во извршувањето на работите, како што се: истрајност, самодоверба, храброст, објективност и емоционална стабилност и волја. При несоодветен начин на комуницирање може да се појават пречки: во примањето (ставови, вредности), во разбирањето (јазик, концепт, ефекти на статус) и во прифаќањето ( предрасуди, меѓусебни конфликт).<sup>99</sup>

За да може успешно да се менаџираат пречките во комуникациите неопходно е менаџерот да знае да менаџира и со конфликтите во организацијата. Тој неопходно е да умее да ги открие причините за појавата на конфликти, кои честопати се јавуваат како резултат на лошата комуникација. Генерално најчесто конфликтите во комуникацијата се јавуваат заради неколку основни причини:<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Софијанова Еленица, Управување на организациски конфликти, BIGOSS, Fra Скопје, 2005, 92, 93 ст.

<sup>99</sup> Петковски Константин, Христовска Талевска Розита, Вештини на презентирање, Битола, 2008, 6 ст.

<sup>100</sup> Петковски Константин, Мајсторова Ивановска Анета, Мајсторство во комуницирањето, Херакли комерц, Битола, 2009, 83 стр.

- ✓ Натпревар меѓу интересите и целите
- ✓ Разлики меѓу идеите за методите како да се постигнат целите
- ✓ Некомплетно разбирање на прикриените лични чувства на вработените како да се постигнат целите.

...Менаџерите и другите вработени работат заедно на заедничка задача и нејзиното успешно извршување претставува задоволување на потребите на сите структури во организацијата (Francesco, 2003:178)

Во поново време и во Република Македонија се преземаат низа чекори кои водат кон осовременување на системот на раководење со воспитно-образовните институции со основна цел: промена на свеста за неминовност на менаџмент и во оваа дејност, промовирање на менаџерот како клучна алка во раководењето, едуцирање на кадри од оваа професија, правилно вреднување и стимулирање на менаџерскиот труд, прифаќање на менаџерството како професија од првостепено значење за успехот на воспитно-образовните институции и сл.<sup>101</sup>

Во образовниот систем менаџерите имаат сложена и одговорна функција во сите потсистеми на образовниот систем и затоа неопходно е добро, сериозно и успешно да имаат познавања за:

- ✓ Менаџирање во основните училишта
- ✓ Законот за основно образование
- ✓ Децентрализација
- ✓ Училишен одбор
- ✓ Директор-овластувања
- ✓ Менаџирање во средните училишта
- ✓ Закон за средно образование
- ✓ Органи на управување
- ✓ Директор-Орган на раководење
- ✓ Функции на директорот во училиштето
- ✓ Директор-менаџер, лидер, визионер, одлучувач
- ✓ Менаџирање со високото образование
- ✓ Закон за високо образование
- ✓ Универзитетски сенат, Универзитетска управа

<sup>101</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Филозофски факултет, Скопје, 2010, стр.228



- ✓ Ректор
- ✓ Наставно-научен совет
- ✓ Декан, Деканатска управа.

Според резултатите од истражувањето за стиловите на раководење на Универзитетот во Охајо, САД, стиловите на раководење се развиле како иницирање на структурата или разбирање за подредените, според ова Роберт Хаус развил контингентска теорија "*пат-цел*". Оваа теорија која се смета за еден од најсериозните современи пристапи на водење, со самиот назив ја истакнува суштината на водење. Таа суштина се препознава како помош на подредените во постигнувањето цели така што раководителите ги отстрануваат препреките на патот и го олеснуваат остварувањето на целите.

Според Р.Хаус раководителите се систематизирани во четири типа:<sup>102</sup>

- *Директивен* - неговиот стил е иницирање на структурата, на подредените јасно им одредува што од нив очекува, како тоа да го остварат и до кога мора тоа да го завршат;
- *Поддржувачки* (потпорен) - неговиот стил е разбирање за подредените, пријателски е наклонет и покажува разбирање за нивните потреби;
- *Партиципативен*-се консултира со подредените пред донесувањето на одлуките и во голема мера ги уважува нивните мислења;
- *Резултатен* - насочен е кон постигнувања, високо ги поставува целите и од подредените очекува да остваруваат максимални резултати;

Современиот менаџер во образование во Република Македонија за вработените, учениците и училиштето истовремено претставува лидер, водач и управител кој постојано треба ги следи сите збиднувања и промени во училиштето, но и да ги приспособува кон барањата и реформите на МОН и кон светските образовни трендови.

<sup>102</sup> Станичич Стјепан, *Управљање и раководење у образовању, Основи сувремене педагогије*, Хрватски Педагошко-книжевни збор, Загреб, 1999, 551,552 стр.

## 4.1. МЕНАЏМЕНТ ВО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА

Образованието е сфера која е значајна за целото општество и денес во Република Македонија основното образование се наоѓа пред голема пресвртница и големи промени кон кои училиштето мора да се адаптира: задолжително деветгодишно образование и спроведување на реформите.

Процесот на децентрализација и локална демократија подразбира пренесување на надлежностите и установите од централната власт на локално ниво и тоа е процес со кој ќе се зголмуваат овластувањата на локалната самоуправа за самостојно управување, при што донесувањето на одлуки ќе биде составен дел на менаџирањето. Децентрализацијата создава можности основните училишта што подобро да се приспособат кон потребите на локалната средина, што обезбедува вклучување на сите заинтересирани структури во органот на управување на училиштето.

Имено, во составот на *училишниот одбор* како како главен орган на управување со училиштето, во училиштата кои имаат над 24 паралелки како членови на Училишен одбор се вклучени: тројца претставници од вработените, тројца претставници од Советот на родители, двајца претставници од локалната и еден претставник од централната власт-МОН.

Тие заеднички работат според Законот за основно образование и ги применуваат во одлучувањето сите измени и дополнувања на Законот за основно образование и ги имаат следниве овластувања: донесуваат статут на училиштето, предлагаат годишна програма за работа на училиштето до советот на општината, предлагаат финасиски план и завршна сметка до оновачот, објавуваат јавен оглас за избор на директор, вршат интервју и му предлагаат на градоначалникот предлози за директор, даваат мислење за избор на наставници, разгледуваат и одлучуваат по приговори и жалби на ученици и други прашања утврдени со Статутот на училиштето.

#### 4.1.1. ОРГАНИ НА РАКОВОДЕЊЕ И УПРАВУВАЊЕ ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ-МЕНАџЕР

Орган на раководење во основното училиште е директорот на училиштето, кој е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење во училиштето. За директор на основно училиште се избира лице кое, покрај општите услови утврдени со закон, ги исполнува и условите за наставник, педагог или психолог во основно училиште, има најмалку пет години работно искуство во установа за воспитно-образовна работа, верифицирана од МОН и положен испит за директор.

*Директорот на основно училиште* ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица. Директорот на основното училиште избира и разрешува градоначалникот на општината, мандатот на директорот трае четири години.

Во остварувањето на обврските и раководењето со основното училиште директорот има големи овластувања, кои се однесуваат на следново: ја предлага годишната програма за работа на училиштето, извршува одлуки на училишниот одбор, врши избор на наставници, стручни соработници, административно-технички кадар, согласно законот и актите на училиштето, врши распоредување на вработените, одлучува за престанок на работниот однос на вработените, поднесува извештај за материјалното и финансиското работење во училиштето, поднесува извештај за реализација годишната програма на училиштето и врши други работи предвидени со Законот за основно образование и Статутот на училиштето.

*Наставничкиот совет* го сочинуваат сите наставници, стручни соработници, воспитувачи и директорот, кој истовремено и раководи со наставничкиот совет. Тој дава мислење по програмата за работа, го следи успехот на учениците, изрекува педагошки мерки, наградува ученици, разгледува предлози од родителите и сл.

*Одделенскиот совет* го сочинуваат сите наставници во паралелката каде што се изведува наставата, стручните соработници и директорот. Овој стручен орган непосредно ја организира и спроведува наставната работа, ги утврдува оценките на учениците, пофалува, наградува, предложува педагошки мерки, и дава предлози за решавање на определени прашања.

*Одделенски раководител* на паралелката го именува наставничкиот совет на основното училиште по предлог на директорот. Тој ја следи работата на паралелката, се грижи за редовноста, дисциплината на учениците, пофалува, превзема мерки.

*Стручен активе* стручно тело кое го сочинува помала група на наставници кои предаваат ист предмет и со него раководи лице од редот на наставниците.

## **4.2. МЕНАЏМЕНТ СО СРЕДНИТЕ УЧИЛИШТА**

Кај средните училишта како орган на управување се јавува *училишниот одбор* кој има големи надлежности во училиштето: донесува Статут на училиштето, предлага годишна програма, предлага финансиски план до основачот, предлага завршна сметка до основачот, усвојува годишен план за јавни набавки, одлучува по приговори и жалби, именува и разрешува директор на средното училиште, донесува и усвојува нормативни општи акти, донесува одлуки за набавки, за користење на основни средства и за обемот на финансиски средства за јавни набавки итн.

### **4.2.1. ОРГАНИ НА РАКОВОДЕЊЕ ВО СРЕДНИ УЧИЛИШТА. СТРУЧНИ ОРГАНИ И ТЕЛА**

*Директор-менаџер* е раководен орган на средното училиште и одговорен за законитоста во работењето и за материјално-финансиското работење на училиштето. Директорот на средното училиште ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки

од делокругот на неговата надлежност, утврдена со Законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.

*Наставнички совет* во средно образование го сочинуваат сите наставници, стручни соработници и директорот на средното училиште. Тој ги има истите надлежности како и наставничкиот совет во основно образование.

*Раководител на паралелката* во средно образование ја следи работата, редовноста и дисциплината на учениците во паралелката, се грижи за нивниот успех и поведение, ги поттикнува воннаставните активности и соработува со советот на родители.

*Стручен актив* е стручно тело кое го сочинуваат помала група на наставници кои предаваат ист предмет и со нив раководи лице од редот на наставниците. Тој има за задача да ги усогласи плановите за работа на наставниците и да ги изедначи критериумите за оценување на учениците.

*Совет на родители* како и во основното училиште има иста функција и е избран од редот на родители на ученици кои не се вработени во училиштето.

Во оваа докторска дисертација во фокусот на истражувањето се менаџирањето со одлуките во основно и средно образование и нивното влијание врз развојот на задолжителното образование во Република Македонија и во таа насока направените истражувања и добиените резултати и истите ќе се земат во предвид при понатамошните активности за развој на образованието и за потребите на сите институции кои се занимаваат со развој на образовниот менаџмент и со подобрувањето на неговиот квалитет.

## ПЕТТИ ДЕЛ

### 5. ОДЛУЧУВАЊЕТО КАКО ФУНКЦИЈА НА МЕНАџЕРИТЕ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИТЕ ИНСТИТУЦИИ

*. . . Ништо не е потешко, а и подрагоцено,  
од човечката способност да донесе одлука . . .*

Според социолошкиот термиолошки речник одлуката претставува свесен чин на волјата со која се објективизира некоја активност, се решава некое прашање и се преземаат нови активности. Според некои автори одлуката се дефинира како интелектуален инструмент за регулирање за функционирање на претпријатието, а одлучувањето е своевиден процес чија цел е самиот чин на донесување на одлука.<sup>103</sup>

Процесот на одлучување е сложена и одговорна работа без разлика дали него го практикува менаџерот како поединец или управниот одбор, како колективен орган. Елементите кои го детерминираат процесот на одлучување се разновидни и се однесуваат на: дефинирање на проблемот, формулирање на алтернативни текови на акцијата, оценување на алтернативите, селекција на најдобриот тек на акцијата, извршување на одлуката и на контролата.

Донесувањето на одлуките секогаш е под дејство на низа фактори на опкружувањето кои одлучувачот-менаџерот мора да ги има предвид. Според проф. Гоцевски Трајан, одлуките се разновидни и многубројни, се разликуваат и ги класифицирал на следниов начин:<sup>104</sup>

I Според функционалниот пристап одлуките можат да бидат:

1. *Регулативни* - се оние одлуки кои се однесуваат на организацијата и на поставувањето на системот, (системот на воспитание и образование, системот на научно-истражувачка работа и сл.), потсистемите (средно и високо образование), нивните интеракции и допуштените девијации, ЗОО, донесување на правилници.

<sup>103</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Филозофски Факултет, Скопје, 2010, стр.321

<sup>104</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Филозофски факултет, Скопје, 2010, стр.322

2. *Корективни* – се оние одлуки кои се донесуваат со цел да се направи интервенција и да се корегираат девијациите во функционирањето на системот и неговите елементи. Тие се однесуваат на одлуки од самоевалвацијата, од интеграланата евалвација, екстерното оценување, посетата на часови итн.

II Според *целта* која сака да се постигне со донесувањето на одлуките:

1. *Инвестициски* – се оние одлуки кои спаѓаат во редот на најсложените одлуки кои се донесуваат бидејќи при одлуката за инвестирање се оди од позната големина на средства која е расположлива, кон непозната активност која треба да ги врати вложените средства и да оствари соодветен профит како цена на капиталот кој е вложен.

2. *Кадровски* – се одлуките кои се однесуваат на работната сила со која треба да се изврши дејноста и тоа по број на извршители, квалификациска структура, управувачка структура, доквалификации учење низ работа, вработување, структура на вработени и сл.

3. *Комерцијални* – се одлуки кои се однесуваат на сферата на купопродажните односи и комерционалните зделки од кои зависи успехот на институцијата и снабдување со потребни средства во институцијата.

4. *Финансиски* – се одлуки кои се однесуваат на уредувањето на условите за стекнување доход и на мерилата и критериумите за неговата распределба.

III Во однос на тоа кој се јавува како *доносител на одлуките* се:

1. *Индивидуални* – ги донесуваат инокосните органи како што се: ректори, декани, директори, менаџери итн..

2. *Колегијални* – ги донесуваат органите и телата на институциите како што се: Сенатот, универзитетската управа, наставно-научните совети, научните совети итн.

3. *Хиерархиски* – се донесуваат според нивото на менаџмент, ги донесува врвниот менаџмент *Стратешките* одлуки, додека пониските нивоа на менаџмент ги донесуваат оперативните одлуки за вршење на дејноста.

**IV Според функциите на институциите** одлуките можат да бидат:

1. *Управувачки* – одлуки кои се донесуваат од соодветни органи и се однесуваат на управувањето со процесите во институцијата и имаат за цел успешно исвршување на поставените цели пред менаџментот.
2. *Организациски* – се однесуваат на организациската поставеност на институцијата организацијата на извршувањето на основната, на споредните и на дополнителната дејност на институцијата.
3. *Раководни* – се однесуваат на раководењето со процесите и со извршителите во организациите и се наречени раководни или хиерархиски одлуки.
4. *Извршни* – се однесуваат на процеси кои имаат извршен карактер и тие се однесуваат на остварување на дејноста на институцијата и ги донесуваат менџерите и менџерските тимови.
5. *Контролни* – се однесуваат на потребите од проверка на поставените цели и од тоа како се остваруваат тие во реалноста. Овие одлуки создаваат услови за корекции на планираното уште додека не е завршен целиот процес.

**V Во врска со тоа како се извршуваат одлуките и на кое ниво, се:**

1. *Стратегиски*-одлуки кои се однесуваат на најзначајни прашања сврзани со развојот на организацијата и со остварувањето на нејзините стратешки цели. Овие одлуки ги донесува врвниот менџмент и тие се однесуваат на развојната политика и успехот на организацијата.
2. *Оперативни*-се однесуваат на споредувањето и интерпретацијата на деловната и на равојната политика на институцијата, на работењето на одделните делови на претпријатието или на институцијата.

Овие одлуки се во надлежност на средниот менаџмент, а нивното донесување мора да биде во согласност со стратегиските одлуки на врвниот менџмент.



3. *Воопштени* - се однесуваат на сите нивоа а се однесуваат на прашања на општ интерес за институцијата и тие се задолжени за сите субјекти.
4. *Начелни* - се однесуваат на прашања кои имаат начелен карактер, а врз основа на нив понатаму се градат оперативни и конкретни мерки за остварување на задачите поставени пред извршителите.
5. *Извршни* - овие одлуки имаат обликаторен карактер за оние за кои се наменети и тие по правило се извршуваа без поговор. Овие одлуки се донесуваат на сите нивоа на сите нивоа на менаџмент, а се однесуваат на прашања од нивниот делокруг на ангажирање.
6. *Условни* - се донесуваат за прашања кои треба да се извршат во нивното извршување зависи од извршувањето на некоја друга активност. Овие одлуки зависат од условите кои треба да бидат исполнети. Во согласност со ситуациите во кои се донесуваат, одлуките може да се класифицираат на:
  - 6.1. *одлуки кои се донесуваат во извесни услови,*
  - 6.2. *одлуки кои се донесуваат во услови на ризик*
  - 6.3. *одлуки кои се донесуваат во неизвесност.*

Процесот на одлучување опфаќа повеќе фази и тоа:

- 1) *Јасно дефинирање на проблемот,*
- 2) *Прибирање информации,*
- 3) *Интеграција на информациите,*
- 4) *Формулирање на решенија,*
- 5) *Селекција на најдоброто практично решение,*
- 6) *Примена на решенијата,*
- 7) *Оценка на корисноста од решенијата.*

Процесот на одлучување може да се претстави на следниот начин:<sup>105</sup>

Екстерно окружување	-Формулирање на проблемот
-интерно окружување	-утврдување на критериуми за одлучување
-запознавање со проблемот	-доделување тежина на алтернативите
-дефинирање на проблемот	-формулирање на алтернативите
-формрање на алтернативи	-анализа на алтернативите
-оценување на алтернативите	-избор на алтернативите
-избор и извршување на најдобрата алтернатива	-остварување на алтернативите
-оценување на одлуката	Оценување на корисноста од одлуката

Процесот на решавање на проблемите во институциите и претпријатијата е сложена и одговорна работа, а од решенијата зависи и целокупниот нивен успех.

Алатките за планирање и донесување на одлуки се неопходни за секој менаџер и преку нив тој има можност да:<sup>106</sup>

1. Разбере зошто на менаџерите им е потребно да употребуваат алатки за планирање и донесување на одлуки
2. Да опише кои алатки му требаат за донесување на одлуки
3. Да идентификува и објасни за постапките при одлучување
4. Разбере потребата од квалитет на одлучувањето
5. Разликува квантитативно и квалитативно планирање и донесување на одлуки и правење на баланс меѓу различните типови.

Менаџирањето со одлуките во задолжителното образование е сериозен и сеопфатен процес при кој менаџерот ги спроведува одлуките од МОН и со тоа директно влијае врз развојот на образовниот систем на Република Македонија.

<sup>105</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј- Скопје, Филозофски Факултет, Скопје, 2010, стр.326

<sup>106</sup> Pierce L.Jon (University of Minnesota -Duluth), Dunham B. Randal (University of Wisconsin-Madison), Managing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1990, 169 p.

*Според резултатите од спроведените истражувања неминовно се наметнува потребата дека при менаџирање со одлуките во задолжителното образование позитивните вредности во училиштето треба да се насочуват кон сите сегменти во образованието. Тие се градат не само со образување, туку и со воспитување на учениците и лично ангажирање на индивидуалците при процесот на одлучување со заедничка цел за подобрување и усовршување на севкупниот воспитно-образовен процес.*

*Според поголем број на автори одлуката се дефинира како интелектуален инструмент за регулирање за функционирањето на претпријатието, а одлучувањето е своевиден процес чија цел е самиот чин на донесување на одлука.<sup>107</sup>*

*Времето на динамични промени бара од менаџерите како една од нивните функции да биде нивната способност за брзо носење на правилни одлуки. Успеваат добро да се позиционираат само оние вработени кои се приспособуваат кон променетата средина, а успехот им припаѓа на оние кои ја креираат промената.*

*Проактивноста од вработените подразбира активно размислување за иднината, нејзино планирање, креирање на сценарија за идните потреби, за средината и за сè друго што би можело да влијае врз нив и организацијата за која работат, т.е. времето носење на умни одлуки.*

*Никаква смисла нема целокупниот тек во процесот на одлучување и донесување на одлука ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практика. Ако се донесе одлука и не се спроведе некој вид акција, тогаш тоа одлучување е само заради одлучувањето.*

*Има многу одлуки кои не се спроведуваат. Има луѓе кои донеле одлука да не пушат, па сепак не ја спроведуваат таа одлука. Има луѓе кои донеле одлука да држат диета, па сепак не ја спроведуваат таа одлука. И во организациите има многу одлуки кои се донесени, а не се спроведуваат.*

*Доброто управување со одлуките значи демократија во донесувањето на одлуки и диктаторство во нивното спроведување.*

---

<sup>107</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј- Скопје, Филозофски Факултет, Скопје, 2010, стр.321

I. Adizes ова го нарекува *демократура*. Тој укажува на тоа дека квалитетот на менаџментот е во функција на квалитетот на одлуката и ефикасноста на спроведувањето. Менаџерите донесуваат одлуки (индивидуално или групно, на пример како борд на директори). По правило за спроведување се надлежни нивните подредени или некој друг.

Одлучувањето исто така е процес кој трае подолго или пократко време, а се завршува со донесување на одлука. Од друга страна работењето на секое претпријатие го следи непрекинато донесување на различни видови одлуки.

*Процесот на одлучување во претпријатието е поврзан и заокружен, донесувањето на една одлука е условено од претходните одлуки, односно од нивното извршување. Од средината на минатиот век настанала и почнала да се развива посебна научна дисциплина – Теорија на одлучување.*

*Донесувањето одлуки е процес преку кој се одбира правецот на дејствата. Во некои организации поттикнуваат па дури и бараат од менаџерскиот и од неменаџерскиот персонал да учествува во донесувањето одлуки, а во други пак одлуките се донесуваат зад затворени врати, во највисоки кругови. Така стилот на донесување на одлуки може да биде отворен и затворен.*

*Донесувањето одлуки е поврзано со задоволството на вработените, нивната посветеност кон организацијата, мотивацијата за работа, прифаќањето на целите и вкупното достигнување.<sup>108</sup>*

*Одлучувањето е процес кој трае долго или кратко и во кој се врши избор меѓу две или повеќе алтернативи за да се реши одреден проблем или ситуација.<sup>109</sup>*

Донесувањето на одлуки ги наметнува прашањата:<sup>110</sup>

-Што е добра одлука?

-Што значи тоа да се биде рационален?

-Како луѓето донесуваат одлуките?

-Како донесувањето одлуки може да се направи да биде подобро?

<sup>108</sup> Pierce L.Jon (University of Minnesota -Duluth), Dunham B. Randal (University of Wisconsin-Madison), Managing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1990, 35 p.

<sup>109</sup> <http://www.scribd.com/doc/44488784/>

<sup>110</sup> Organ W Dennis, Indiana University, Bateman Thomas, Texas University, Organizational Behavior, Third Edition, Plano Texas 75075, USA, 1986, p.134,-163

Донесувањето на добри одлуки зависи од два критериуми: од квалитетот на одлуките и од прифаќањето на истите.

Во процесот на одлучување се решаваат ситуации кои се по правилонконфликти и го изразуваат односот меѓу „неограничените желби и ограничените можности“.

Елементи во процесот на одлучување според американските делотворни работосоздавачи: Теодор Вејл(Theodore Vail) и Алфред Слоун (Alfred P.Sloan Jr.) се следните:<sup>111</sup>

1. Јасно разбирање дека проблемот е генерички и дека може да се реши само со одлука, која воспоставува одредено правило, некаков принцип;  
-Делотворниот носител на одлуки се обидува да одреди со кои од тие ситуации е соочен и при тоа знае дека ќе донесе погрешна одлука доколку направи погрешна класификација на ситуациите.
2. Дефинирање на спецификациите што мораат да го задоволат одговорот на проблемот, односно „задолжителните услови“;  
-Делотворниот човек знае дека одлуката што не ги задоволува задолжителните услови е неделотворна и несоодветна.
3. Размислување за категориите за она што е „исправно“, т.е. за солуцијата што ќе ги задоволи спецификациите во целост пред да се посвети внимание на компромисите, приспособувањата и на концесиите, кои се потребни за одлуката да стане прифатлива;  
-Се трга од тоа што е исправно, а не што е прифатливо, заради добар компромис. Од несоодветни одлуки што не одговараат на своите спецификации може да станат само неволји.
4. Градење на одлуки за активностите што ќе ги спроведат тие одлуки;  
-Главна цел е претворање на одлуките во ефикасни акции.
5. „Повратен однос“ што ја тестира важноста и делотворноста на одлуките во однос на актуелниот тек на настаните;

---

<sup>111</sup> Питер Ф. Дракер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр.189, 190

-Во одлуката треба да се вгради повратна врска, механизам за добивање повратна информација за да се осигури трајно тестирање врз основа на реалните случувања, траен тест за тоа дали се остваруваат очекувањата заради кои е донесена одлуката.

Како функција на менаџерите постојат неколку *видови менаџерски одлучувања*:<sup>112</sup>

1. Менаџерите го решаваат проблемот и сами донесуваат одлуки, користејќи ги информациите кои им се на располагање во тој момент. Тие ги добиваат неопходните информации од подредените, а потоа сами ги решаваат проблемите. Тие можат, но и не мораат, да ги запознаат со проблемите подредените кога бараат информација. Улогата на подредените во донесувањето на одлуката е неполно јасна – доставување на неопходни информации до менаџерите, а не создавање и проценување на алтернативните решенија.

2. Менаџерите го разгледуваат проблемот со неколку позначајни подредени поединечно, се здобиваат со нивните идеи и сугестии без да ги соберат подредените во група. Потоа менаџерите донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените. Тие го разгледуваат проблемот со подредените заеднички во група и притоа ги земаат предвид нивните идеи и предлози. Потоа тие донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените.

3. Многу одлуки во организациите се донесуваат во колективен дух на ниво на претседателство, борд на директори, колегиум, управен одбор комисија и сл. и тоа е групно одлучување. Кога се одлучува во група можноста да се донесе квалитетна одлука е поголема, бидејќи повеќе луѓе имаат повеќе размислувања за проблематиката за која се одлучува.

<sup>112</sup> <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2352>

4. Групното одлучување има и добри и лоши страни. Позитивната карактеристика е тоа што повеќе луѓе размислуваат за едно исто прашање, прашањето се осветлува од различни аспекти, мислење, интереси, знаење и сл. Токму затоа има поголеми шанси да се донесе поквалитетна одлука. Но, во групното одлучување се разводнува одговорноста за евентуална погрешна одлука. Одговорноста за погрешно донесената одлука паѓа на целата група, па поединецот не се чувствува директно одговорен. Во таква ситуација може да се случи поединци и да не влегуваат со целиот свој интелект во донесувањето одлуки знаејќи дека тоа ќе се изгуби во групата.

Together Everyone Achieves More (11:134)

*Со заедничка работа секој постигнува повеќе!*

При донесувањето на одлуките определена улога имаат тимската работа и делегирањето во образовната организацијата. Тимот е група од луѓе кои меѓусебе соработуваат заради заеднички цели и задачи. Тимовите се формираат за различни цели и со различни задачи.

Во типична форма на ниво на образовна установа може да се сретне менаџерски тим и тим на експерти. Некои од нив повеќе или помалку постојано егзистираат, додека пак други, како што се проектните тимови можат да имаат ограничено постоење во времето и просторот.<sup>113</sup>

*Одлуката е проценка. Таа е избор меѓу алтернативите. Ретко кога таа е избор меѓу доброто и лошото. Во најдобар случај одлуката е избор меѓу скоро „доброто“ и веројатно „лошото“. Но многу почесто тоа е избор меѓу два тека на активности од кои ниеден не е, колку што може да се докаже, поисправен од другиот.*<sup>114</sup>

Во изучувањето и праксата на организацијата, одлучувањето е широко распространета и променлива категорија и поим со различно значење. Врз донесувањето на одлуките влијаат и лични карактеристики

<sup>113</sup> Петковски Константин, Пеливанова Горица, Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли комерц, Битола, 2009, 75 стр.

<sup>114</sup> Питер Ф. Дракер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр.219

на оние коишто ги носат. Ефектот на секоја одлука треба да се разгледува во врска со временската поставеност на саканата промена или план за акција што се имплементира.<sup>115</sup>

Донесување одлуки е извор на енергија насекоја организација исуштината на менаџирањето. Не е вообичаено за раководител-менаџер истовремено да се соочи со донесување одлуки за вработување и отпуштање, со спецификации на производи и со враќање на инвестицијата сите во ист работен ден. *Иако многу менаџери ги користат термините изборна одлуки, донесување одлуки и решавање на проблеми овие три активности се различни.*<sup>116</sup>

- *изборна одлуки* (се однесува на тесен круг на активности поврзани со избирање на едно мислење од збир на веќе идентификувани алтернативи)
- *донесување одлуки* (е средна големина од збир на активности, која започнува со идентификација на проблемите и правење на избор)
- *решавање на проблеми* (се однесува на широк круг на активности која вклучува изнаоѓање и имплементирање на курс на дејствување да се поправи незадоволителна ситуација или да профитираат или можност)

Донесувањето одлуки може да биде популарно, но не и лесно, може да биде пријатна или непријатна, корисна или штетна, но сепак за секаков вид на одлука мора да се покаже одредена причина, промислување, ризик, но и храброст.

Одлучувањето е старо колку и самото човештво. Секој човек секојдневно донесува повеќе број различни одлуки кои претставуваат дел од неговиот секојдневен живот. Во тој контекст носењето одлуки за менаџерите во образовните институции претставува вештина која се усовршува со текот на времето и со искуството е од огромно значење за успешно имплементирање и унапредување на воспитно-образовни процеси во образовните институции.

---

<sup>115</sup> Керамитчиева-Пановска Афродита, Развој на менаџерски вештини, Business Start-upcenter, Битола, 2009, стр.31

<sup>116</sup> Pierce L.Jon (University of Minnesota -Duluth), Dunham B. Randal (University of Wisconsin-Madison), Managing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1990, 123 p.



## 5.1. СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ ВО ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Процесот на одлучување (Decisionmaking) е сложена и одговорна работа без разлика дали него го практикува менаџерот како поединец или управниот одбор, како колективен орган.

*Способноста за одлучување*<sup>117</sup> е исто така, една од најважните карактеристики што треба да ја поседува секој современ менаџер, таа претставува современа менаџерска способност за селектирање на тековни акции, со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми.

Елементите на процесот на одлучување и во воспитно-образовниот процес се разновидни и се однесуваат на: дефинирање на проблемот, формулирање на алтернативни текови на акцијата, оценување на алтернативите, селекција на најдобриот тек на акцијата, извршување на одлуката и на контролата.

Процесот на донесување на одлуки и креирање на политиката во една организација се многубројни и комплексни. Со акцент на процесот на управување, структурата на организацијата претставува примарен фактор. Одлуките не се донесуваат во вакуум. Обично постојат силни влијанија од страна на колективното искуство на организацијата од минатото, потоа тековните проблеми со кои се соочува организацијата, предвидени или постојни. Врз донесувањето на одлуките влијаат и личните карактеристики на оние кои ги носат.<sup>118</sup>

Ефектот на секоја одлука треба да се разгледува во врска со временската поставеност на саканата промена или план за акција што се имплементира.

<sup>117</sup> [http://eprints.ugd.edu.mk/528/1/Sonja\\_Ivanova.pdf](http://eprints.ugd.edu.mk/528/1/Sonja_Ivanova.pdf)

<sup>118</sup> Керамитчиева-Пановска Афродита, Развој на менаџерски вештини, Business Start-up center, Битола, 2009, стр. 30, 31

Комбинирањето на концептот на менаџментот на процеси со процесот на донесување одлуки резултира со создавање на две поголеми категории:<sup>119</sup>

-Првата е основање на метод или механизам за справување со секојдневните или пак оние одлуки кои може да се предвидат.

-Втората е донесување одлуки за несекојдневни прашања.

Овие две категории може да се наречат *програмирано и непрограмирано донесување на одлуки*.

Одлучувањето континуирано преминува од сигурност преку ризик до несигурност, а од аспект на менаџерите во организацијата од високо до ниско ниво на контрола.

Понекогаш одлуките мора да се донесат локално и по итна постапка без разлика на структурата, притоа поуките од донесената одлука претставуваат ретроспектива на процесот. Овој предизвик треба барем да се признае и да претставува дел од обуката во областа на менаџментот.<sup>120</sup>

Процесот на одлучување и во воспитно-образовниот процес опфаќа повеќе фази: *Јасно дефинирање на проблемот, Прибирање информации, Интеграција на информациите, Формулирање на решенија, Селекција на најдоброто практично решение, Примена на решенијата, Оценка на корисноста од решенијата*.

Менаџирањето со одлуките во задолжителното образование е сериозен и сеопфатен процес при кој менаџерот ги спроведува одлуките од МОН и со тоа директно влијае врз развојот на образовниот систем на Република Македонија.

<sup>119</sup> Керамитчиева-Пановска Афродита, Развој на менаџерски вештини, Business Start-up center, Битола, 2009, стр.30, 31

<sup>120</sup> Керамитчиева-Пановска Афродита, Развој на менаџерски вештини, BusinessStart-up center, Битола, 2009, стр.30,31

## 5.2. МЕНАЏИРАЊЕ СО РЕФОРМИТЕ И ОДЛУКИТЕ ВО ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

*„Менаџментот со човечките ресурси е стратешки и кохерентен пристап кон раководењето со највредните ресурси во една организација - луѓето кои работат таму и кои индивидуално и колективно придонесуваат за остварување на организациските цели“*  
Армстронг, 2006

Образованието има и друга карактеристика - тоа претставува база за преземање реформи во другите сфери на општественото живеење. Во таа насока се и реформите во образованието со кои се придвижува еден систем во кој со години било вложувано во промените, но само во неговите делови.

Токму со стратешките планови и приоритети на Министерството за образование и наука и Владата на Република Македонија, се пристапува кон суштинска промена на сите нивоа на образованието.

Преземени се значајни чекори и кон деполитизација на образованието, за што сведочи неодамна потпишаната Декларација за деполитизација, мултиетничка толеранција и ненасилна комуникација, како и понатамошното разработување на Предлог-документот за интегрирано образование во чија работа учествуваат претставници на ОБСЕ и на МОН.

Во рамките на оперативната програма за човечки ресурси, Министерството за образование и наука ги потврди своите капацитети за децентрализирано искористување на претпристапните фондови за образование на Европската унија, изработува нов концепт за подигнување на квалитетот на наставниците, преку основање Академија за обука на наставници, стручни соработници и воспитувачи, која ќе има цел да обезбеди професионално, независно и ефикасно вршење на воспитно-образовната работа преку селекција, организирање и спроведување почетна обука на кандидатите за наставници, стручни соработници и воспитувачи во основните и во средните училишта.

Според направените истражувања и лични искуства на вработените во образование во денешни услови, во образованието клучните реформи се:

1. **Задолжително деветгодишно основно образование и задолжително средно образование** (Секој човек има право на завршување на започнато образование, на описменување, на унапредување на научените вештини, и оспособување за работа во животот што следи. Градењето на системи за образование во контекст на доживотното учење ја истакнува потребата од континуиран и постојан образовен процес, а не процес кој завршува со завршувањето на формалното образование и затоа се инвестира во развојот на Центарот за образование на возрасни.)
2. **спроведувањето на екстерното оценување на наставниците, и учениците** (вреднување на системот на образованието и спроведувањето на екстерното оценување на наставниците, преку оценување на учениците при што се смета дека на овој начин ќе се потенцира нивниот професионален однос и знаење, затоа што квалитетен наставник е основа за квалитетно образование.)
3. **Примена на ИКТ во наставата** (сè почеста примена на интернет при реализирање на наставата и усвојување на знаењата, кое доведува до зголемен интерес и осовременување на наставните часови и до квалитет на стекантите знаења)
4. **Примена на Еко стандарди при реализација на наставните часови** (ова се однесува и потребата, преку усвојување на знаењата, да се развијат и свеста и грижата за околината во која живееме, за здрава и чиста животна средина.)
5. **Меѓуетничка и меѓукултурна интеграција во наставата** (кај младите е потребно да се развива подготвеност за прифаќање на разликите, што води кон инклузивност во воспитно-образовниот процес.)

6. **Воведување на Претприемништво во образованието** (се овозможува на совладување нови вештини и искуства, кои ги наметнува пазар на труд и способноста за претприемчивост.

Министерството за образование и наука продолжува со сите зацртани проекти од работата на Владата на Република Македонија. Успешната реализација на концептот на деветтолетката, екстерното тестирање, реализацијата на проектот за бесплатни учебници за секое дете, осовременувањето на новите наставни планови и проекти, новиот концепт за задолжително средно образование, ИКТ во наставата, воведување на претприемчивост, засилувањето на капацитетите на Државниот просветен инспекторат, подобрување на високото образование, но и вложување во науката, се дел од реформите во образовниот систем со кои младите се подготвуваат да се соочат со предизвиците на новото време.

Просветните работници се стожер на образовниот систем и се основата на воспитно-образовниот систем. Покрај родителите, кои се првичен модел на поведение, наставниците во голема мерка влијаат врз поведението и идниот карактер на младите луѓе. Просветните работници, покрај тоа што треба да инвестираат во знаењето на младите, неопходно е да инвестираат и во сопственото знаење и надградба бидејќи само така ќе бидат во можност да бидат постојано во тек со современите образовни потреби, а истовремено ќе можат да ги насочат учениците кон вистинските вредности во животот.

Менаџирањето со реформите во образованието мора да биде насочено и кон едукацијата на просветниот работник, дополнителни обуки, следење и примена на новите педагошки мерки и современите текови на технологијата, кои се застапени во образованието. Истражувањата покажуваат дека со добро менаџирање од страна на директорите поголем дел од спроведените реформи во воспитно-образовниот процес добро се прифатени од страна на наставниците, учениците и родителите.

Но, исто така постојат и определени образовни реформи за кои е неопходно поголемо ангажирање од страна на директорите и засилување на нивната менаџерска способност за одлучување и спроведување на истите, со цел истите добро да бидат соодветно објаснети и прифатени од страна на наставниците, учениците и родители и при тоа истите да бидат насочени кон подобрување на квалитетот на образованието.

### 5.3. ВЛИЈАНИЕТО НА МЕНАЏИРАЊЕТО СО ОДЛУКИТЕ ВРЗ СТРАТЕШКИОТ РАЗВОЈ НА ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Менаџментот <sup>121</sup> како потреба, дух и реалност толку е значаен за севкупниот живот, што во сликата на нашето бурно столетие е дури поважен и од огромните забрзувања во сообраќајот, или од радикалните технолошки промени, или од развојот на комуникациите и информациите, или од резултатите од многуте социјални револуции, или од страдања во светските војни и во современото време, со менаџментот посигурно се броди по разбранетите мориња на невидениот светски прогрес во сите области и дејности, па неспорно тоа и во образованието.

Во институциите како што се образовните институции најважана е работата на вработените и сериозното раководење со нив, целосно искористување на можностите на сите човечки ресурси, односно правилното насочување кон остварувањето на заедничките цели, кон современ развој на образовниот процес и квалитно образование.

Потребата од ефективно раководство и квалитетно менаџирање значи потреба од сериозен пристап кон добро управување и правилно спроведување и донесување на одлуки од страна на менаџерите во образовните институции. Тоа значи справување и целосно имплементирање на новите промени во образовниот систем и реформите кои произлегуваат како резултат на современите светски педагошки и научно-истражувачки трендови.

Во денешни услови во образовниот процес во Република Македонија за потребите на задолжително образование и за добар стратешки развој на образованието, неопходно е важно менаџерите посредно и непосредно да се вклучат во целосна имплементација на наставните планови и програми за задолжително деветгодишно образование и задолжително средно образование

---

<sup>121</sup> [http://jser.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&catid](http://jser.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option=com_content&view=article&catid)

на учениците, да поддржуваат нови форми, техники и методи при реализацијата на наставните часови, да се залагаат за почеста примена на ИКТ во наставата, за примена на еко стандардите и за еколошката едукација на учениците, за имплементација на определен број наставни часови со мултиетничка и мултикултурна содржина во редовната настава итн., односно за сè она што е предвидено и актуелизирано од страна на Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образование, Државен испитен центар и други образовани институции.

Современиот директор-менаџер во училиштата од задолжително образование е главниот двигател на сите промени и збиднувања што се случуваат во образовниот процес и истиот е движечка сила на процесите на планирање, организирање, одлучување, контролирање и управување со училиштето. Тој активно учествува во изготвувањето на Годишната програма за работа на училиштето, во Годишните и Полугодишните извештаи за работа на училиштето, во изработката и координацијата на Развојниот план на училиштето и секако во Самоевалвацијата на училиштето, кои се пак индикатори на севкупната работа и постигнувањата на вработените и на учениците.

Неговата корелација со одговорните на локално и централно ниво, со членовите на Училишниот одбор, со членовите на Советот на родители, со Локалната самоуправа, со бизнис опкружувањето и со сите кои се поврзани со воспитно-образовната работа во училиштето допринесува за поквалитено одвивање на овој процес и повисоки резултати во знаењата на учениците.

Влијанието на менаџирањето со одлуките врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија е мошне значително и заради таа причина неопходно е важен квалитетот на одлуките што се донесуваат без оглед на тоа дали се донесуваат во извесни услови, услови на ризик или во неизвесност.

Според добиените анализи од извршените истражувања квалитетот на одлуките се оценува според тоа колку се спроведливи и колку се благовремено донесени. Исто така од важно значење за квалитетот на одлуките е и нивната карактеристика еластичност, која се постигнува со:

донесување на одлуки на повисоко ниво, со изработка на одлуки во повеќе варијанти, со базирање на одлуки врз основа на стратегиски цели, со флексибилност во определувањето на оптималноста на одлуката, со избегнување на рутинерство и инерција и со креативност на оспособени луѓе-менаџери.

*Самиот процес на донесување на одлуки, кој се нарекува уште и технологија на одлучување, може да се констатира дека тоа е сложен и комплициран процес кој може да им биде доверен само на: рационални, едуцирани, информирани, флексибилни, креативни и визионерски расположени луѓе, какви што се впрочем, современите менаџери.*<sup>122</sup>

Во врска со поставените прашања од анкетните прашалници за одлучувањата како функција на менаџерите и за влијанието на менаџирањето со одлуките врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија, во овие услови на воведување и спроведување на реформи во образованието и прифаќање на современи образовни стандарди, дојдовме до констатација дека е неопходно менаџерите да имаат доволно познавање од областа на образовен менаџмент, дека нивното менџирање е мошне важно за развој на ефективно училиште, а секако при тоа дека одлучувањето е важна менаџерска функција на која менаџерите посветуваат доволно време и при тоа имаат можности самостојно да донесуваат различни видови одлуки, но и да ги спроведуваат и оние кои се поставени како на локално така и на централно ниво.

Од истражувањата се добиваат различни резултати во врска со вклученоста на наставниците и педагошко-психолошката служба при донесувањето на одлуките, па така според менаџерите се вклучени и консултирани кога има потреба од нив, а пак наставниците и педагошко-психолошката служба мислат дека се сосема малку или воопшто не се вклучени во донесувањето на одлуките.

При извршување на функциите одлучување и управување менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето и спроведувањето на одлуките и истите да кореспондираат со стратешките цели на училиштето и така преку добра комуникација и имплементација да

<sup>122</sup> Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје Филозофски Факултет, Скопје, 2010, стр.325



влијаат врз стратешкиот развој на образованието, да го подобруваат квалитетот на наставниот процес, да создаваат поволна и позитивна клима за работење, да развиваат меѓусебна доверба, да ги уважаваат различните размислувања и ставови, да го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците и ППС и преку лична ангажираност и висок степен на одговорност да даваат личен пример за успешност и посветеност.

Од направените истражувања за определување на местото и улогата на одлучувањето во функционирањето на училиштето може да се констатира дека донесувањето на одлуки е инструмент со кој се регулираат сите функции на институциите и тоа на сите нивоа на раководење и управување.

Според добиените анализи од овие испитувања може да се констатира дека менаџерите преку процесот на донесување на одлуки имаат голема можност да го дадат својот допринос за квалитетно остварување на стратешкиот развој и во добро управување со севкупниот воспитно-образовен процес во Република Македонија и при тоа континуирано да го насочуваат кон негово подобрување и осовременување.

*Донесувањето одлуки, во основа е составен дел, функција на раководењето и управувањето, па оттука станува и значаен фактор за функционирањето на самата организација.*

Менаџерите се градители и управувачи на квалитетни организациски соодноси, тие планираат, одлучуваат, координираат и го контролираат севкупниот воспитно-образовниот процес и при тоа со нивото работење, одлучување, однесување, способност, знаење и залагање директно влијаат врз стратешкиот развој на воспитно-образовниот систем во Република Македонија, чија пак тенденција е квалитетен воспитно-образовен процес и современи образовни можности, кои пак се стремат да се стават во полза на општеството, учениците, наставниците, родителите и за доброто на сите!

## II МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТАП НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во голем број случаи при управување и менаџирање со образовните институции во Република Македонија се појавуваат одредени проблеми со начинот на донесување и имплементирање на определени одлуки од страна на менаџерите во основните и средни училиштата и со нивното влијание врз развојот на задолжителното образование.

Имено, во одредени случаи директорите имаат потешкотии на кој начин и кој тип на одлука треба да ја донесат лично, односно за потребите во своето училиште или пак кој тип и на кој начин определена одлука треба да се примени при спроведувањето на определена образовна промена, односно реформа од МОН, БРО, односно и истата да ја реализираат во своето училиште, а при тоа таа да биде соодветна и да има практична примена во севкупниот воспитно-образовен процес.

На процесот на донесување на добра одлуки влијаат поголем број на фактори од кои зависи имплементирањето на одлуката и затоа менаџерите, директори на училиштата каде се одвива задолжително образование, во основните и средните училишта, неопходно мора да се приспособуваат кон потребите на своето училиште и кон барањата, промените и потребите за развој и во Локалната самоуправа, Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образование, Државниот испитен центар и други институции поврзани со образовните процеси.

Начинот и стилот на донесување на одлуки и нивно успешно имплементирање од страна на менаџерите во основните и средни училишта во голема мера влијае врз развојот на задолжителното образование во Република Македонија и затоа велíme дека потребно е да се посвети посебно влијание на проблемите околу донесувањето на одлуки и да се олесни патот до донесување на добри и практични одлуки, корисни и за доброто на сите.

## 2. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предметот на истражување на оваа докторска дисертација е менаџирањето со одлуките и нивната функција во развојот на задолжителното образование во Република Македонија.

Имено, истражувањето се движи во насока на тоа колку менаџментот, односно менаџирањето во задолжителното образование е важно за развојот на задолжителното образование и при донесувањето одлуки, а со тоа и на правилниот развој на младите личности и нивното насочување кон позитивните вредности.

Воедно ќе истражуваме колку е нагласена потребата и важноста од развојот на образовниот систем во државата и колку менаџерите, преку своите способности и функции влијаат и се залагаат за негово унапредување и подигнување на неговиот квалитет и развој.

Предметот на истражувањето во оваа докторска дисертација има за цел да се утврди колкаво е влијанието на менаџерите и менаџерските тимови врз развојот на задолжителното образование, во колкава мера се застапени нивните залагања, функции, умешности и способности во процесот на планирање, организирање, раководење, координирање и контролирање во воспитно-образовниот процес, а при тоа и да се утврди степенот на постоење на образовен менаџмент во образовниот систем во Република Македонија и да се направи споредба во однос на другите и држави.

## 3. ЦЕЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Основната цел на истражувањето за овој докторски труд е да се испита начинот на донесување на одлуки од страна на менаџерите и менаџерските тимови во основните и средните училишта и нивното влијание врз развојот на задолжителното образование.

#### 4. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

- 1) Да се испитаат мислењата и ставовите на наставниците, стручната служба и менаџерите за значењето на одлучувањето како менаџерска функција
- 2) Да се испита колку менаџерите се вклучени во донесувањето на одлуки кои се однесуваат на организацијата и постоењето на систем на задолжително образование
- 3) Да се испита колку менаџерите ги практикуваат корективните одлуки во функционирањето на систем на задолжително образование
- 4) Да се испита фреквенцијата, односно какви видови на одлуки најчесто донесуваат менаџерите во задолжителното образование
- 5) Да се испита во колкава мера донесувањето на одлуки од страна на менаџерите е под централно и локално влијание
- 6) Да се испита колку менаџерите во задолжително образование практикуваат индивидуално или колективно донесување на одлуки
- 7) Да се испита фреквенцијата на управувачката функција во улога на развој на задолжителното образование
- 8) Да се испита колку донесувањето на одлуки во задолжителното образование од страна на менаџерите коренсподира со целите на организацијата
- 9) Да се испита колку менаџерот во донесувањето одлуки ги запазуваат етапите и фазите на донесувањето одлуки.

## 5. ХИПОТЕЗИ

**ГЛАВНА ХИПОТЕЗА** – *Општа хипотеза, согласно целта на истражувањето*

*Претпоставуваме дека начините на донесување на одлуки од страна на менаџерите доволно влијаат на развојот на задолжителното воспитание и образование во Република Македонија.*

### ПОМОШНИ ХИПОТЕЗИ

1. Наставниците, стручната служба и менаџерите сметаат дека одлучувањето како менаџерска функција е од големо значење за развојот на задолжителното образование.
2. Менаџерите се доволно вклучени во донесувањето одлуки кои се однесуваат на организацијата и развојот на задолжително образование
- 2.1. Постои статистичка значителна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите во донесувањето на одлуки за организацијата и развој на задолжителното образование.
3. Претпоставуваме дека менаџерите недоволно ги применуваат корективните одлуки кои се неопходни во системот на задолжително образование
4. Претпоставуваме дека менаџерите најчесто донесуваат кадровски и финансиски одлуки
5. Претпоставуваме дека донесувањето на одлуки е под големо влијание на образовните политики на централно и локално ниво
6. Претпоставуваме дека менаџерите најчесто донесуваат индиректни одлуки
7. Претпоставуваме дека менаџерите во доволна мера ја практикуваат управувачката функција
- 7.1. Постои статистичка значителна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите по однос на практикувањето на управувачката функција од страна на менаџерите.
8. Претпоставуваме дека постои доволна кореспонденција со развојните цели
- 8.1. Постои статистичка значителна разлика по однос на истото меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите
9. Претпоставуваме дека менаџерите не секогаш ги запазуваат етапите и фазите во донесувањето на одлуки во задолжителното образование.

## 6. НАУЧНИ МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ КОИ ЌЕ СЕ ПРИМЕНАТ

За потребите на истражувањата на овој докторски труд се употребени повеќе различни научни методи:

- *емпириска метода*, (информации добиени по пат на истражување и искуство), *компаративна-споредбена метода* (компарација со други образовни системи. користена при споредување на различни категории на одговори од истражувањето).

- *метод на индукција и дедукција* (овој метод ќе биде користен за донесување на заклучоци и препораки поврзани со оваа проблематика, притоа поаѓајќи од испитувањата на поединостите испецифичностите поврзани со ова прашање како и од идентификацијата на некои непознати поединости врз основа на факти кои се општо познати или врз основа на нешто што се претпоставува),

- *метод на интервју, прашалници анкета* (овој метод ќе се користи при анализа на развојот на образовниот систем во Република Македонија преку спроведени анкетни прашалници и интервју со наставници, стручни служби, наставници, родители) и

- *метод на анализа и синтеза* (анализа според добиените резултати и извлекување заклучоци).

Техниката анализа на содржина ќе ја користиме за да дојдеме до прибирање на потребните податоци во истражувањето.

**Техники** кои се користеа беа: анкетирање, скалирање (скала на проценка), интервју. Овие техники се користеа за пробирање на податоци по однос на одлучувањето и развојот на задолжителното образование во Република Македонија.

**Инструменти** во ова истражување се анкетни прашалници наменети за наставници, директори и стручни соработници со скала на проценка на ставовите на наставниците, директорите, стручните соработници и интервјуирање со определени претставници од државните образовни институции. Сите инструменти со кои се прибираа податоци за истражувањето се дадени во делот *Прилози*.

## 7. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

*Независна варијабла* во ова истражување се пол, возраст, образование, работно искуство кај менаџерите, наставниците и педагошко-психолошката служба.

*Зависна варијабла* е одлучувањето од страна на менаџерите во функција на развој на задолжителното образование.

Останати варијабли кои произлегуваат согласно посебните хипотези се :анкети, интервјуа, истражувачка дејност.

## 8. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Примерокот на истражувањето е случаен, односно него го сочинуваат вкупно 550 испитаници и тоа: 350 испитаници-наставници и стручна служба од основни училишта од Република Македонија, 150 наставници и стручна служба од средни училишта, 35 директори од основни училишта и 15 директори од средни училишта. Тоа значи дека истражувањето е вршено во 50 училишта, каде се одвива задолжително образование, односно во 35 основни училишта и 15 средни училишта во 15 општини во Република Македонија.

Примерокот на истражување кај испитаниците е направен според однапред поготвените анкетни прашалници и интервјуто, соодветни на предметот на истражување, кои можат да се видат во прилози.

## 9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Добиените резултати од истражувањето ќе се констатираат и ќе се стават на разгледување и доработка од професионални и стручни лица од областа на образование и други соодветни подрачја и истите законски да ги иницираат, за да се имплементираат во корист на подобрување на квалитетот на образовниот менаџмент за воспитно-образовниот процес во задолжителното образование во Република Македонија.

При обработката на податоците добиени од истражувањето кај испитаниците за добивање на точни резултати од поставените прашања и понудените одговори се применуваше следната формула:

$$x \cdot 1 + y \cdot 2 + z \cdot 3 + w \cdot 4 \sum X$$

$$K \text{ (Коефициент на средна вредност)} = \frac{\sum X}{N}$$

(Ранг на значајност)

Вкупен број на испитаници  $N$

Исто така при обработка на податоците добиени за помошните хипотези се применуваа Хи- квадрат тест и Т-тест.

$$(f_o - f_t)^2$$

$$\text{Хи-квадрат } (x^2) = \sum \left[ \frac{(f_o - f_t)^2}{f_t} \right]$$

$F_1$

Податоците добиени со примената на истражувачките техники подлежат на статистичка обработка. Резултатите ќе бидат прикажани бројчано, процентуално и графички и сето тоа претставено како сликовит приказ.

## 10. ДИСКУСИИ ЗА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ И ОЧЕКУВАН НАУЧЕН ПРИДОНЕС

Сметаме дека трудот ќе ги исполнува двата критериума кои се потребни и неопходни: научно-теоретскиот и практичниот критериум. Научниот придонес од овој докторски труд сметаме дека ќе се заснова врз стекнатите резултати и придобивки за разоткривање на менаџерските влијанија врз задолжителното образование и практичниот придонес преку примена на форми и методи за нивно отстранување и имплементирање на правилни законски регулативи.

Истражувањето треба да даде одговор и на тоа колку овој процес на донесување на одлуки од централно (стратешко ниво) ефикасно и ефективно се спроведува на ниво на училиште (оперативно ниво) преку единицата на локалната управа (локално ниво) и дали нивното имплементирање помага во развојот на образованието во Република Македонија.



### III. 1. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Резултатите од истражувањето за важноста на одлучувањето и управувањето на менаџерите, во функција на развој на задолжителното образование во Република Македонија, добиени се врз основа на направената анализа на одговорените прашања од анкетните прашалници кои се спроведени со: наставници, професори и педагози, психолози (стручна служба) и директори од основни училишта, професори и педагози и психолози (стручна служба) и директори од средните училишта.

Исто така при истражувањето направени се и интервјуа со: државен просветен инспектор, општински просветен инспектор, советник од Биро за развој на образование, универзитетски професор по менаџмент, претседател на Совет на општина и советник во Локална самоуправа Велес.

Имено, за оваа цел анкетирани се вкупно 550 испитаници, од кои 350 испитаници се наставници и стручна служба од 35 основни училишта од Република Македонија, а 150 испитаници се професори, педагози или психолози од 15 средни училишта во Република Македонија, 35 испитаници се директори од 35 основни училишта и 15 испитаници се директори од 15 средни училишта во Република Македонија. Сите овие се со различен степен на образование, различно работно искуство, различна возраст и пол.

1. Табеларен приказ за вкупно испитаници (наставници, ППС и директори) од основно и средно образование



2. Табеларен приказ на испитаниците од основни училишта по населено место:

<i>Град, населба, село, општина</i>	<i>Основно училиште</i>
1. Битола	<i>Коле Канински</i>
2. Битола	<i>Стив Наумов</i>
3. Битола	<i>Гоце Делчев</i>
4. Битола	<i>Кирил и Методиј</i>
5. Прилеп	<i>Кочо Рацин</i>
6. Прилеп	<i>Рамко Левката</i>
7. Штип	<i>Гоце Делчев</i>
8. Куманово	<i>Браќа Миладиновци</i>
9. Демир Хисар	<i>Гоце Делчев</i>
10. Берово, с. Русиново	<i>Никола Петров Русински</i>
11. Кавадарци	<i>Тоше Велков-Пепето</i>
12. Свети Николе	<i>Св. Кирил и Методиј</i>
13. Велес	<i>Васил Главинов</i>
14. Велес	<i>Блаже Конески</i>
15. Велес	<i>Ј.Х.К.Џинот</i>
16. Велес	<i>Благој Кирков</i>
17. Велес, с. Иванковци	<i>Стојан Бучевски Буридан</i>
18. Велес, с. Г.Оризари	<i>Рајко Жинзифов</i>
19. Чашка	<i>Тодор Јанев</i>
20. Чашка, с. Богомила	<i>Петар Поп Арсов</i>
21. Чашка, Г. Јаболчиште	<i>Лирија</i>
22. Градско	<i>Даме Груев</i>
23. Охрид	<i>Григор Прличев</i>
24. Охрид	<i>Христо Узунов</i>
25. Охрид	<i>Св. Климент Охридски</i>
26. Кичево	<i>Санде Штерјоски</i>
27. Кичево	<i>Кузман Јосифовски Питу</i>
28. Кичево	<i>Др. Владимир Полежиновски</i>

29. Скопје	Ѓорѓија Пулевски
30. Скопје	Ј.Х.Песталоци
31. Скопје	Коле Неделковски
32. Скопје,	11 Октомври
33. Скопје, Ѓорче Петров	Димитар Поп Георгиев Беровски
34. Скопје, Ѓорче Петров	Мирче Ацев
35. Скопје, Волково	Јоаким Крчовски

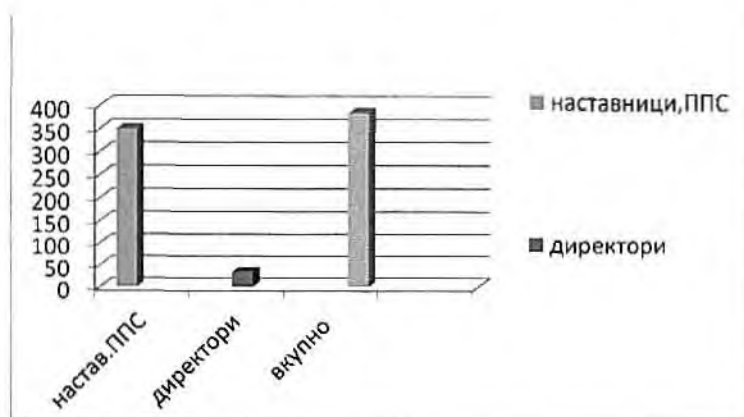
3. Табеларен приказ на испитаниците од *средно образование* по населено место:

<i>Град, населба, село, општина</i>	<i>Средно училиште</i>
1. Битола	Таки Даскалот /гимназија
2. Битола	Јане Сандански /средно стручно
3. Скопје	Михајло Пупин /средно стручно
4. Штип	Коле Нехтенин /средно стручно
5. Кочани	Ѓоко Викентиев /средно стручно
6. Куманово	Гоце Делчев /гимназија
7. Свети Николе	Кочо Рацин /гимназија
8. Кичево	Мирко Милевски /средно стручно
9. Кичево	Дрита /гимназија
10. Охрид	Ванчо Питошевски /гимназија
11. Велес	Кочо Рацин /гимназија
12. Велес	Коле Неделковски /средно стручно
13. Велес	Димитрија Чуповски /средно стручно
14. Велес	Јовче Тесличков /средно стручно
15. Гевгелија	Јосиф Јосифовски /средно стручно

4. Табеларен приказ на испитаниците (наставници и стручни соработници) по пол, возраст и образование- во основно и средно образование:

Наставен кадар и ППС		мажи	жени	М-р	ВСС	ВШС	До 35 години	Од 36 до 50 г.	Над 50 г.
основно	<b>350</b>	82	268	14	254	82	93	149	108
Средно	<b>150</b>	69	81	2	147	1	25	92	33
Вкупно	<b>500</b>	151	349	16	401	83	118	241	141

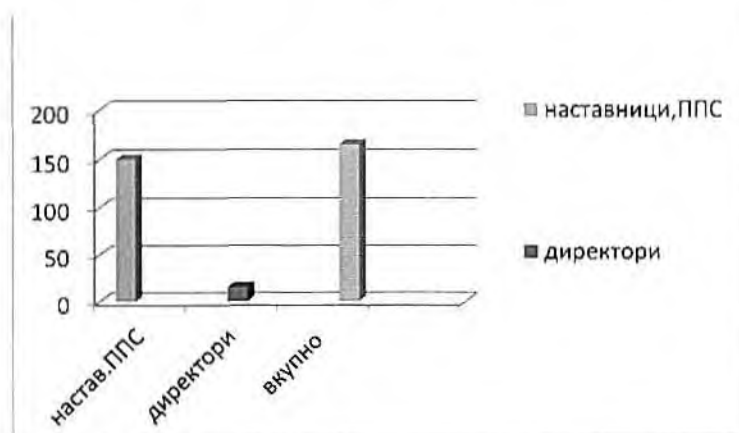
5. Табеларен приказ за вкупно испитаници (наставници, ППС и директори) од основно образование



1. Табеларен приказ на испитаници (директори) по пол, возраст и образование-средно образование

директори		мажи	жени	М-р	ВСС	ВШС	До 35 год.	Од 36 до 50 г.	Над 50 г.
основно	<b>35</b>	18	17	3	32	/	5	17	13
средно	<b>15</b>	11	4	5	10	/	2	4	9
вкупно	<b>50</b>	29	21	8	42	/	7	21	22

2. Табеларен приказ за вкупно испитаници (наставници, ППС и директори) од средно образование



➤ **III 1. Квантитативна анализа од испитувањата и претставување на резултати**

Преку квантитативните анализи има можност да ги согледаат резултатите од истражувањата добиени според размислувањата и ставовите на наставниците и стручните служби и директорите-збирно, за неопходноста од добро управување и донесување на одлуки од страна на менаџерите во нивните училишта и нивната имплементација и значење за современиот воспитно-образовен процес и за стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија.

Со цел да се добие поголема прегледност на резултатите од анкетните прашалници, добиените одговори се прикажани преку табеларен приказ, графикони и пати. Имено, според резултатите од анкетните прашалници за секое од поставените прашања има утврден коефициент и тоа е показател за важноста, односно ранг на значајноста, добиен од понудените одговори. За секое од поставените прашања подолу имаме сликовит приказ на обработка, изразено преку пати или хистограм.

- Во продолжение на оваа Докторска дисертација следи *Претставување на резултати и податоците од испитаниците: наставници, педагози, психолози и директори во основните и средните училишта во неколку градови во Република Македонија.*

**III 1. АНАЛИЗА НА СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК  
НА НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНА СЛУЖБА  
ВО ОСНОВНО ОБРАЗОВАНИЕ**

РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ, 350 испитаници

4 - многу 3 – доволно 2 – малку 1 – недоволно

бр.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент -ранг на значајност
	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	51	176	85	38	2.69
	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	293	45	12	/	3.81
	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	285	54	11	/	3.78
	Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	152	113	60	25	3.12
	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	118	135	63	34	2.96
	Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	90	140	58	62	2.74
	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	86	133	87	44	2.75
	Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	94	130	8	48	2.77
	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	216	88	39	7	3.58
0.	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	220	90	26	14	3.47
1.	Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	66	137	94	53	2.62
2.	Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесување на одлуки?	131	129	62	28	3.04
3.	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	135	142	56	17	3.19

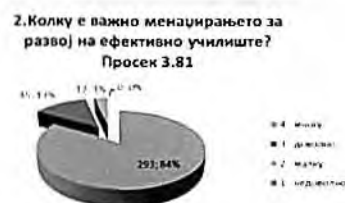
4.	Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	129	106	71	44	2.92
5.	Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?	170	123	38	19	3.78
6.	Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?	115	113	86	36	2.88
7.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	139	95	92	24	3.00
8.	Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	25	114	106	105	2.17
9.	Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	110	174	61	105	3.11
0.	Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менџерот во Вашето училиште	144	138	62	6	3.20
бр.	Прашања за управувањето како функција на менџерите	4	3	2	1	Коефициент -ранг на значајност
.	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	266	56	24	4	3.67
.	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?	258	60	30	2	3.64
.	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените	252	91	5	2	3.69
.	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	265	66	12	7	3.68
.	Колку добриот менџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	297	39	11	3	3.80
.	Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?	261	80	7	2	3.71
.	Колку управувањето на менџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручните усовршување на наставниците?	273	55	20	2	3.71

Врз основа на претходната табела се изработени следните графички прикази:



Приказ III.1.1.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент“, 51 испитаник, односно 15% од вкупно од испитаниците одговориле дека имаат *многу* познавање од областа на образовен менаџмент, додека пак 176 испитаници, односно 50% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 85 испитаници, односно 24 % одговориле со одговор *малку*, а 38 испитаник, односно 11% се изјасниле дека имаат *недоволно* познавање од областа на образовен менаџмент. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.69, што јасно укажува на фактот дека испитаниците имаат доволно познавање од областа на образовен менаџмент и според ова истите можат да даваат свои размислувања, да изразуваат ставови и да коментираат во врска со оваа област, значајна за нашето истражување.



Приказ III.1.2.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште“, 293 испитаници, односно 84% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџирањето е многу важно за развој на ефективно училиште, додека пак 45 испитаници, односно 13% дале одговор *доволно*, 12 испитаници, односно 3 % одговориле со *малку*, а ниту еден испитаник, односно 0% се изјаснил дека менаџирањето не е важно за развој на ефективно училиште. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.81 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека доброто менаџирање од старна на директорите е многу важно за развој на ефективно училиште.





Приказ III.1.3.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлучувањето е важна менаџерска функција“, 285 испитаници, односно 82% од вкупно од испитаниците одговориле дека одлучувањето е *многу* важна менаџерска функција, додека пак 54 испитаници, односно 15% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 3 % одговориле со одговор *малку*, а ниту еден од испитаниците не дал одговор дека тоа е неважно. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.77 што јасно укажува на фактот дека испитаниците во најголем дел се согласуваат дека одлучувањето е многу важна менаџерска функција за развојот на училиштето и за подигнувањето на квалитетот на целокупниот воспитно-образовниот процес.



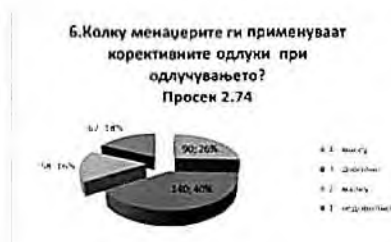
Приказ III.1.4.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција“, 152 испитаници, односно 44% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите посветуваат *многу* време на одлучувањето како менаџерска функција, додека пак 113 испитаници, односно 32% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 60 испитаници, односно 17 % одговориле со *малку*, а 25 испитаници, односно 7% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* посветуваат време на одлучување како менаџерска функција. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.12 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел посветуваат многу или доволно време на одлучувањето како менаџерска функција и тоа е важно за успешно менаџирање.



Приказ III.1.5.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки“, 118 испитаници, односно 34% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* се самостојно вклучени во донесувањето на одлуки, додека пак 135 испитаници, односно 18% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 63 испитаници, односно 18% одговориле со одговор *малку*, а 34 испитаници, односно 10% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* самостојно се вклучени во донесување на одлуки. Според направената анализа и пресметување за ова прашање аритметичка средина–просек 2.96 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел многу или доволно самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки и имаат можност да одлучуваат.



Приказ III.1.6.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето“, 90 испитаници, односно 26% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето, додека пак 140, односно 40% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 58 испитаници, односно 16% одговориле со одговор *малку*, а 62 испитаници, односно 18% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето. Според направената анализа за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 2.74 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите применуваат корективни одлуки и тоа е важно, а помал дел од испитаниците сметаат дека менаџерите малку или недоволно ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето во училиштето.



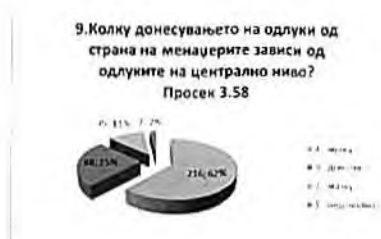
Приказ III.1.7.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки“, 86 испитаници, односно 25% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* сами донесуваат кадровски одлуки, додека пак 133 испитаници, односно 38% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 87 испитаници, односно 25 % одговориле со одговор *малку*, а 44 испитаници, односно 12% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* сами донесуваат кадровски одлуки при менаџирањето. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.75 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел самостојно донесуваат кадровски одлуки, а додека пак останатите испитаници сметаат дека тоа го прават малку или недоволно.



Приказ III.1.8.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки“, 94 испитаници, односно 27% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* самостојно донесуваат финансиски одлуки, додека пак 130 испитаници, односно 37% од испитаниците одговориле *доволно*, 78 испитаници, односно 22% одговориле со одговор *малку*, а 48 испитаници, односно 14% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* донесуваат самостојно финансиски одлуки. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.77 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел посветуваат многу или доволно донесуваат самостојно финансиски одлуки, а додека останатите испитаници сметаат дека менаџерите малку или недоволно донесуваат самостојно финансиски одлуки.



Приказ III.1.9.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво“, 216 испитаници, односно 62% од вкупно од испитаниците одговориле дека донесувањето на одлуки *многу* зависи од одлуките на централно ниво, додека пак 88 испитаници, односно 25% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 39 испитаници, односно 11% одговориле со одговор *малку*, а 7 испитаници, само 2% се изјасниле дека донесувањето на одлуки од страна на менаџерите *недоволно* зависи од одлуките на централно ниво. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.58 што јасно укажува на фактот дека поголем дел од испитаниците сметаат дека донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво и истите се приспособуваат кон нив.



Приказ III.1.10.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво“, 220 испитаници, односно 63% од вкупно од испитаниците одговориле дека донесувањето на одлуки *многу* зависи од одлуките на локално ниво, додека пак 90 испитаници, односно 26% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 26 испитаници, односно 7% одговориле со одговор *малку*, а 14 испитаници, односно 4% се изјасниле дека донесување то одлуки од страна на менаџерите *недоволно* зависи од одлуките на локално ниво. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.47 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека носењето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво.

11. Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?  
Просек 2.62



Приказ III.1.11

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки“, 66 испитаници, односно 19% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки, додека пак 137 испитаници, односно 39% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 94 испитаници, односно 27% одговориле со одговор *малку*, а 53 испитаници, односно 15% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуките. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.62 што јасно укажува на факт дека испитаниците сметаат дека менаџерите доволно се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки, а пак другите испитаници сметаат дека тоа го прават малку или недоволно.

12. Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесувањето на одлуки?  
Просек 3.04



Приказ III.1.12.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесувањето на одлуки“, 131 испитаник, односно 37% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесувањето на одлуки, додека пак 129 испитаници, односно 37% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 62 испитаници, односно 18% одговориле со одговор *малку*, а 28 испитаници, односно само 8% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* се консултираат со педагошко-психолошката служба. Според направената анализа и пресметки за е добиен коефициент 3.04 што јасно укажува на фактот дека менаџерите доволно се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето.

13. Колку одлуките на менаџерите  
кореспондираат со стратешките цели на  
училиштето?  
Просек 3.19



Приказ III.1.13.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето“, 135 испитаници, односно 38% од вкупно од испитаниците одговориле дека одлуките на менаџерите *многу* кореспондираат со стратешките цели на училиштето, додека пак 142 испитаници, односно 41% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 56 испитаници, односно 16% одговориле со одговор *малку*, а 17 испитаници, односно само 5% се изјасниле дека одлуките на менаџерите *недоволно* кореспондираат со стратешките цели на училиштето. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 3.19 што јасно укажува на факт дека испитаниците сметаат дека одлуките на менаџерите доволно кореспондираат со стратешките цели и се стремат кон прогресивен развој на училиштетото.

14. Колку менаџерите имаат можности  
да бидат креативни во донесувањето  
на одлуки?  
Просек 2.92



Приказ III.1.14.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки“, 129 испитаници, односно 37% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки, додека пак 106 испитаници, односно 30% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 71 испитаник, односно 20% одговориле со одговор *малку*, а 44 испитаници, односно 13% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки. Според направената анализа добиен е коефициент 2.92 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите многу или доволно се креативни во одлучување

15. Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?  
Просек 3.78



Приказ III.1.15.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво“, 170 испитаник, односно 49% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво, додека пак 123 испитаници, односно 35% дале одговор *доволно*, 38 испитаници, односно 11% одговориле со одговор *малку*, а 19 испитаници, односно само 5% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* ги имплементираат одлуките одлуките донесени на централно и локално ниво. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.78 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите многу или доволно ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво во нивните училишта.

16. Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?  
Просек 2.88



Приказ III.1.16.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки“, 115 испитаници, односно 33% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки, додека пак 113 испитаници, односно 32% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 86 испитаници, односно 25% одговориле со одговор *малку*, а 36 испитаници, односно 10% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки. Според направената анализа има коефициент 2.88 што укажува на доволна комуникација при одлучувањето..

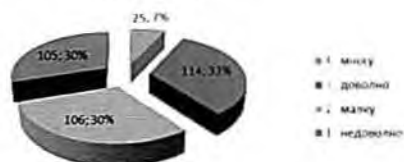
17. Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?  
 Просек 3.00



Приказ III.1.17.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование“, 139 испитаник, односно 40% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* влијаат врз развојот на задолжителното образование, додека пак 95 испитаници, односно 27% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 92 испитаници, односно 26% одговориле со одговор *малку*, а 24 испитаници, односно 7% се изјасниле дека одлуките на менаџерите *недоволно* влијаат врз развојот на задолжителното образование. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.00 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека одлуките на менаџерите многу или доволно влијаат врз развојот на задолжителното образование и од дел од нивните одлуки зависат развојните промени.

18. Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?  
 Просек 2.17



Приказ III.1.18.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуки“, 114 испитаници, односно 33% од вкупно од испитаниците одговориле дека *многу* учествуваат во донесувањето одлуки, додека пак 106 испитаници, односно 30% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 105 испитаници, односно 30% одговориле со одговор *малку*, а 25 испитаници, односно само 7% се изјасниле со *недоволно*. Анализата дава коефициент, 2.17 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека секој индивидуално има мислење по ова прашање и по тоа колку учествува во донесувањето на одлуки и тоа е во зависност од определени ситуации.



19. Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?

Просек 3.11



Приказ III.1.19.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие сакате да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење на носење и спроведување на различни видови одлуки“, 110 испитаници, односно 24% од вкупно од испитаниците одговориле дека *многу* сакаат да се вклучат во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки, додека пак 174 испитаници, односно 39% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 61 испитаник, односно 14% одговориле со одговор *малку*, а 105 испитаници, односно 23% се изјасниле дека тие *недоволно* сакаат да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 3.11 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека тие различно искажуваат желба за одлучување.

20. Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште?

Просек 3.20



Приказ III.1.20.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште“, 144 испитаници, односно 41% од вкупно од испитаниците одговориле дека се *многу* задоволни од начинот на носење на одлуки од менаџерот во нивното училиште, 138 испитаници, односно 39% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 62 испитаници, односно 18% одговориле со одговор *малку*, а 6 испитаници, односно само 2% се изјасниле дека со *недоволно*. Според анализата добиен е коефициент 3.20 и испитаниците се различно се задоволни од начинот на носење на одлуки од страна на менаџерот во училиштето.

## Прашања за управувањето како функција на менаџерите

1. Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?  
Просек 3.67



Приказ III.1.21.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација“, 266 испитаници, односно 76% од вкупно од испитаниците одговориле дека доброто управување на менаџерите *многу* развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација, 56 испитаници, односно 16% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 24 испитаници 7% одговориле со *малку*, а 4 испитаници, само 1% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување е добиен коефициент 3.67 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека преку доброто управување на менаџерите се развива доверба, се уважуваат различните мислења и се обезбедува добра комуникација во училиштата.

2. Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?  
Просек 3.64



Приказ III.1. 22.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето“, 258 испитаници, односно 74% од испитаниците сметаат дека преку доброто управување на менаџерите *многу* се надминуваат конфликтните комуникации во училиште, 60 испитаници, 17% одговориле *доволно*, 30 испитаници, односно 8% одговориле со одговор *малку*, а 2 испитаници, само 1% *недоволно*. Од анализата добиен е коефициент 3.64 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека преку доброто управување на менаџерите многу се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето.



Приказ III.1.23.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените“, 252 испитаника, односно 72% од вкупно испитаници одговориле дека со доброто управување *многу* се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените, додека пак 91 испитаник, односно 26% од вкупно испитаници одговор-*доволно*, 5 испитаници, односно 1% одговориле со одговор *малку*, а само 2 испитаника, се изјасниле дека со доброто управување *недоволно* се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените. Според направената анализа и пресметување е добиен коефициент 3.69 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека со доброто управување на менаџерите се бара многу одговорност и работна дисциплина кај вработените.

4. Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?  
Просек 3.68



Приказ III.1.24.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно“, 265 испитаници, односно 76% од вкупно од испитаниците одговориле дека со доброто управување на менаџерите *многу* се известуваат на време и точно вработените, додека пак 66 испитаници, 19% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 12 испитаници, односно 3% одговориле со одговор *малку*, а 7 испитаници, односно само 2% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.68 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека преку доброто управување вработените се известуваат навреме и точно.



Приказ III.1.25.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето“, 297 испитаници, односно 85% од вкупно од испитаниците одговориле дека добриот менаџер преку неговото управување многу служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето, додека пак 39 испитаници, односно 11% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 3% одговориле со одговор *малку*, а само 3 испитаници, односно само 1% одговориле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.80 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира своето училиште.



Приказ III.1.26.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето“, 261 испитаник, односно 74% од вкупно од испитаниците одговориле со *многу*, додека пак 80 испитаници, односно 23% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 7 испитаници, односно 2% одговориле со *малку*, а само 2 испитаници, односно само 1% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.71 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека со доброто управување на менаџерите многу се насочува работењето на стручните органи.

7. Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците?  
 Просек 3.71



Приказ III.1.27.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците“, 273 испитаници, односно 78% од вкупно од испитаниците одговориле дека управувањето на менаџерите *многу* го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците, додека пак 55 испитаници, односно 16% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 20 испитаници, односно 6% одговориле со одговор *малку*, а само 2 испитаника се изјасниле дека управувањето на менаџерите *недоволно* го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.71 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека управувањето на менаџерите многу го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците и тоа е неопходно за подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес.

**III 1.2. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД  
СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК  
НА НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНА СЛУЖБА  
ВО СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ**

**СРЕДНИ УЧИЛИШТА -НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНА СЛУЖБА, 150 испитаници**

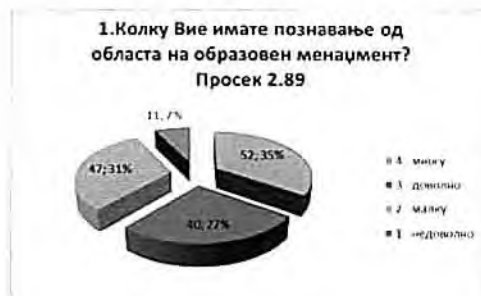
**4 - многу 3 – доволно 2 – малку 1 – недоволно**

бр.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент на значајност
1.	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	52	40	47	11	2.89
2.	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	110	33	6	1	3.68
3.	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	117	18	14	1	3.68
4.	Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	58	36	52	4	2.99
5.	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	34	57	54	5	2.80
6.	Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	29	78	36	7	2.86
7.	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	22	72	44	12	2.69
8.	Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	38	67	39	6	2.91
9.	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	94	41	8	7	3.48
10.	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	101	36	11	2	3.57
11.	Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	35	57	40	18	2.73
12.	Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето?	28	64	35	23	2.65
13.	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	53	50	34	13	2.95
14.	Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	62	34	51	3	3.03
15.	Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на локално и централно ниво?	76	36	35	4	3.24

16.	Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?	33	1	47	9	2.79
17.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	75	42	28	5	3.25
18.	Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	2	55	50	43	2.11
19.	Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	74	46	22	8	3.24
20.	Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште?	46	61	35	8	2.97
21.	Прашања за управувањето како функција на менаџерите					Коефициент на значајност
1.	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	109	34	11	6	3.77
2.	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?	108	35	12	5	3.77
3.	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените?	106	40	11	3	3.79
4.	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	97	25	24	4	3.43
5.	Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	102	32	11	5	3.54
6.	Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?	90	36	18	6	3.40
7.	Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручните усовршување на наставниците?	77	46	23	4	3.31

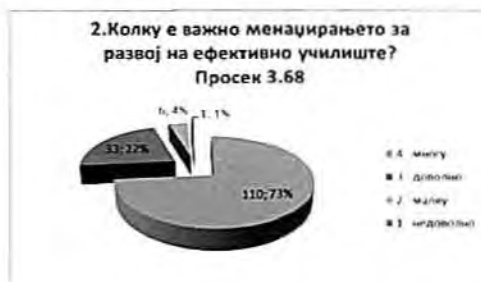
Врз основа на резултатите направени се следниве графички прикази:

### Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите



Приказ III.2.1

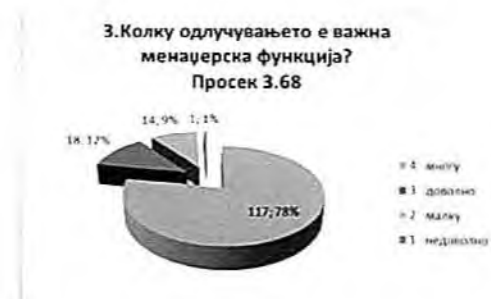
Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент“, 52 испитаника, односно 35% од вкупно од испитаниците одговориле дека имаат *многу* познавање од областа на образовен менаџмент, додека пак 40 испитаници, односно 27% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 47 испитаници, односно 31% одговориле со одговор *малку*, а 11 испитаник, односно 7% се изјасниле дека имаат *недоволно* познавање од областа на образовен менаџмент. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.89 и значи дека поголем дел од испитаниците имаат многу или доволно познавање од областа на образовен менаџмент.



Приказ III.2.2.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште“ 110 испитаници, односно 73% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџирањето е многу важно за развој на ефективно училиште, додека пак 33 испитаници, односно 22% од испитаниците дале одговор *доволно*, 6 испитаници, односно 4% одговориле со *малку*, а само еден испитаник, со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.68 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека доброто менаџирање од страна на директорите е многу важно за развој на ефективно училиште.





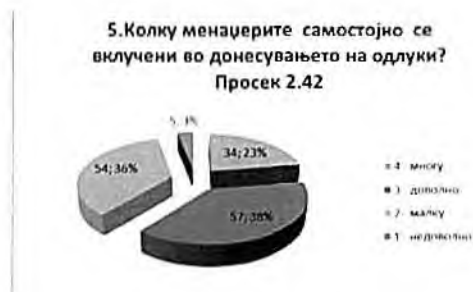
Приказ III.2.3.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлучувањето е важна менаџерска функција“, 117 испитаници, односно 78% од вкупно од испитаниците одговориле дека одлучувањето е *многу* важна менаџерска функција, додека пак 18 испитаници, односно 12% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 14 испитаници, односно 9% одговориле со одговор *малку*, а ниту еден од испитаниците не дал одговор дека тоа е неважно. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.68 што јасно укажува на фактот дека испитаниците во најголем дел се согласуваат дека одлучувањето е многу важна менаџерска функција за развојот на училиштето и за подигнување на квалитетот на воспитно-образовниот процес.



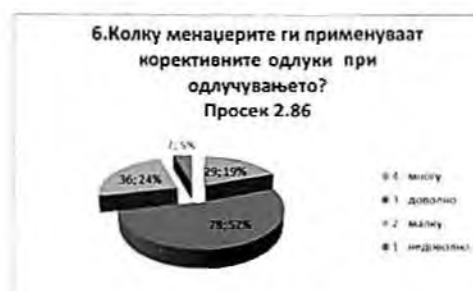
Приказ III.2.4.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција“, 58 испитаници, односно 38% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите посветуваат *многу* време на одлучувањето како менаџерска функција, додека пак 36 испитаници, односно 24% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 52 испитаници, односно 35% одговориле со *малку*, а 4 испитаници, односно 3% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* посветуваат време на одлучувањето како менаџерска функција. Според направената анализа е добиен коефициент 2.99 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите посветуваат многу или доволно време на одлучувањето како функција



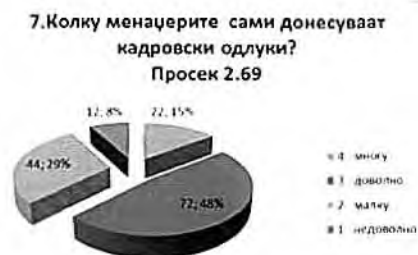
Приказ III.2.5.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки“, 34 испитаници, односно 23% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки, додека пак 57 испитаници, односно 38% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 54 испитаници, односно 36% одговориле со *малку*, а 5 испитаници, односно 3% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 2.42 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел многу или доволно самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки и имаат можност да одлучуваат во интерес на училиштето.



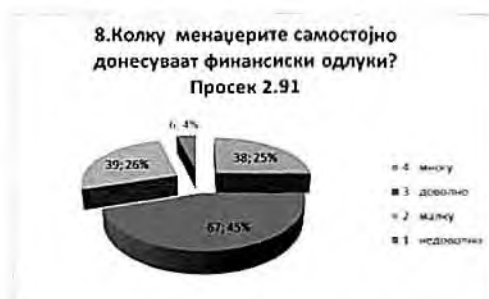
Приказ III.2.6

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето“, 29 испитаници, односно 19% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето, 78 испитаници, односно 52% дале одговор *доволно*, 36 испитаници, односно 24% одговориле со *малку*, а 7 испитаници, односно 5% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.86 по однос на примена на корективните одлуки.



Приказ III.2.7

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку време менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки“, 22 испитаника, односно 15% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* сами донесуваат кадровски одлуки, додека пак 72 испитаници, односно 48% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 44 испитаници, односно 29% одговориле со одговор *малку*, а 12 испитаници, односно 8% со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.69 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел доволно самостојно донесуваат кадровски одлуки, а пак останатите испитаници сметаат дека тоа го прават малку или недоволно.



Приказ III. 2.8

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки“, 38 испитаници, односно 25% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите самостојно *многу* донесуваат финансиски одлуки, додека пак 67 испитаници, односно 45% од испитаници те дале одговор *доволно*, 39 испитаници, односно 22% одговориле со *малку*, а 6 испитаници, односно 4% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 2.91 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите во најголем дел посветуваат многу или доволно донесуваат самостојно финансиски одлуки, а додека останатите испитаници сметаат дека менаџерите недоволно самостојно носат финансиски одлуки.

9. Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?  
 Просек 3.48



Приказ III.2.9

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво“, 94 испитаници, односно 63% од вкупно од испитаниците одговориле дека донесувањето на одлуки *многу* зависи од одлуките на централно ниво, додека пак 41 испитаници, односно 27% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 8 испитаници, односно 5% одговориле со одговор *малку*, а 7 испитаници, односно само 5% се изјасниле дека донесувањето на одлуки од страна на менаџерите *недоволно* зависи од одлуките на централно ниво. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.48 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво и истите се приспособуваат кон нив.

10. Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?  
 Просек 3.57



Приказ III.2.10

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво“, 101 испитаник, односно 67% од вкупно од испитаниците одговориле дека донесувањето на одлуки *многу* зависи од одлуките на локално ниво, додека пак 36 испитаници, односно 24% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 7% одговориле со *малку*, а 2 испитаника, односно 2% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа е добиен коефициент 3.57 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека носењето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуки од локално ниво.

11. Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?  
Просек 2.73



Приказ III.2.11

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки“, 35 испитаници, односно 23% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки, додека пак 57 испитаници, односно 38% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 40 испитаници, односно 27% одговориле со *малку*, а 18 испитаници, односно 12% се изјасниле дека менаџерите *недоволно* се консултираат со наставниците. Од анализата добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.73 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите доволно се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки, додека пак другите испитаници сметаат дека тоа го прават малку или недоволно.

12. Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето?  
Просек 2.65



Приказ III.2.12

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесувањето на одлуки“, 28 испитаник, односно 19% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* се консултираат со педагошко-психол. служба, додека пак 64 испитаници, односно 43% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 35 испитаници, односно 23% одговориле со *малку*, а 23 испитаници, односно 15% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 2.65 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите доволно се консултираат со педагошко-психолошката служба при носење на одлуки.

13. Колку одлуките на менаџерите  
кореспондираат со стратешките цели на  
училиштето?  
Просек 2.95



Приказ III.2.13

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето“, 53 испитаници, односно 35% од вкупно од испитаниците одговориле дека одлуките на менаџерите *многу* кореспондираат со стратешките цели на училиштето, додека пак 50 испитаници, односно 33% одговориле со *доволно*, 34 испитаници, односно 23% одговориле *малку*, а 13 испитаници, односно 9% се изјасниле дека одлуките на менаџерите *недоволно* кореспондираат со стратешките цели на училиштето. Според направената анализа е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.95 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека одлуките на менаџерите доволно кореспондираат со стратешките цели на училиштето и се за негов прогресивен развој.

14. Колку менаџерите имаат можности  
да бидат креативни во донесувањето  
на одлуки?  
Просек 3.03



Приказ III.2.14

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки“, 62 испитаници, односно 41% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки, додека пак 34 испитаници, односно 23% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 51 испитаник, односно 34% одговориле со *малку*, а 3 испитаници, односно 2% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.03 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите многу или доволно имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки.

15. Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?  
Просек 3.21



Приказ III.2.15

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво“, 75 испитаници, односно 50% од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво, додека пак 36 испитаници, односно 24% испитаници дале одговор *доволно*, 35 испитаници, односно 23% одговориле со *малку*, а 4 испитаници или 3% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.21 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите многу или доволно ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво.

16. Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?  
Просек 2.79



Приказ III.2.16

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки“, 33 испитаници, односно 23% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* ги комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки, додека пак 61 испитаник, односно 22% испитаници дале одговор *доволно*, 47 испитаници, односно 31% одговориле со одговор *малку*, а 9 испитаници, односно 6% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2.79 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека менаџерите многу или доволно комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки и тоа помага при правилниот избор на и имплементацијата на одлуките.

17. Колку одлуките на менаџерите  
влијаат врз развојот на задолжителното  
образование?  
Просек 3.25



Приказ III.2.17

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование“, 75 испитаници, односно 50% од вкупно од испитаниците одговориле дека менаџерите *многу* влијаат врз развојот на задолжителното образование, додека пак 42 испитаници, односно 28% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 28 испитаници, односно 19% одговориле со *малку*, а 5 испитаници, односно 3% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.25 што јасно укажува дека испитаниците сметаат дека одлуките на менаџерите многу или доволно влијаат врз развојот на задолжителното образование и влијаат на зависат севкупните развојни промени.

18. Колку Вие учествувате во  
донесувањето на одлуките?  
Просек 2.11



Приказ III.2.18

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуки“, 55 испитаници, односно 37% од вкупно од испитаниците, наставници и стручна служба одговориле дека *многу* учествуваат во донесувањето одлуки, додека пак 50 испитаници, односно 33% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 43 испитаници, односно 29% одговориле со *малку*, а 2 испитаници, односно само 1% се изјасниле дека *недоволно* ги учествуваат во донесувањето на одлуки. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 2.11 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека секој индивидуално има мислење по ова прашање и по тоа колку учествува во донесувањето на одлуки и тоа е во зависност од определени ситуации.



19. Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?  
 Просек 3.24



Приказ III.2.19

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие сакате да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки“, 74 испитаници, односно 49% од вкупно од испитаниците одговориле дека *многу* сакаат да се вклучат во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки, 46 испитаници, односно 31% одговориле *доволно*, 22 испитаници, односно 15% одговориле со *малку*, а 8 испитаници, односно 5% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.24 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека тие различно искажуваат желба за вклученост во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки во нивното училиште и тоа зависи од испитаниците поединачно.

20. Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште?  
 Просек 2.97



Приказ III.2.20

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште“, 46 испитаници, односно 31% од вкупно од испитаниците одговориле дека се *многу* задоволни од начинот на носење на одлуки од менаџерот во нивното училиште, додека пак 61 испитаници, односно 41% дале одговор *доволно*, 35 испитаници, односно 23% одговориле со *малку*, а 8 испитаници, односно 5% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа е добиен коефициент 2.97 што јасно укажува на фактот дека испитаниците сметаат дека тие различно се задоволни од начинот на носење на одлуки од менаџерот во нивното училиште и тоа зависи од нивните очекувања и остварување.

## Прашања за управувањето како функција на менаџерите



Приказ III.2.21

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација“, 109 испитаници, односно 68% од вкупно од испитаниците одговориле дека доброто управување на менаџерите *многу* развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација, додека пак 34 испитаници, односно 21% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 7% одговориле со *малку*, а 6 испитаници, односно 4% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент 3.77 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека преку доброто управување на менаџерите многу се развива доверба, се уважуваат различните мислења и се обезбедува добра комуникација во училиштата.



Приказ III.2.22

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето“, 108 испитаници, односно 67% одговориле со *многу* 35 испитаници, односно 22% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 12 испитаници, односно 8% одговориле со *малку*, а 5 испитаници, односно 3% со *недоволно*. Според анализата е добиен коефициент 3.77 што укажува на надминување на конфликтните комуникации во училиштето преку доброто менаџирање.

3. Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените  
Просек 3.79



Приказ III.2.23

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените“, 106 испитаник, односно 66% од вкупно од испитаниците одговориле дека со доброто управување *многу* се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените, 40 испитаници, односно 25% дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 7% одговориле со *малку*, а само 3 испитаници, се изјасниле со *недоволно*. Според анализата е добиен коефициент 3.79 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека со добро менаџерско управување се бара многу одговорност и работна дисциплина кај вработените.

4. Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?  
Просек 3.43



Приказ III.2.24

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно“, 97 испитаници, односно 65% од вкупно од испитаниците одговориле дека со доброто управување на менаџерите *многу* се известуваат на време и точно вработените, додека пак 25 испитаници, односно 17% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 24 испитаници, односно 16% одговориле со *малку*, а 4 испитаници, односно само 2% се изјасниле дека со доброто управување на менаџерите *недоволно* се известуваат вработените навреме и точно. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.43 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека преку доброто управување се известуваат вработените навреме и точно и тоа создава позитивна клима во училиштето.

5. Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?  
Просек 3.54



Приказ III.2.25

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето“, 102 испитаници, односно 68% од вкупно од испитаниците одговориле дека добриот менаџер преку неговото управување *многу* служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето, а пак 32 испитаници, односно 21% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 11 испитаници, односно 7% одговориле со *малку*, а само 5 испитаници, односно само 4% се изјасниле со *недоволно*. Според направената анализа и пресметување е добиена аритметичка средина–просек 3.54 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето.

6. Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?  
Просек 3.40



Приказ III.2.26

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето“, 90 испитаници, односно 60% од вкупно од испитаниците одговориле со одговор *многу*, 36 испитаници, односно 24% дале одговор *доволно*, 18 испитаници, односно 12% одговориле со одговор *малку*, а 6 испитаници, односно 4% се изјасниле дека со доброто управување на менаџерите *недоволно* се насочува работењето на стручните органи. Според направената анализа е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.40 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека со доброто управување на менаџерите многу се насочува работењето на стручните органи.

7. Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците?  
Просек 3.31



Приказ III.2.27

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците“, 77 испитаници, односно 51% од вкупно од испитаниците одговориле дека управувањето на менаџерите *многу* го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците, додека пак 46 испитаници, односно 31% од вкупно испитаници дале одговор *доволно*, 23 испитаници, односно 15% одговориле со одговор *малку*, а 4 испитаници се изјасниле дека управувањето на менаџерите *недоволно* го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците.

Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3.31 што јасно укажува на фактот дека најголем дел од испитаниците сметаат дека управувањето на менаџерите многу го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците и тоа е неопходно за подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес.

**III 1.3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД  
СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК НА  
ДИРЕКТОРИ ВО ОСНОВНО ОБРАЗОВАНИЕ**

АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ

ОСНОВНИ УЧИЛИШТА-ДИРЕКТОРИ, 35 испитаници

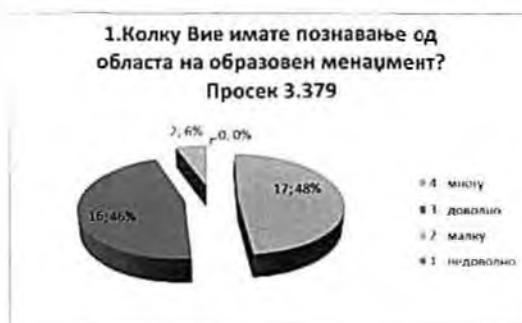
4 – многу 3 – доволно 2 – малку 1 - недоволно

р.бр.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент-ранг на значајност
1.	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	17	16	2	/	3.37
2.	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	35	/	/	/	4.00
3.	Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?	33	2	/	/	3.94
4.	Колку време Вие посветувате на одлучувањето како менаџерска функција?	27	7	1	/	3.74
5.	Колку Вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиштето?	33	2	/	/	3.94
6.	Колку Вие ги применувате корективните одлуки при одлучувањето?	30	2	/	3	3.77
7.	Колку Вие можете сами да донесувате кадровски одлуки?	16	4	3	2	3.23
8.	Колку Вие самостојно донесувате финансиски одлуки?	22	11	/	2	3.51
9.	Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?	18	6	/	1	3.20
10.	Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?	22	12	/	1	3.60
11.	При донесувањето на одлуки колку Вие се консултирате со наставниците?	17	17	/	1	3.46
12.	Колку Вие соработувате со педагошко-психолошката служба во училиштето?	35	/	/	/	4.00
13.	Колку одлуките што ги донесувате Вие како менаџер кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	34	1	/	/	3.97
14.	Колку Вие имате можности да бидете креативни во донесувањето на одлуки?	25	8	/	2	3.66
15.	Колку Вие ги имплементирате одлуките донесени на централно и локално ниво?	34	1	/	/	3.97

16.	Колку Вие како менаџер комуницирате и преговарате при донесувањето на одлуки?	24	9	/	/	3.60
17.	Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	23	12	/	/	3.66
18.	Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?	24	1	/	/	3.69
19.	Колку Вашите одлуки влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование ?	25	7	1	2	3.58
20.	Колку Вие се чувствувате способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?	30	5	/	/	3.86
р.бр.	Прашања за управувањето како функција на менаџерите					Коефициент -ранг на значајност
1.	Колку Вие преку Вашето управување развивате доверба, ги уважувате различните мислења и обезбедувате добра комуникација во училиштето?	35	/	/	/	4.00
2.	Колку Вие преку Вашето управување ги надминувате конфликтните комуникации во училиштето?	28	7	/	/	3.80
3.	Колку Вие со Вашето управување барате одговорност и работна дисциплина кај вработените?	35	/	/	/	4.00
4.	Колку Вие преку Вашето управување ги известувате вработените навремено и точно?	33	2	/	/	3.94
5.	Колку Вие преку Вашето управување служите за пример меѓу вработените и го афирмирате училиштето?	34	1	/	/	3.97
6.	Колку со Вашето управување го насочувате работењето на стручните органи во Вашето училиште?	28	7	/	/	3.80
7.	Колку со Вашето управување го поттикнувате и поддржувате стручното усовршување на наставниците во Вашето училиште?	26	9	/	/	3.74

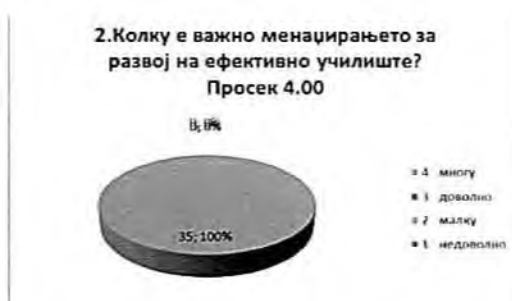
Врз основа на претходната табела изработени се следниве графички прикази:

### Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите



Приказ III.2.1.1.

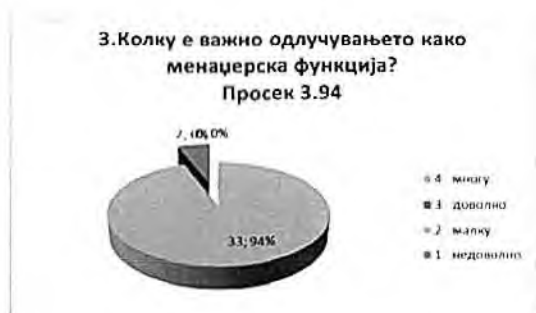
На прашањето: „Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?“, 17 испитаници одговориле дека имаат *многу* познавање од областа на образовен менаџмент, 16 испитаници дале одговор *доволно*, а само 2 испитаника одговориле дека имаат *малку* познавање од областа на образовен менаџмент. Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,37 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, имаат многу или доволно познавање од областа на образовен менаџмент и според ова истите можат да искажуваат свои размислувања и да изразуваат ставови, коментирајќи во врска со оваа област, а помал број од нив



Приказ III.2.1.2.

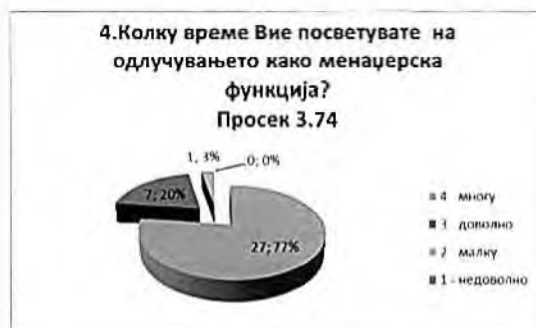
Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?“, сите 35 испитаници одговориле дека начинот на менаџирањето е *многу* важен за развој на ефективно училиште. Резултатите од направената анализа и пресметување за ова прашање покажуваат коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 што јасно укажува на фактот дека според испитаниците менаџирањето има важна улога за развој на ефективно училиште.





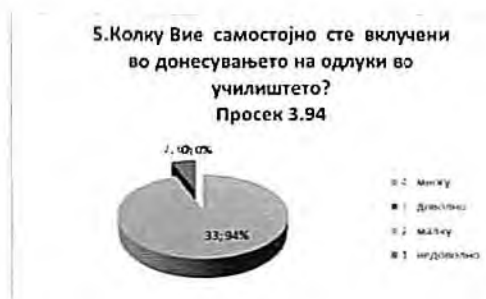
Приказ III.2.1.3.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?“, 33 испитаници одговориле дека одлучувањето е *многу* важно како менаџерска функција, а 2 испитаника дале одговор *доволно*. Врз основа на направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,94 што јасно укажува на фактот дека според најмногу испитаници, одлучувањето има многу важна улога во менаџирањето, а според малку од нив, таа улога е доволна.



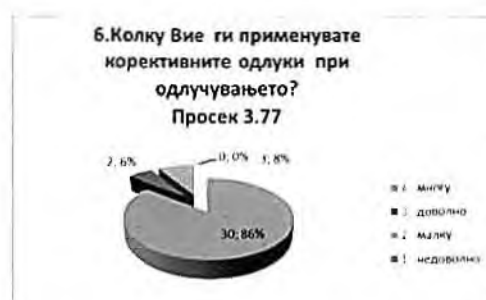
Приказ III.2.1.4.

Како што се забележува од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку време Вие посветувате на одлучувањето како менаџерска функција?“, според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,74 што покажува дека испитаниците, во најголем процент, многу време посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција и за нив тоа е од исклучително значење при процесот на успешно менаџирање и раководење, а помал процент се изјаснуваат со доволно или малку посветено време.



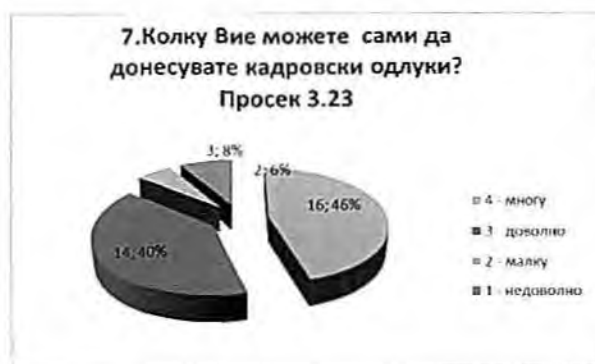
Приказ III.2.1.5

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиштето?“, како резултат на направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,94 што јасно укажува на фактот дека испитаниците многу се вклучени во самостојно донесување одлуки, а многу мал број од нив истакнуваат дека тоа е само доволно и не зависи само од нив.



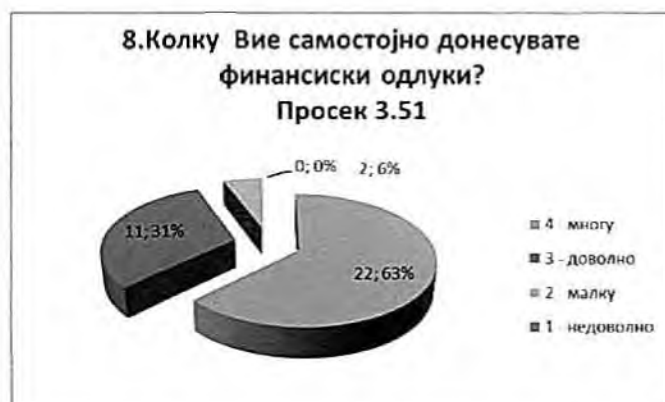
Приказ III.2.1.6

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие ги применувате корективните одлуки при одлучувањето?“, укажуваат на тоа дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,77 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, многу ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето, но многу мал дел од испитаниците се изјаснуваат дека недоволно или доволно ги применуваат таквите одлуки во одлучувањето.



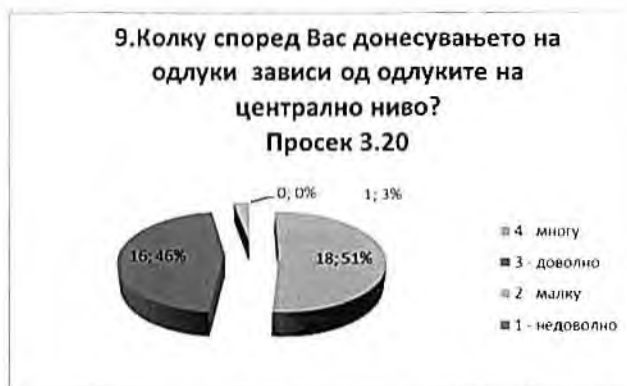
Приказ III.2.1.7.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие можете сами да донесувате кадровски одлуки?“ Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,23 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, многу се вклучени во самостојно донесување одлуки, а неколкумина од нив истакнуваат дека доволно, малку или недоволно сами донесуваат кадровски одлуки.



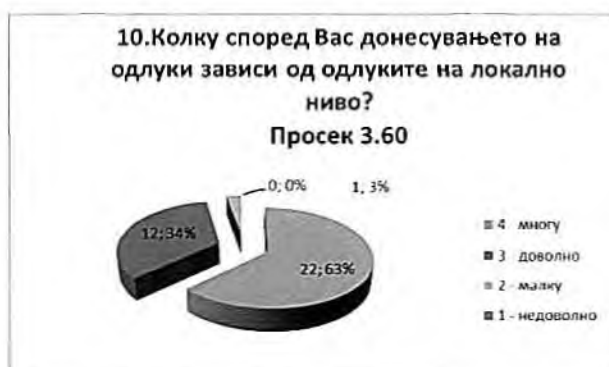
Приказ III.2.1.8

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие самостојно донесувате финансиски одлуки?“, укажуваат на тоа дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,51 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, сами ги донесуваат финансиските одлуки, но помал дел од испитаниците се изјаснуваат дека доволно или недоволно ги донесуваат таквите одлуки самостојно.



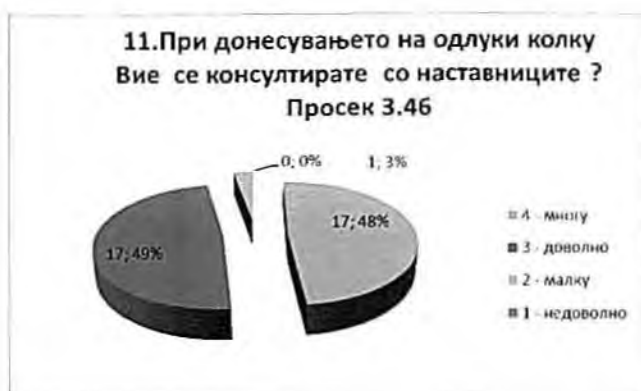
Приказ III.2.1.9.

На прашањето: „Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?“, како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,20, со што се истакнува дека според испитаниците донесувањето одлуки, најчесто, зависи од одлуките на централно ниво.



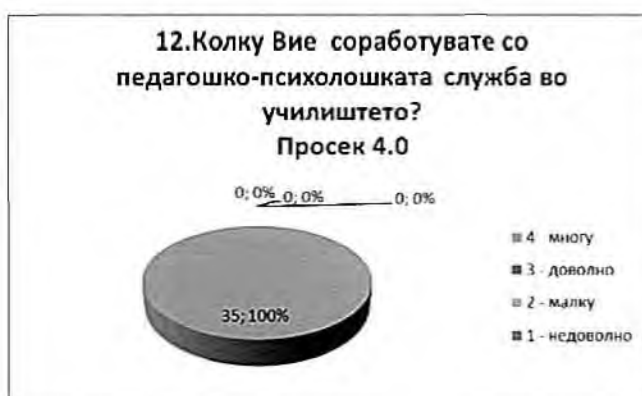
Приказ III.2.1.10

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?“, според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,60 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, имаат мислење дека донесувањето одлуки многу зависи од одлуките на локално ниво, помал број испитаници мислат таа зависност е доволна или недоволна.



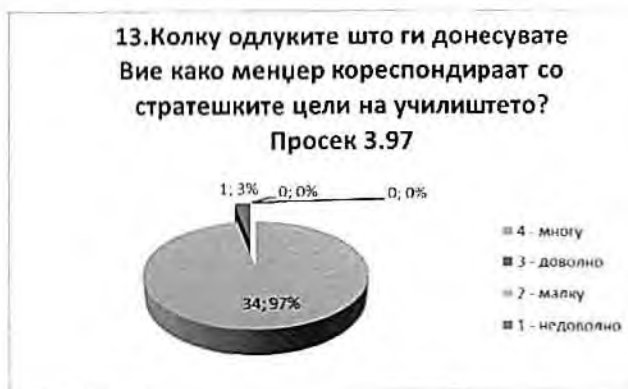
Приказ III.2.1.11

Како што може да се забележи од приказот на прашањето: „При донесувањето на одлуки колку Вие се консултирате со наставниците?“, согласно анализата и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 3,46 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, многу и доволно се консултираат со наставниците при донесувањето одлуки, а мал процент се изјаснуваат дека тоа е недоволно.



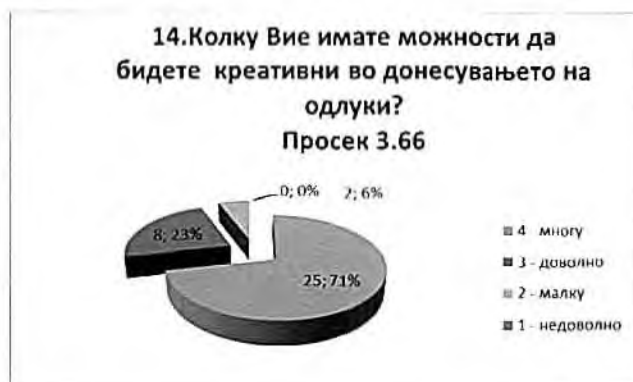
Приказ III.2.1.12

На прашањето: „Колку Вие соработувате со педагошко-психолошката служба во училиштето?“, според направената анализа сите испитаници одговориле со многу и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 што јасно укажува дека на важноста од заемната соработка меѓу менаџерот и педагошко-психолошката служба во училиштето.



Приказ III.2.1.13

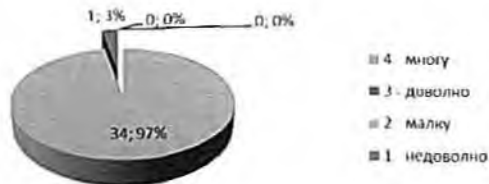
Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлуките што ги донесувате Вие како менаџер кореспондираат со стратешките цели на училиштето?“, според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,97 што јасно укажува на фактот дека испитаниците многу се способни во донесувањето одлуки кои кореспондираат со стратешките цели на училиштето, а многу мал број сметаат дека таа кореспонденција е доволна.



Приказ III.2.1.14.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие имате можности да бидете креативни во донесувањето на одлуки?“, покажуваат дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,66 што укажува на мислењето дека испитаниците, во најголем процент имаат многу можности да бидат креативни во донесувањето одлуки, но мал дел од испитаниците се изјаснуваат дека доволно или недоволно се креативни можности во донесувањето одлуки.

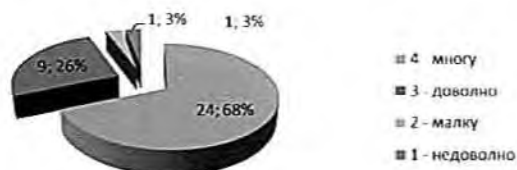
**15. Колку Вие ги имплементирате одлуките донесени на централно и локално ниво?  
Просек 3.97**



Приказ III.2.1.15.

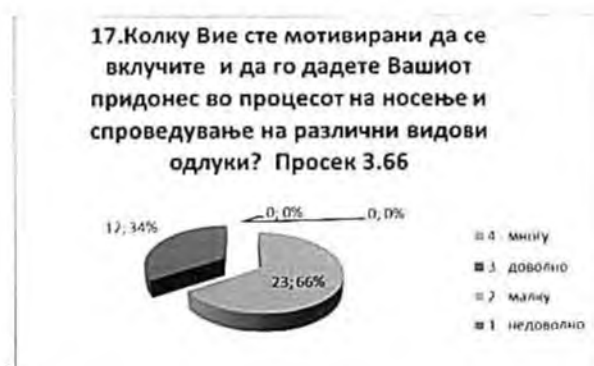
Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие ги имплементирате одлуките донесени на централно и локално ниво?“,согласно направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,97 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво, а мал дел од нив доволно.

**16. Колку Вие како менаџер комуницирате и преговарате при донесувањето на одлуки?  
Просек 3.60**



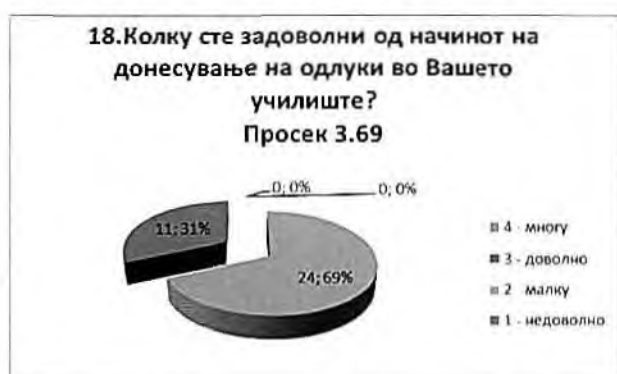
Приказ III.2.1.16.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие како менаџер комуницирате и преговарате при донесувањето на одлуки?“, од направената анализа и пресметување за ова прашање покажува коефициент, аритметичка средина – просек 3,60, се добива заклучок дека испитаниците, како менаџери, во најголем процент, комуницираат и преговараат во донесувањето одлуки, а малку се изјаснуваат дека нивното комуницирање и преговарање е доволно.



Приказ III.2.1.17.

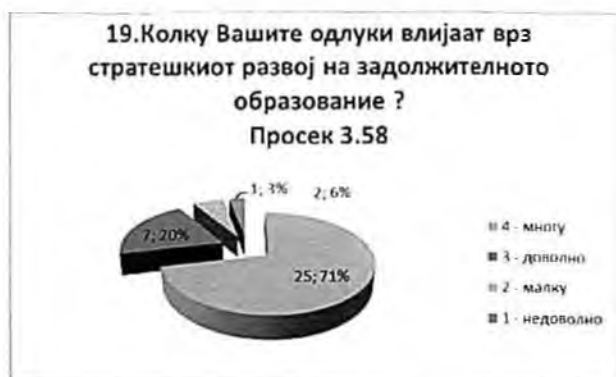
Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?“, Како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,66 што јасно укажува на фактот дека, во најголем процент, испитаниците се одликуваат со голема мотивација за да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување различни одлуки.



Приказ III.2.1.18

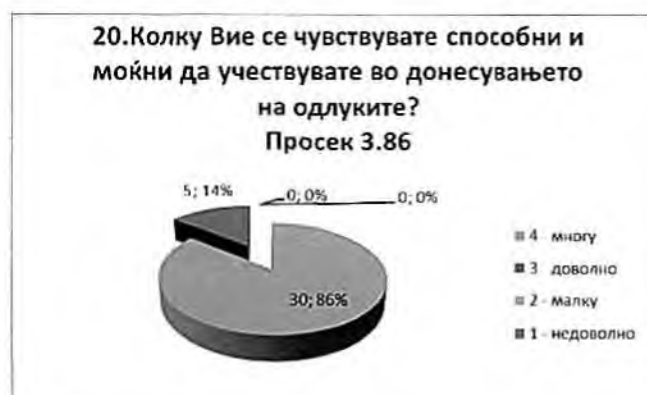
Како резултат од прашањето: „Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?“, според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,69, според што поголем број испитаници се многу задоволни, а помал број не се многу задоволни од начинот на донесување одлуки во нивното училиште.





Приказ III.2.1.19

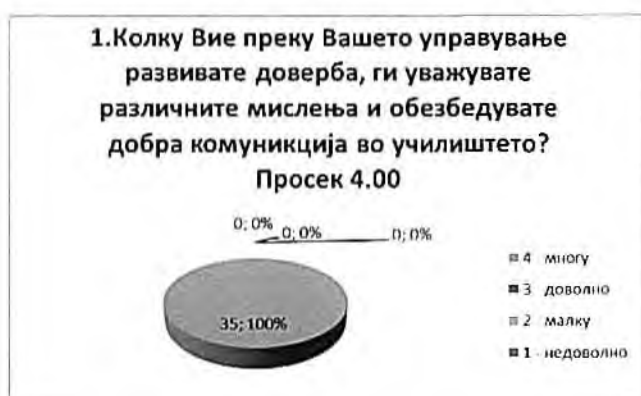
Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вашите одлуки влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование?“, истакнуваат дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,58 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, се изјаснуваат дека нивните одлуки имаат многу влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование, според помал број испитаници тоа влијание е доволно, а за мал број испитаници имаат мислење дека тоа влијание е малку.



Приказ III.2.1.20.

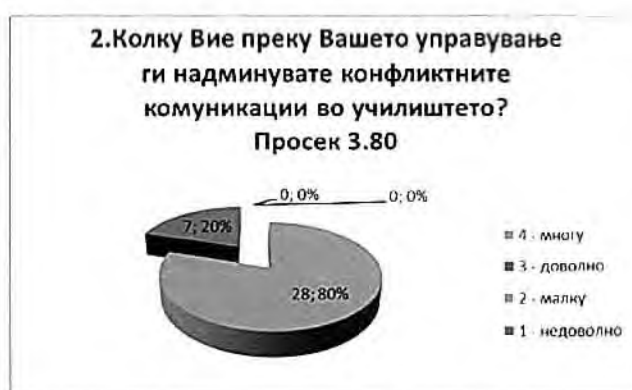
Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие се чувствувате способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?“, како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,86 , со што се истакнува дека испитаниците, во најголем процент, се доживуваат себеси како многу способни и моќни да учествуваат во донесувањето одлуки, а помал процент од нив имаат слика за себе дека се доволно способни и моќни да учествуваат во донесувањето одлуки.

## Прашања за управувањето како функција на менаџерите



Приказ III.2.1.1.21.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување развивате доверба, ги уважувате различните мислења и обезбедувате добра комуникација во училиштето?“, според анализите добиен коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 со што се укажува сите испитаници сосемсе согласуваат.



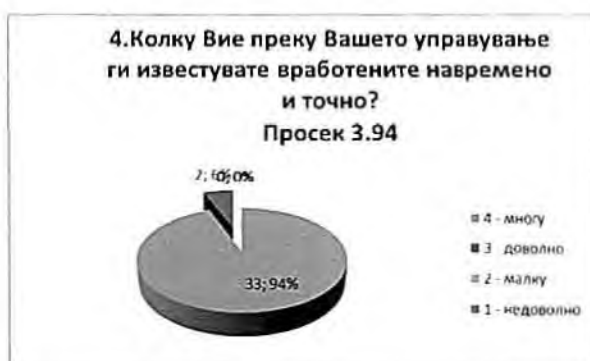
Приказ III.2.1.22.

Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување ги надминувате конфликтните комуникации во училиштето?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,80 што јасно укажува на фактот дека испитаниците преку нивното управување во најголем процент ги надминуваат конфликтните ситуации во училиштето, а помал дел се изјаснуваат дека тој степен на надминување конфликти во училиштата е доволен.



Приказ III.2.1.23.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „ Колку Вие со Вашето управување барате одговорност и работна дисциплина кај вработените?“, според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 што јасно ја истакнува важноста од барањето на одговорност и работна дисциплина кај вработените од страна на менаџерот.



Приказ III.2.1.24

Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување ги известувате вработените навремено и точно?“, е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,94 што значи дека испитаниците, во најголем процент, навремено и точно ги известуваат вработените, а мал процент од нив се изјаснуваат дека доволно навреме и точно ги известуваат вработените.

**5. Колку Вие преку Вашето управување служите за пример меѓу вработените и го афирмирате училиштето?  
Просек 3.97**



Приказ III.2.1.25.

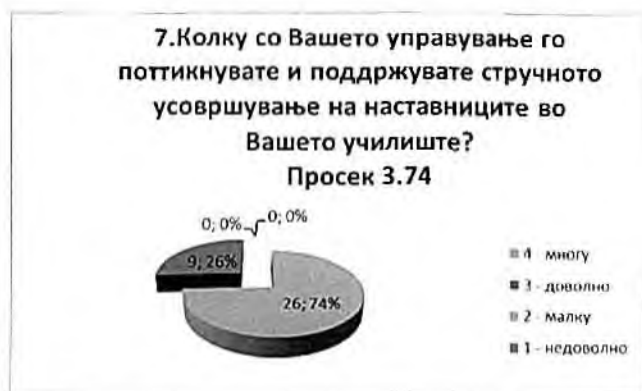
На прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување служите за пример меѓу вработените и го афирмирате училиштето?“ како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,97 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, се изјаснуваат дека многу служат за пример меѓу вработените и го афирмираат училиштето, а многу мал процент се изјаснуваат дека тоа е доволно.

**6. Колку со Вашето управување го насочувате работењето на стручните органи во Вашето училиште?  
Просек 3.80**



Приказ III.2.1.26.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со Вашето управување го насочувате работењето на стручните органи во Вашето училиште?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,80 со што се покажува дека испитаниците со нивното управување многу го насочуваат работењето на стручните органи во нивното училиште, а помал процент од нив се изјаснуваат дека тоа насочување на работењето на стручните органи е доволно.



Приказ III.2.1.27.

Според овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со Вашето управување го поттикнувате и поддржувате стручното усовршување на наставниците во Вашето училиште?“ според резултатите добиени од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,74 и се укажува дека испитаниците многу го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците, а помал процент од нив сметаат дека со доброто управување доволно го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците во нивното училиште и се грижат за нивниот професионален развој.

**III 1.4. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД  
СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК НА  
ДИРЕКТОРИ ВО СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ**

РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ  
ОСНОВНИ УЧИЛИШТА-ДИРЕКТОРИ, 35 испитаници

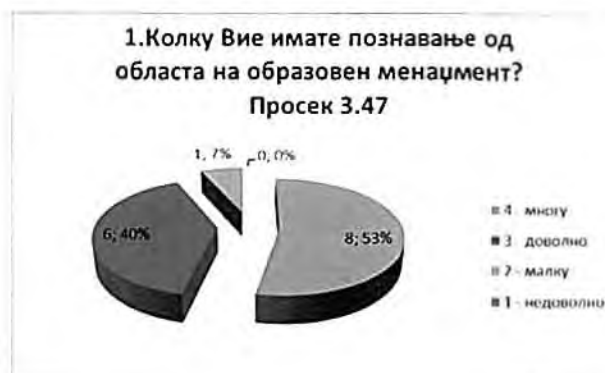
4 – многу 3 – доволно 2 – малку 1 - недоволно

бр.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент-ранг на значајност
	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	8	6	1	/	3.47
	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	15	/	/	/	4.00
	Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?	15	/	/	/	4.00
	Колку време Вие посветувате на одлучувањето како менаџерска функција?	6	7	2	/	3.27
	Колку Вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиштето?	9	5	1	/	3.53
	Колку Вие ги применувате корективните одлуки при одлучувањето?	6	5	4	/	3.13
	Колку Вие можете сами да донесувате кадровски одлуки?	5	7	1	2	3.00
	Колку Вие самостојно донесувате финансиски одлуки?	5	5	2	3	2.80
	Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?	9	6	/	/	3.60
	Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?	9	6	/	/	3.60
1.	При донесувањето на одлуки колку Вие се консултирате со наставниците ?	7	5	3	/	3.27
2.	Колку Вие соработувате со педагошко-психолошката служба во училиштето?	14	1	/	/	3.93
3.	Колку одлуките што ги донесувате Вие како менаџер кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	14	1	/	/	3.93

4.	Колку Вие имате можности да бидете креативни во донесувањето на одлуки?	9	5	1	/	3.53
5.	Колку Вие ги имплементирате одлуките донесени на централно и локално ниво?	13	2	/	/	3.87
6.	Колку Вие како менаџер комуницирате и преговарате при донесувањето на одлуки?	7	5	3	/	3.27
7.	Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	9	5	1	/	3.53
8.	Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?	8	6	1	/	3.47
9.	Колку Вашите одлуки влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование ?	3	5	6	1	2.67
0.	Колку Вие се чувствувате способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?	10	4	1	/	3.60
р.	Прашања за управувањето како функција на менаџерите					Коефициент -ранг на значајност
.	Колку Вие преку Вашето управување развивате доверба, ги уважувате различните мислења и обезбедувате добра комуникација во училиштето?	15	/	/	/	4.00
.	Колку Вие преку Вашето управување ги надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?	14	1	/	/	3.93
.	Колку Вие со Вашето управување барате одговорност и работна дисциплина кај вработените?	13	2	/	/	3.87
.	Колку Вие преку Вашето управување ги известувате вработените навремено и точно?	13	1	1	/	3.80
.	Колку Вие преку Вашето управување служите за пример меѓу вработените и го афирмирате училиштето?	15	/	/	/	4.00
.	Колку со Вашето управување го насочувате работењето на стручните органи во училиштето?	13	1	1	/	3.80
.	Колку со Вашето управување го поттикнувате и поддржувате стручното усовршување на наставниците во Вашето училиште?	14	1	/	/	3.93

Врз основа на претходната табела изработени се следниве графички прикази:

### Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите



Приказ III.2.2.1.

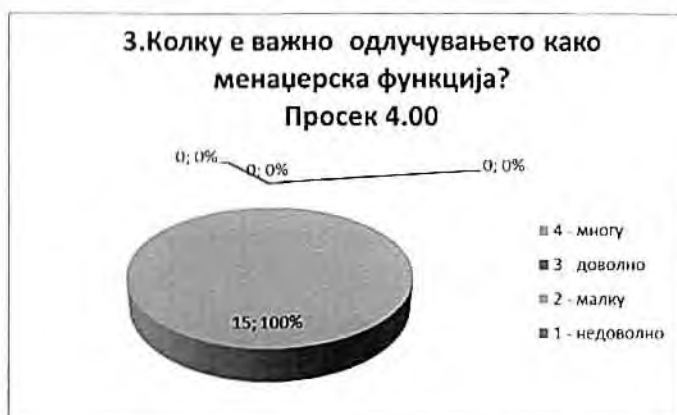
Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?“, укажуваат дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 3,47 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во поголем процент, имаат многу или доволно познавање од областа на образовен менаџмент и според ова истите можат да искажуваат сопствени размислувања и да изразуваат ставови, коментирајќи во врска со оваа област, а помал број од нив се изјаснуваат со малку познавање.



Приказ III.2.2.2.

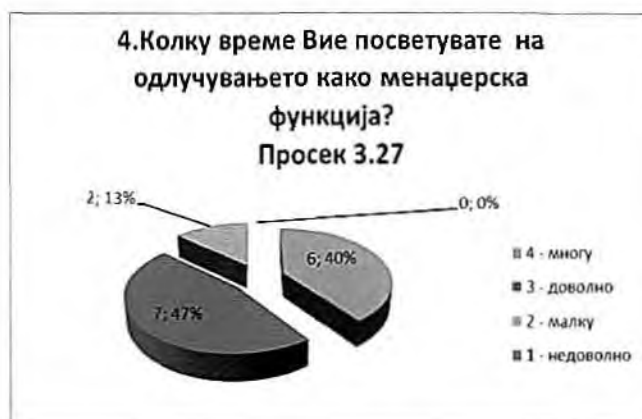
На прашањето: „Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште“ сите 15 испитаници одговориле дека начинот на менаџирање е многу важен за развој на ефективно училиште, и според направената анализа пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина–просек 4,00. што јасно укажува на фактот дека испитаниците во целост, сосема се согласуваат дека менаџирањето е важно за развој на ефективно училиште.





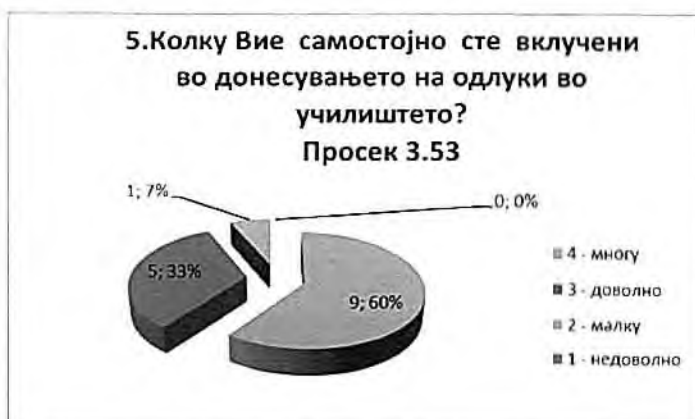
Приказ III.2.2.3.

Како што може да се забележи од приказот на прашањето: „Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?“, сите 15 испитаници одговориле дека одлучувањето е *многу* важно како менаџерска функција. Од резултатите добиени како одговор на направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 и укажуваат на фактот дека одлучувањето има важна улога во менаџирањето.



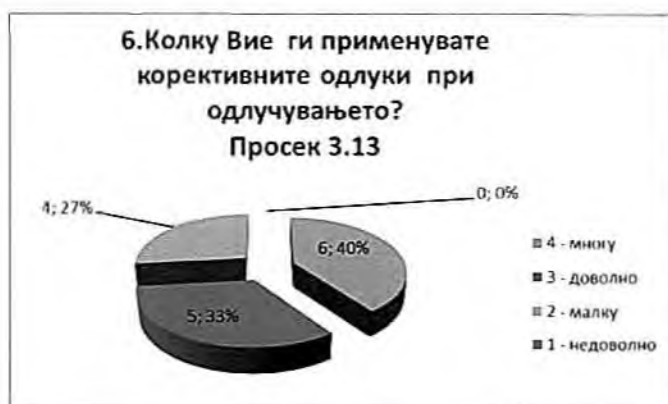
Приказ III.2.2.4.

Според направената анализа на одговорите на прашањето: „Колку време Вие посветувате на одлучувањето како менаџерска функција?“ според резултатите од направената анализа и пресметување за ова прашање покажуваат коефициент, аритметичка средина – просек 3,27 што укажуваат дека испитаниците доволно или многу време посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција и за нив тоа е од исклучително значење при успешно менаџирање и раководење, а помал процент од нив тоа е малку или недоволно.



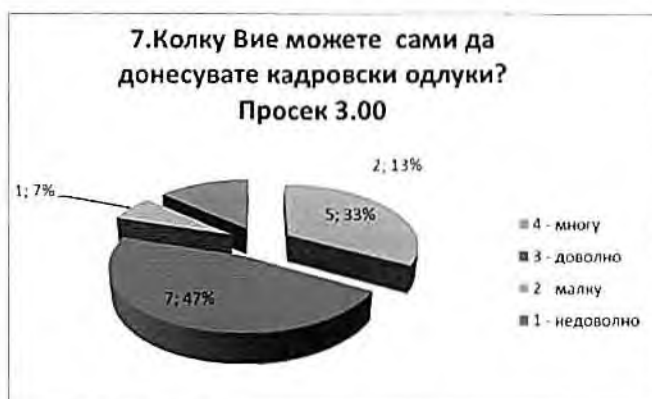
Приказ III.2.2.5.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиштето? резултатите од направената анализа и пресметување за ова прашање даваат коефициент, аритметичка средина – просек 3,53, од што се покажува дека испитаниците многу или доволно се вклучени во самостојно донесување одлуки, а многу мал број од нив истакнуваат дека тоа е само малку и не зависи само од нив.



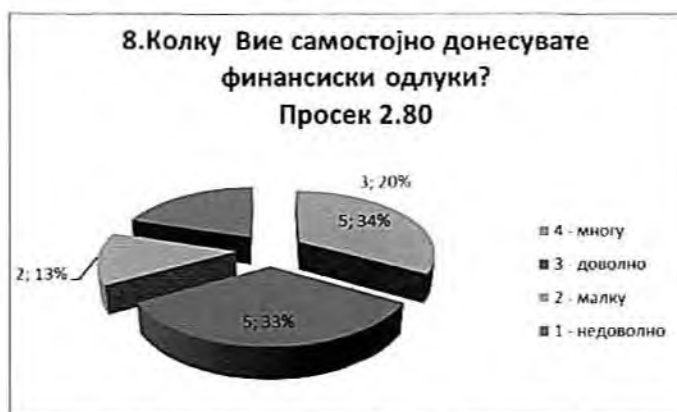
Приказ III.2.2.6.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие ги применувате корективните одлуки при одлучувањето?“, укажуваат дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3, 13 што укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, многу или доволно ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето, а за помал мал дел е малку.



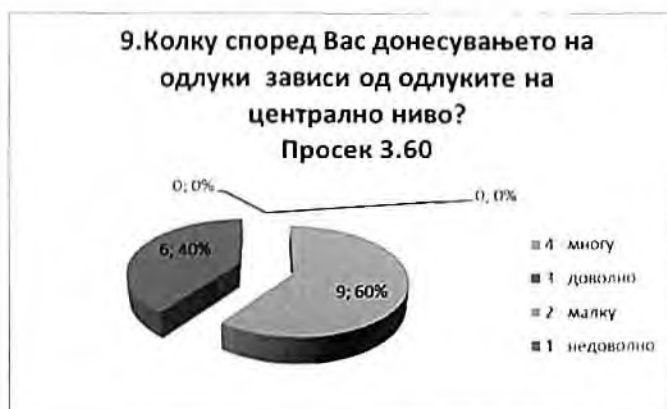
Приказ III.2.2.7.

Според приказот на прашањето: „Колку Вие можете сами да донесувате кадровски одлуки?“ резултатите од направената анализа и пресметување за ова прашање даваат коефициент, аритметичка средина – просек 3,00 и покажуваат дека испитаниците, во најголем процент, доволно или многу се вклучени во самостојно донесување кадровски одлуки, а неколкумина од нив истакнуваат дека се недоволно или малку вклучени во донесувањето кадровски одлуки и тоа не зависи само од нив.



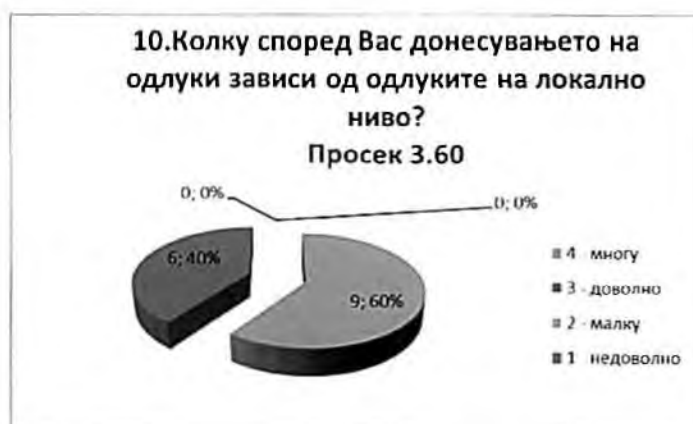
Приказ III.2.2.8.

Добиените одговори на прашањето: „Колку Вие самостојно донесувате финансиски одлуки?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2,80 што јасно укажува на фактот дека поголем број испитаници, многу или доволно, сами ги донесуваат финансиските одлуки, но за помал дел од нив тоа е малку.



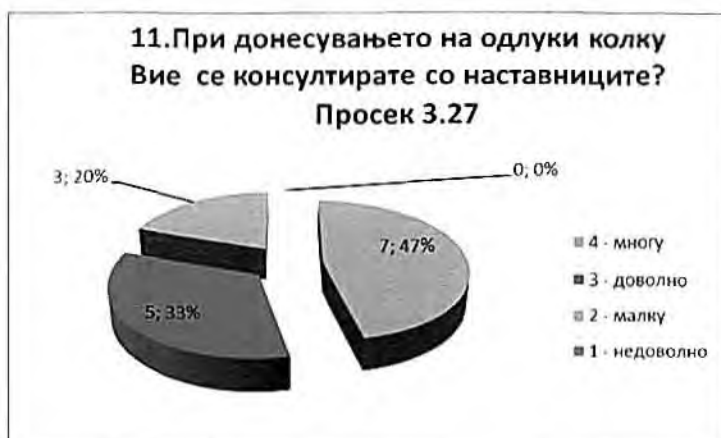
Приказ III.2.2.9.

На прашањето: „Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?“ како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,60, со што се истакнува дека според испитаниците донесувањето одлуки, најчесто, зависи од одлуките на централно ниво, но според неколкумина таа зависност и поврзаност е доволна.



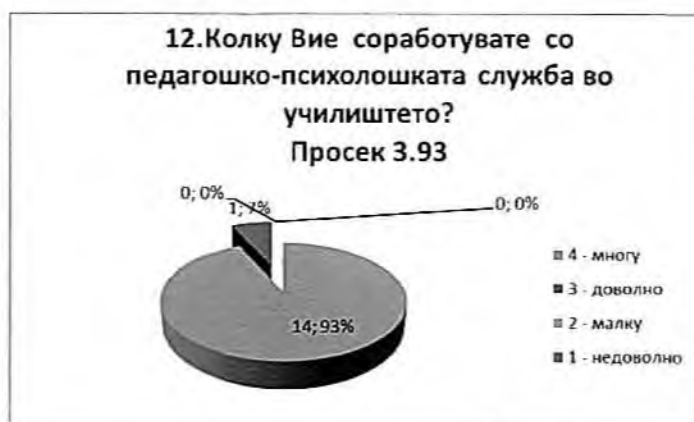
Приказ III.2.2.10.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку според Вас донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,60 што јасно укажува на фактот дека испитаниците имаат мислење дека донесувањето одлуки многу зависи од одлуките на локално ниво, а помал број испитаници мислат дека тоа е доволно.



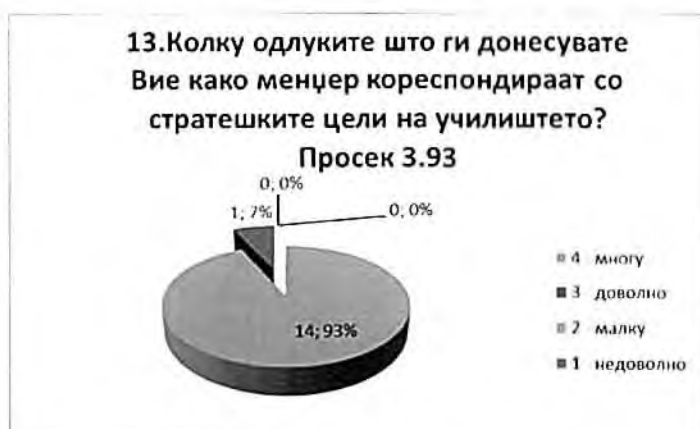
Приказ III.2.2.11.

Како што може да се забележи од приказот на прашањето: „При донесувањето на одлуки колку Вие се консултирате со наставниците?“ согласно направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,27 што покажува на фактот дека испитаниците во поголем процент многу или доволно се консултираат со наставниците при донесувањето одлуки, а мал процент се изјаснуваат дека консултацијата е помала.



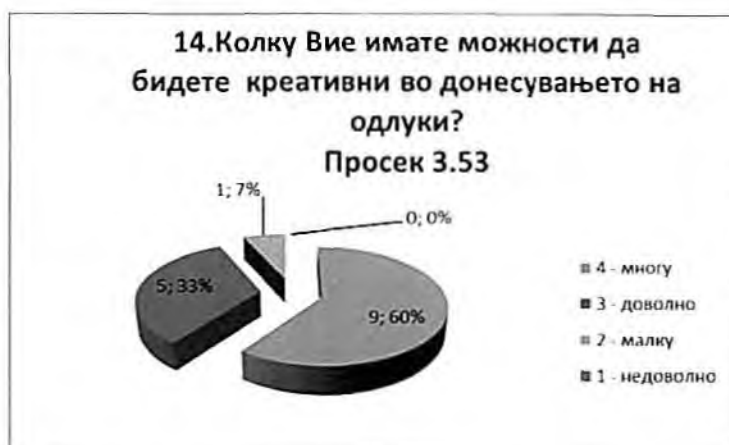
Приказ III.2.2.12.

На прашањето: „Колку Вие соработувате со педагошко-психолошката служба во училиштето?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,93 што укажува на важноста од заемната соработка меѓу менаџерот и педагошко-психолошката служба во училиштето.



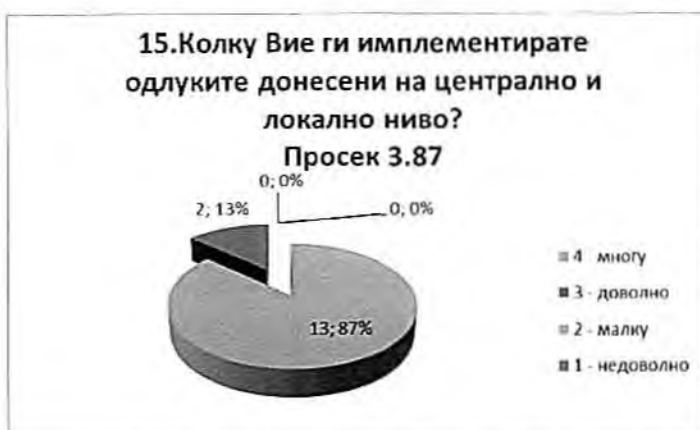
Приказ III.2.2.13.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку одлуките што ги донесувате Вие како менџер кореспондираат со стратешките цели на училиштето?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,93 што јасно укажува на фактот дека испитаниците многу се способни во донесувањето одлуки кои кореспондираат со стратешките цели на училиштето, а многу мал број сметаат дека таа кореспонденција е доволна.



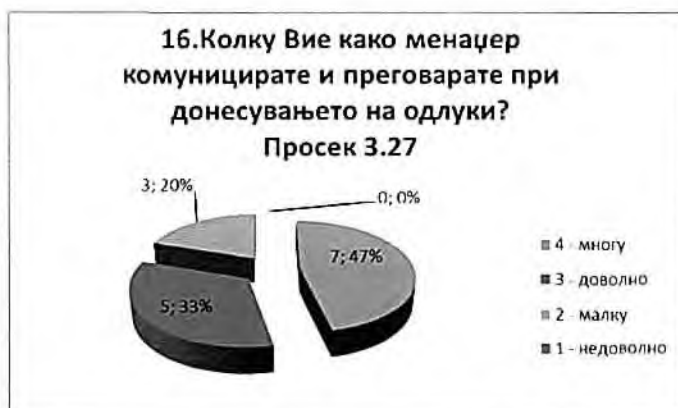
Приказ III.2.2.14.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вие имате можности да бидете креативни во донесувањето на одлуки?“, покажуваат дека според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,53 што укажува на мислењето дека испитаниците, во најголем процент, имаат можности да бидат креативни во донесувањето одлуки, а помал дел од испитаниците се изјаснуваат доволно.



Приказ III.2.2.15.

Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие ги имплементирате одлуките донесени на централно и локално ниво?“ резултатите од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,87 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво, а само мал дел од нив доволно ја праваат таа имплементација.



Приказ III.2.2.16.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие како менаџер комуницирате и преговарате при донесувањето на одлуки?“, Направената анализа и пресметување за ова прашање покажува коефициент, аритметичка средина – просек 3,27, од што се добива заклучок дека испитаниците, како менаџери, во најголем процент многу или доволно комуницираат и преговараат во донесувањето одлуки, а малкумина се изјаснуваат дека нивното комуницирање и преговарање е малку.

**17. Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки? Просек 3.53**



Приказ III.2.2.17.

Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?“ како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,53 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во поголем процент, се одликуваат со голема или доволна мотивација за да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување различни видови одлуки, а помал процент се малку.

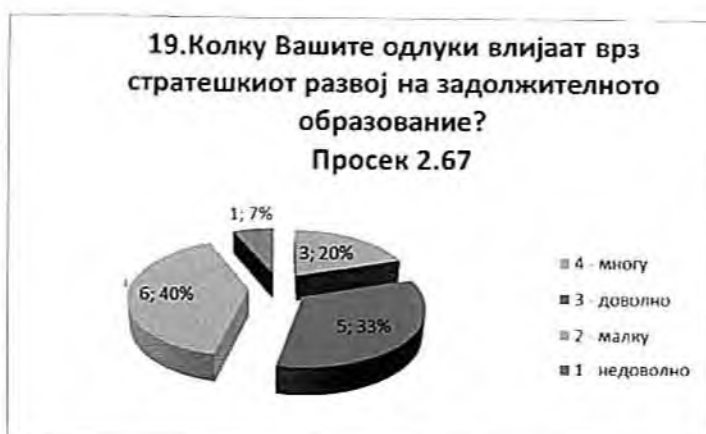
**18. Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште? Просек 3.47**



Приказ III.2.2.18.

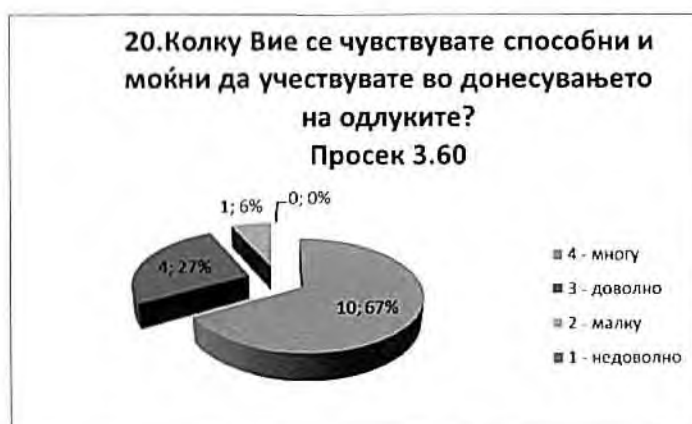
Како резултат од прашањето: „Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?“ Според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,47, според што поголем број испитаници се многу задоволни, а помал број не се многу задоволни од начинот на донесување одлуки во училиштето.





Приказ III.2.2.19.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „Колку Вашите одлуки влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование?“, истакнуваат дека според направена анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 2,67 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, во најголем процент, се изјаснуваат дека нивните одлуки имаат малку влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование, според помал број испитаници тоа влијание е доволно, а помал број испитаници имаат мислење дека тоа влијание е многу или недоволно.



Приказ III.2.2.20.

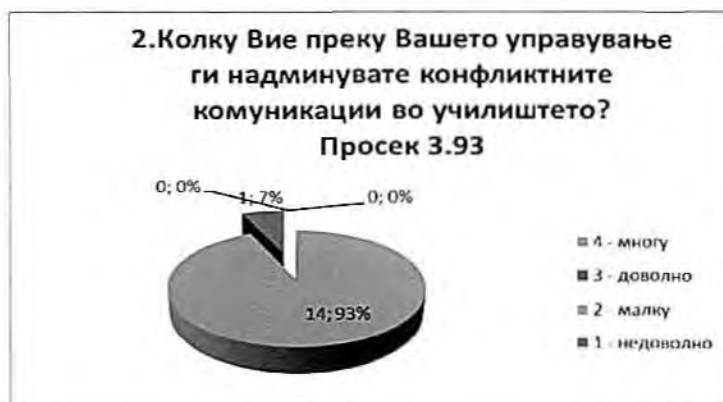
Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие се чувствувате способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?“ како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,60 , со што се истакнува дека испитаниците, во најголем процент, се доживуваат себеси како многу способни и моќни да учествуваат во донесување одлуки, помал процент малку.

## Прашања за управувањето како функција на менаџерите



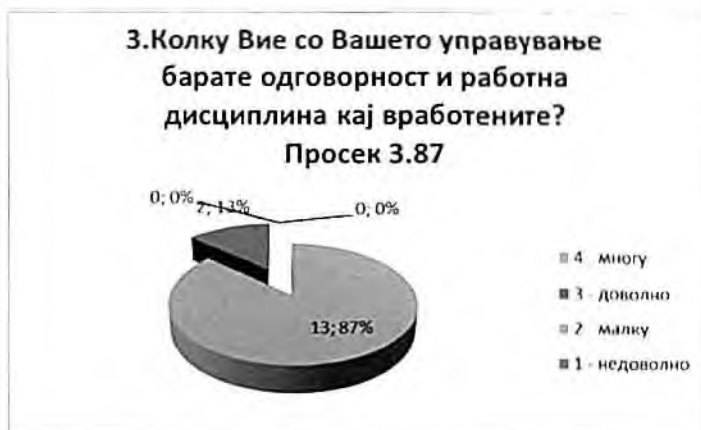
Приказ III.2.2.21.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување развивате доверба, ги уважувате различните мислења и обезбедувате добра комуникација во училиштето?“ направената анализа и пресметување за ова прашање покажува коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 со што се укажува на важноста од развивање доверба, уважување различни мислења и обезбедување добра комуникација во училиштето, од страна на испитаниците преку нивното управување.



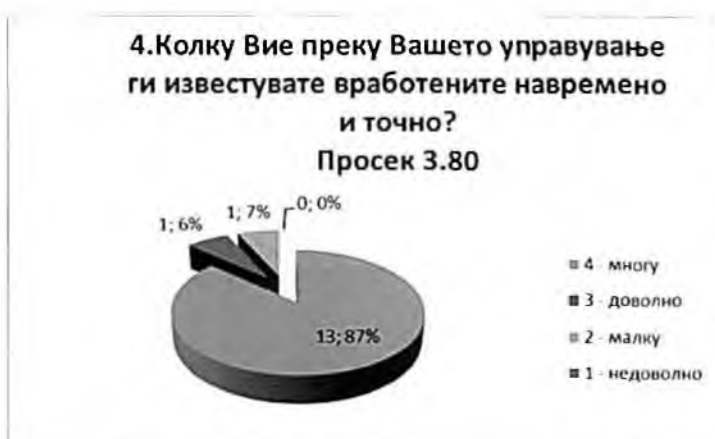
Приказ III.2.2.22.

Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување ги надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,93 што јасно укажува на фактот дека испитаниците преку нивното управување во најголем процент ги надминуваат конфликтните ситуации во училиштето, а помал дел се изјаснуваат дека надминувањето е доволно.



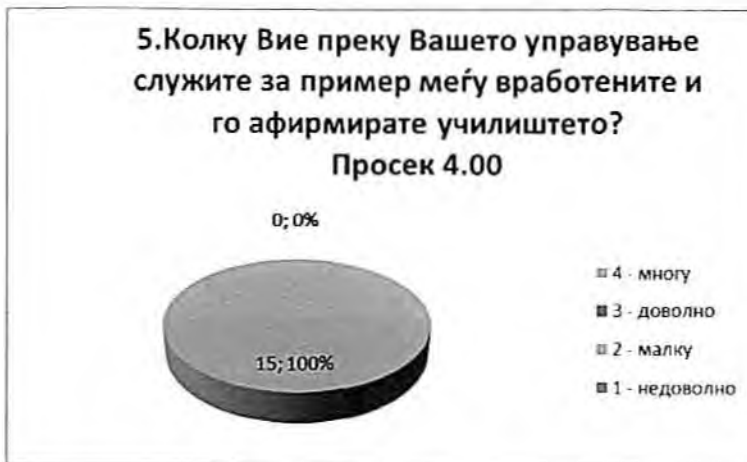
Приказ III.2.2.23.

Резултатите добиени како одговор на прашањето: „ Колку Вие со Вашето управување барате одговорност и работна дисциплина кај вработените?“, покажуваат дека од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,87 што јасно ја истакнува важноста, од барањето на одговорност и работна дисциплина кај вработените од страна на менаџерот.



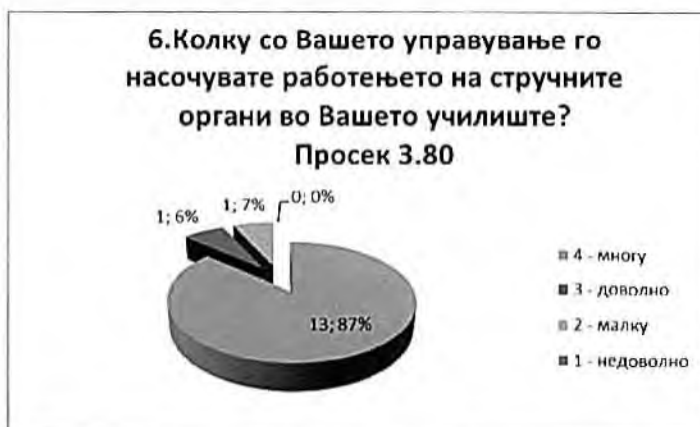
Приказ III.2.2.24.

Според направената анализа од прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување ги известувате вработените навремено и точно?“ како резултат од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,80 што значи дека испитаниците во најголем процент навремено и точно ги известуваат вработените, а помал процент од нив се изјаснуваат дека доволно или не многу навреме и точно ги известуваат вработените.



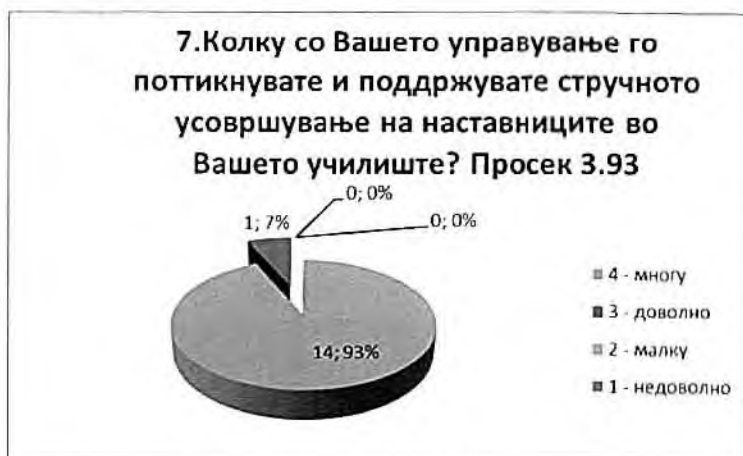
Приказ III.2.2.25.

На прашањето: „Колку Вие преку Вашето управување служите за пример меѓу вработените и го афирмирате училиштето?“, сите 15 испитаници одговорили со одговор *многу*, добиен е коефициент, аритметичка средина – просек 4,00 што јасно укажува на фактот дека испитаниците, сите се изјаснуваат дека многу служат за пример меѓу вработените и го афирмираат училиштето.



Приказ III.2.2.26.

Од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со Вашето управување го насочувате работењето на стручните органи во Вашето училиште?“ според направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,80 со што се покажува дека испитаниците со нивното управување многу го насочуваат работењето на стручните органи во нивното училиште, а помал процент од нив се изјаснуваат со доволно и малку.



Приказ III.2.2.

Како што може да се забележи од овој сликовит приказ на прашањето: „Колку со Вашето управување го поттикнувате и поддржувате стручното усовршување на наставниците во Вашето училиште?“ според резултатите добиени од направената анализа и пресметување за ова прашање е добиен коефициент, аритметичка средина – просек 3,93 што укажува дека испитаниците, најчесто, го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците, а помал процент од нив се изјаснуваат дека поттикнувањето и поддржувањето за стручно усовршување, од нивна страна е доволно.

**2. КОМПАРАТИВНА (СПОРЕДБЕНА) АНАЛИЗА И  
ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД  
СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИ,  
СТРУЧНА СЛУЖБА И ДИРЕКТОРИ ВО ОСНОВНО ОБРАЗОВАНИЕ**

РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА-  
НАСТАВНИЦИ, СТРУЧНА СЛУЖБА и ДИРЕКТОРИ, 385

4 - многу 3 – доволно 2 – малку 1 – недоволно

бр.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент -ранг на значајност
	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	68	192	87	38	2,75
	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	328	45	12	/	3,88
	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	318	56	11	/	3,80
	Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	179	120	61	25	3,22
	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	151	137	63	34	3,05
	Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	120	142	58	65	2,82
	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	102	137	90	46	2,71
	Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	116	141	78	50	2,84
	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	234	94	39	8	3,39
0.	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	242	102	26	15	3,48
1.	Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	83	154	94	54	2,52
2.	Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесување на одлуки?	166	129	62	28	3,33
3.	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	169	143	56	17	3,20

4.	Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	154	114	71	46	2,98
5.	Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?	204	124	38	19	3.33
3.	Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?	139	122	86	36	2,93
7.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	162	107	92	24	3,06
3.	Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	49	115	106	105	2,23
3.	Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	135	181	62	107	3,26
3.	Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менџерот во Вашето училиште	174	143	62	6	3,26
бр.	Прашања за управувањето како функција на менџерите	44	33	22	11	Коефициент -ранг на знач.
	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	301	56	24	4	3,70
	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во уч.	286	67	30	2	3,65
	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените	287	91	5	2	3,72
	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	298	68	12	7	3,70
	Колку добриот менџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	331	40	11	3	3,81
	Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?	289	87	7	2	3,72
	Колку управувањето на менџери го поттикнуваат и поддржуваат стручн.усовршување на наставн.?	299	64	20	2	3,71

**3. КОМПАРАТИВНА (СПОРЕДБЕНА) АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА  
НА ДОБЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК  
ЗА НАСТАВНИЦИ, СТРУЧНА СЛУЖБА И ДИРЕКТОРИ ВО СРЕДНО  
ОБРАЗОВАНИЕ**

*СРЕДНИ УЧИЛИШТА- НАСТАВНИЦИ, СТРУЧНА СЛУЖБА и ДИРЕКТОРИ, 165*

4 - многу 3 – доволно 2 – малку 1 – недоволно

р.	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	Коефициент -ранг на знач.
	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	60	46	48	11	2,94
	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	125	33	6	1	3,71
	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	132	18	14	1	3,65
	Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	64	43	54	4	3,01
	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	43	62	55	5	2,86
	Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	35	83	40	7	2,86
	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	27	79	45	14	2,72
	Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	43	72	41	9	2,90
	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	103	47	8	7	3,49
0.	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	110	42	11	2	3,57
1.	Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	42	62	43	18	2,77
2.	Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиш-тето при донесување на одлуки?	42	65	35	23	2,76
3.	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	67	51	34	13	3,04



4.	Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	71	39	52	3	3,08
5.	Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?	88	38	35	4	3,27
3.	Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесување одлуки	40	66	50	9	2,83
7.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	84	47	29	5	3,27
3.	Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	10	61	51	43	2,23
9.	Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	77	51	28	9	3,19
0.	Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менџерот во Вашето училиште	56	65	36	8	3,01
р.	Прашања за управувањето како функција на менџерите	4	3	2	1	Коефициент-ранг на значајност
	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	114	34	11	6	3,55
	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето	122	36	12	5	3,78
1.	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените	119	42	11	3	3,80
	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	110	26	25	4	3,47
	Колку добриот менџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	117	32	11	5	3,58
	Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?	103	37	19	6	3,40
	Колку управувањето на менџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците?	91	47	23	4	3,36

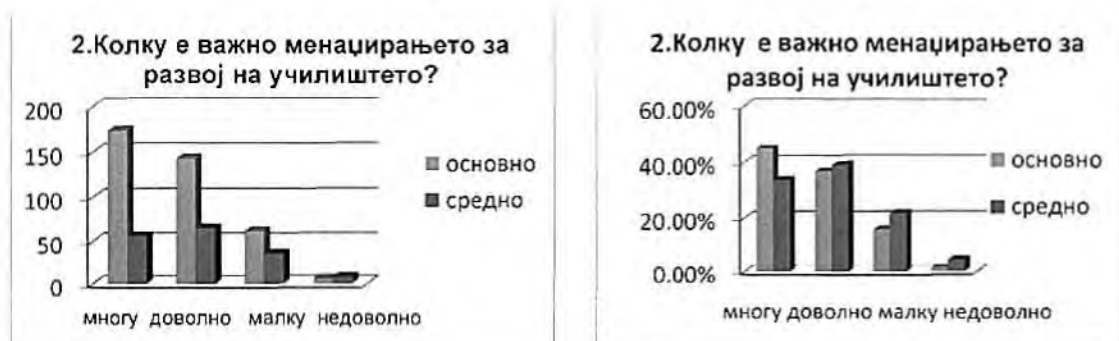
## КОМПАРАТИВНА (СПОРЕДБЕНА) АНАЛИЗА

НАСТАВНИЦИ, СТРУЧНА СЛУЖБА И ДИРЕКТОРИ ОД ОСНОВНО ОБРАЗОВАНИЕ споредбено  
НАСТАВНИЦИ, СТРУЧНА СЛУЖБА И ДИРЕКТОРИ ОД СРЕДНО ОБРАЗОВАНИЕ



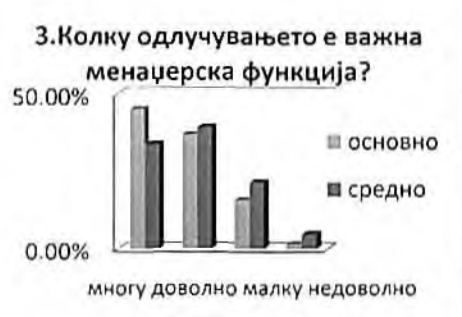
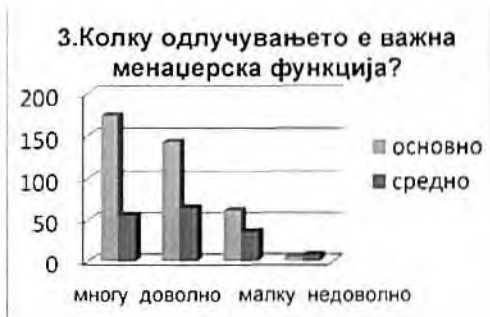
Приказ IV 1.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележува незначителна статистичка разлика по ова прашање во сите одговори. (Сликовит приказ IV 1.)



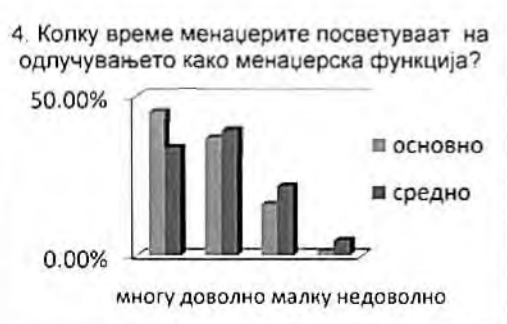
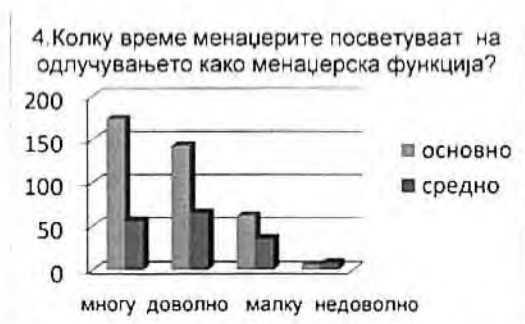
Приказ IV 2.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку е важно менаџирањето за развој на училиштето*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележува значителна статистичка разлика или е незначително мала, по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 2.)



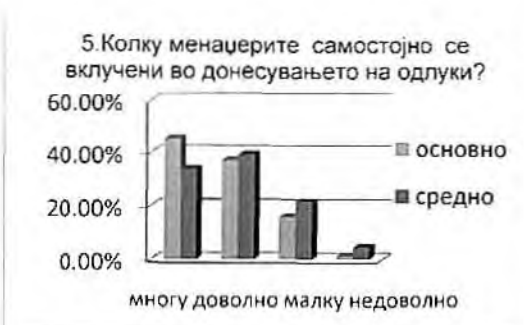
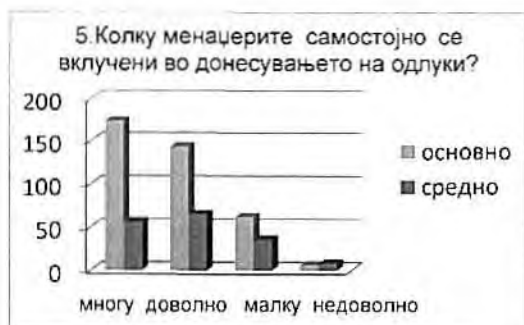
Приказ IV 3.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку одлучувањето е важна менаџерска функција*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележува значителна статистичка разлика или е незначително мала по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 3.)



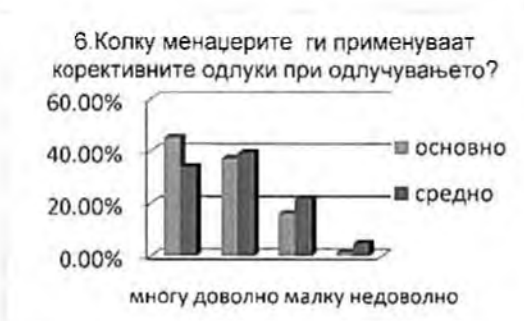
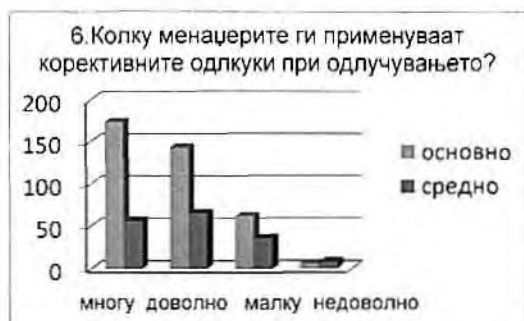
Приказ IV 4.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележува значителна статистичка разлика по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање во одговорот малку, при што директорите сметаат процентуално повеќе од наставниците дека менаџерите посветуваат малку време на одлучувањето како менаџерска функција. (Сликовит приказ IV 4.)



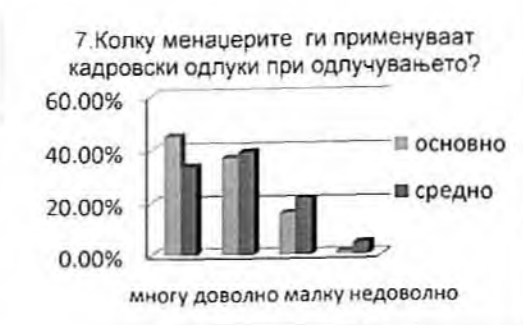
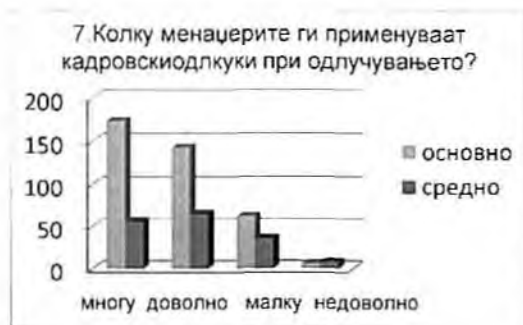
Приказ IV 5.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето одлуки*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележува значителна статистичка разлика по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање при изразувањето со одговорот *многу*, и при искажувањето со одговор *недоволно*. (Сликовит приказ IV 5.)



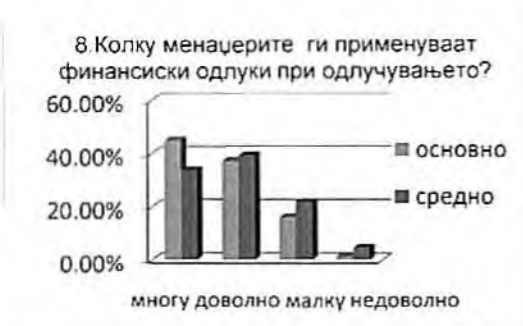
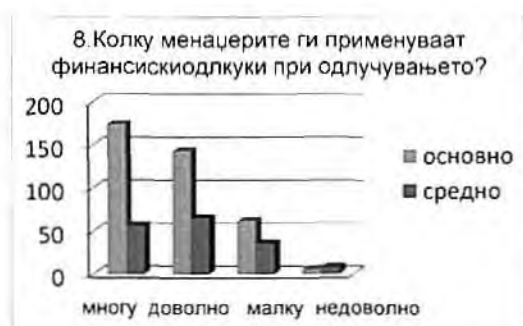
Приказ IV 6.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележува мала статистичка разлика по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање при изразувањето со одговорите *многу* и *доволно*. (Сликовит приказ IV 6.)



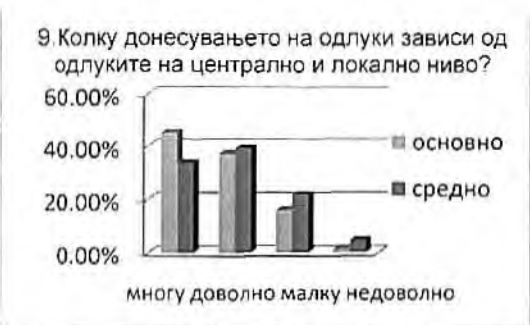
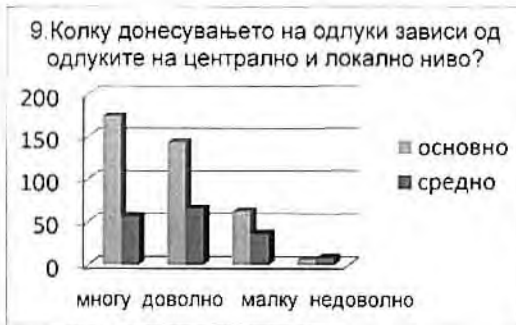
Приказ IV 7.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите ги применуваат кадровските одлуки при одлучувањето*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање (Сликовит приказ IV 7.)



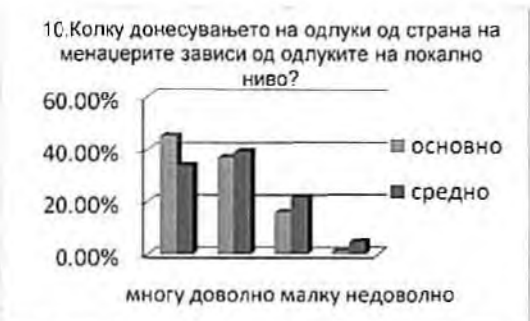
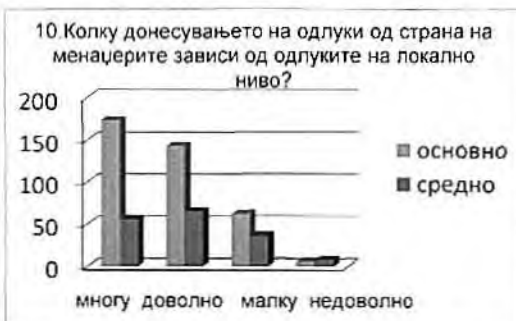
Приказ IV 8.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите ги применуваат финансиските одлуки при одлучувањето*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 8.)



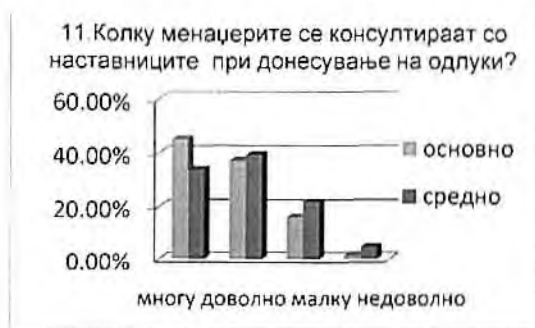
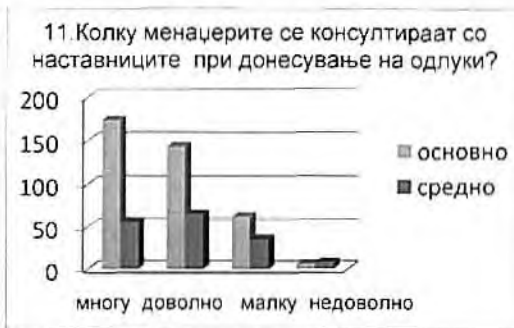
Приказ IV 9.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно и локално ниво*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 9.)



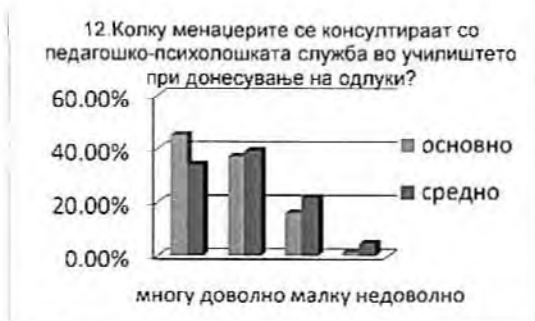
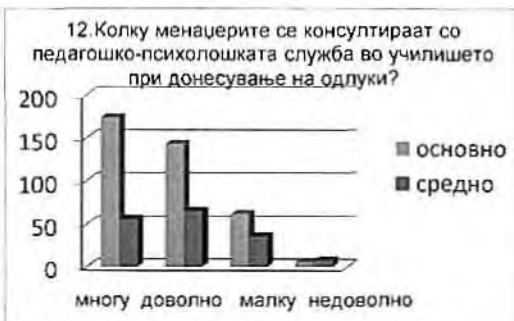
Приказ IV 10.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 10.)



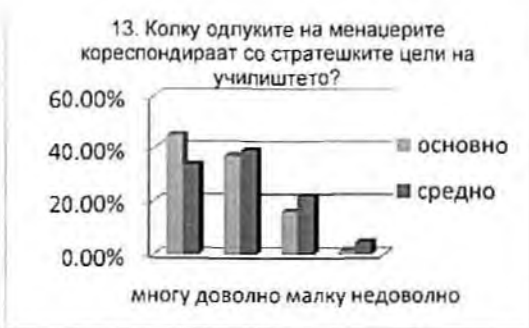
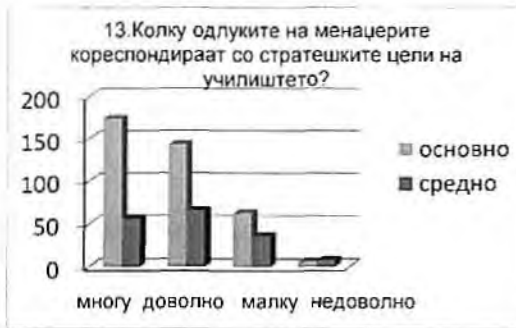
Приказ IV 11.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесување на одлуки*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 11.)



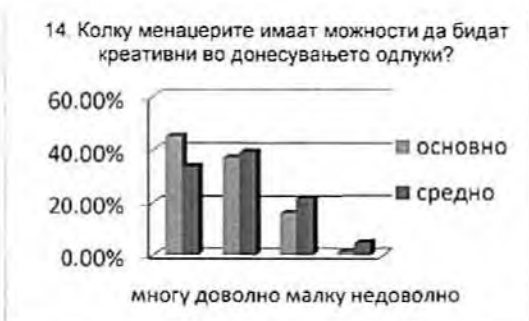
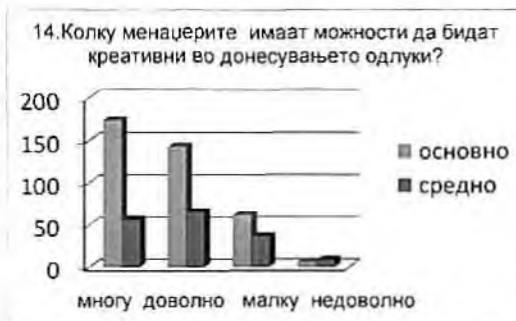
Приказ IV 12.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба при донесување на одлуки*, меѓу испитаници (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележуваат статистички разлики во одговорот *многу* по однос на размислувањата на испитаниците од основно и испитаници од средно образование по ова прашање. (Сликовит приказ IV 12.)



Приказ IV 13.

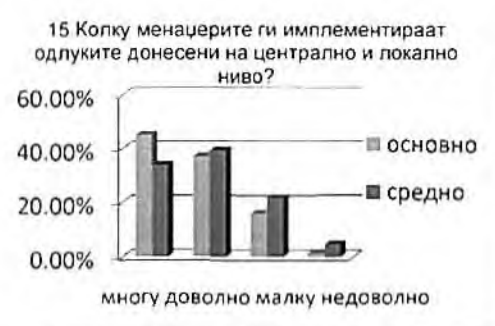
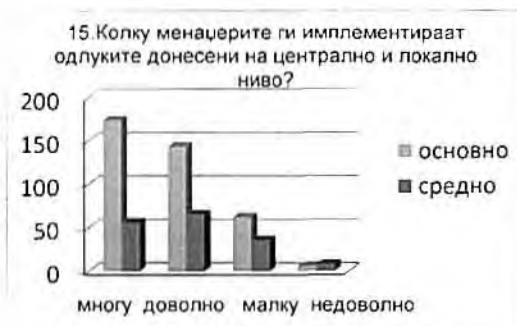
Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето*, меѓу испитаници (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 13.)



Приказ IV 14.

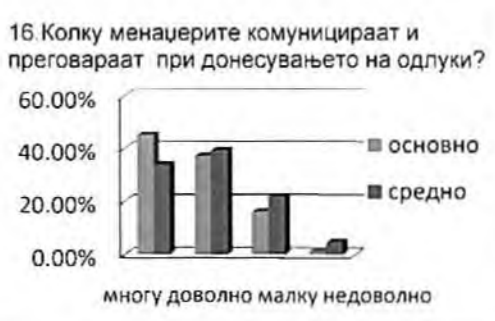
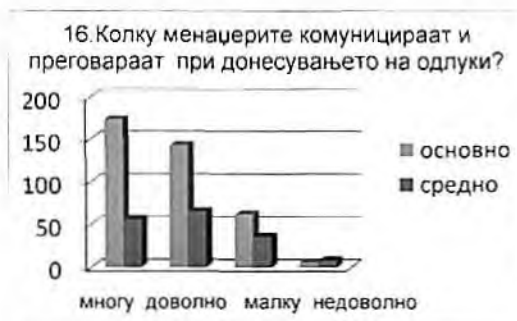
Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето одлуки*, меѓу испитаници (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен мала разлика при искажување на одговорот малку. (Сликовит приказ IV 14.)





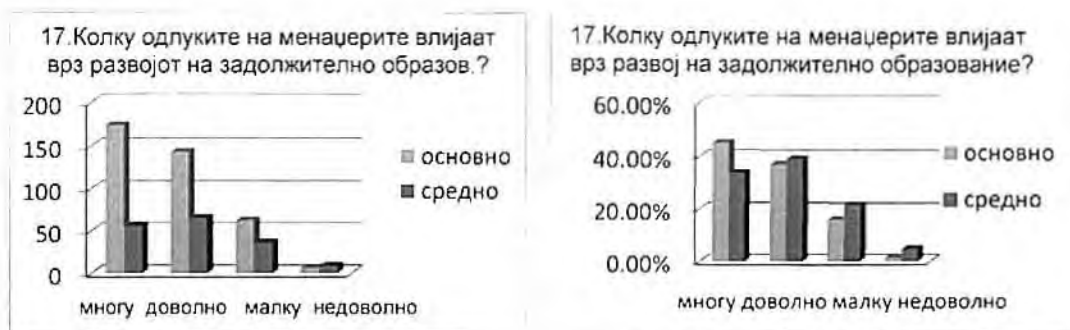
Приказ IV 15.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и на локално ниво*, меѓу испитаници (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен мала разлика при искажување на одговор малку. (Сликовит приказ IV 15.)



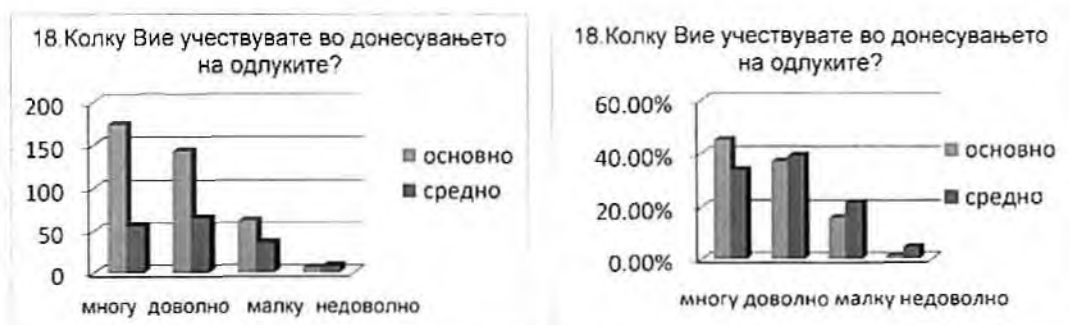
Приказ IV 16.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование се забележуваат мали статистички разлики во сите одговори по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 16.)



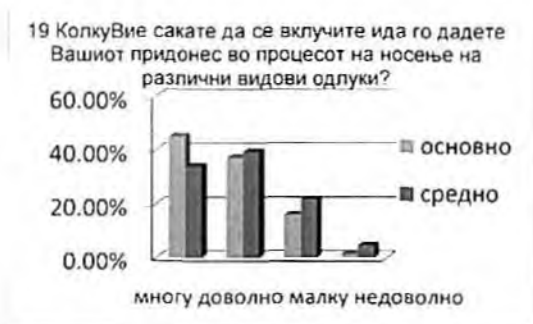
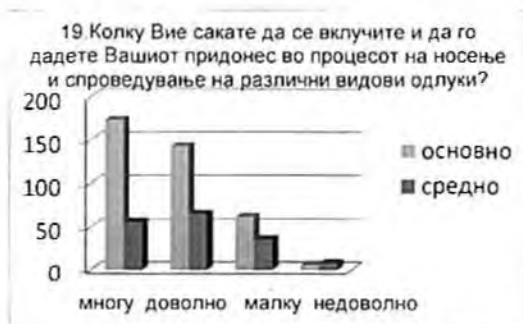
Приказ IV 17.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики во сите одговори по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 17.)



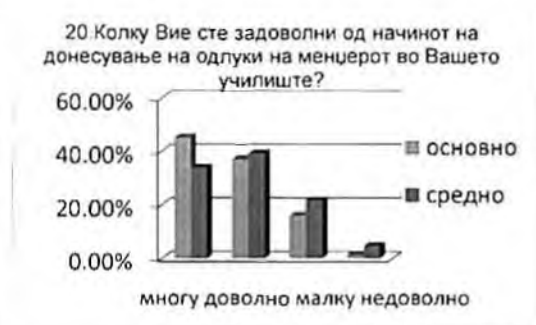
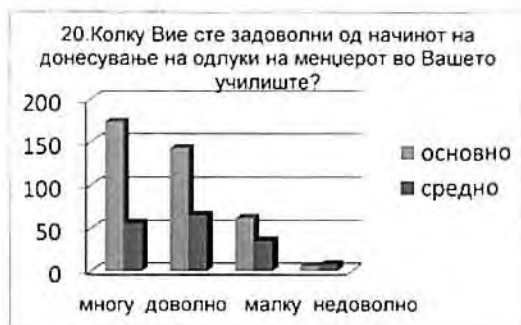
Приказ IV 18.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуки*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат статистички разлики по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен при одговорот *многу*. (Сликовит приказ IV 18.)



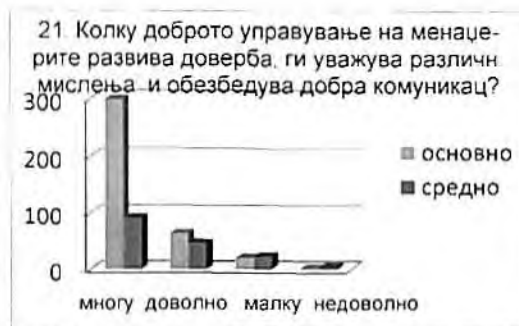
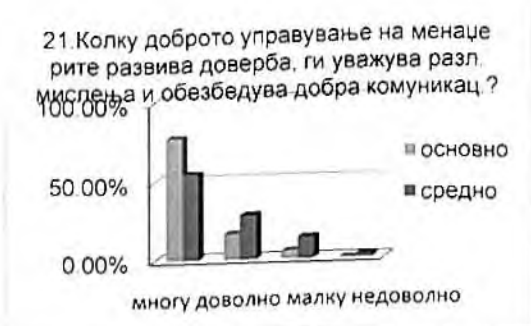
Приказ IV 19.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку Вие сакте да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен мала разлика на прашањето при одговорот *многу*. (Сликовит приказ IV 19.)



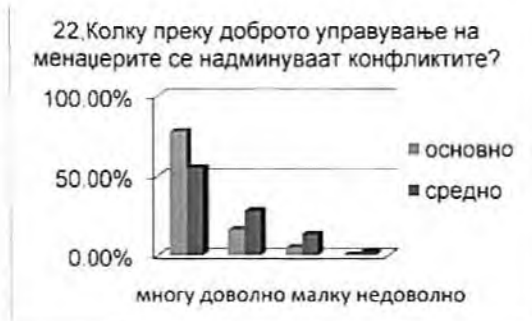
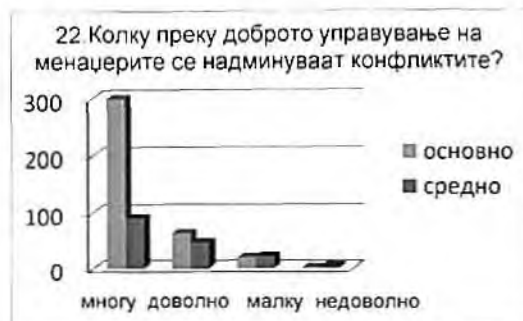
Приказ IV 20.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку Вие сте задоволни од начинот на носење на одлуки од страна на менаџерите во Вашето училиште*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 20.)



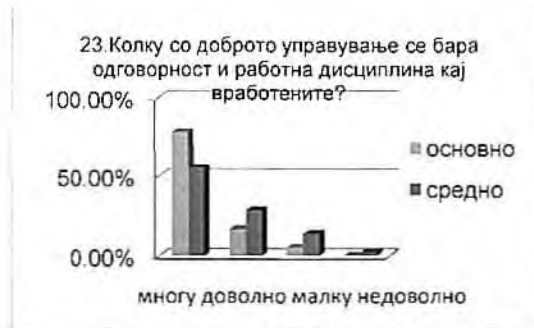
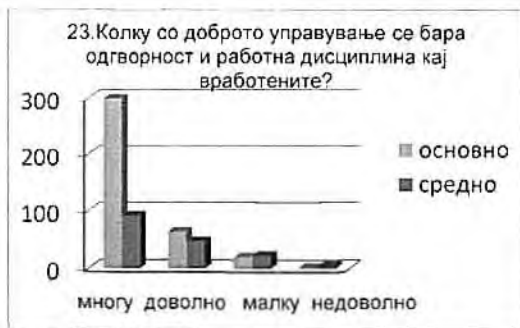
Приказ IV 21.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 21.)



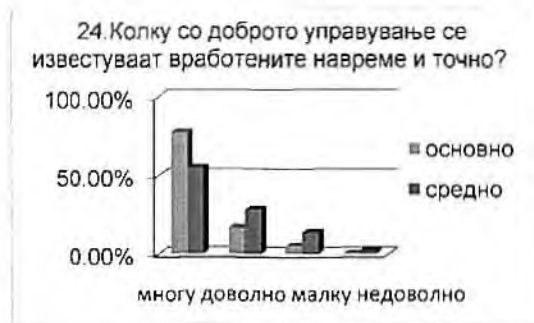
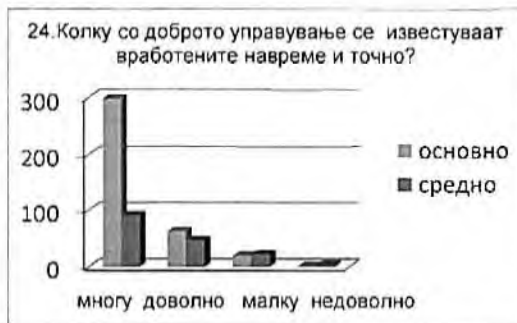
Приказ IV 22.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтите*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 22.)



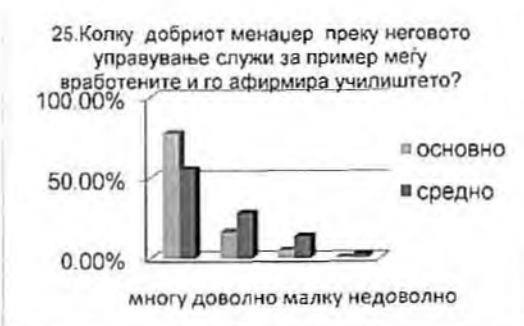
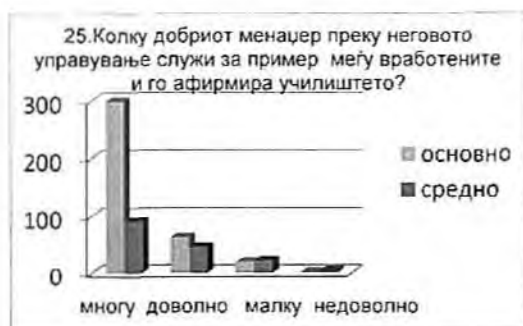
Приказ IV 23.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку со доброто управување на менаџерите се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање. (Сликовит приказ IV 23.)



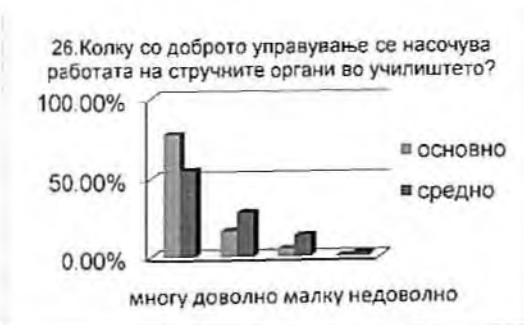
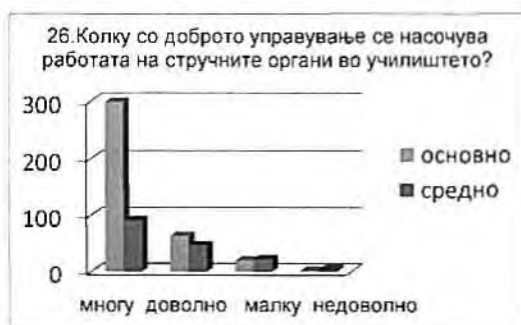
Приказ IV 2.4.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно*, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен во одговорот *малку* каде се забележува мала разлика во искажувањата меѓу испитаниците од основно и средно образование по ова прашање.. (Сликовит приказ IV 24.)



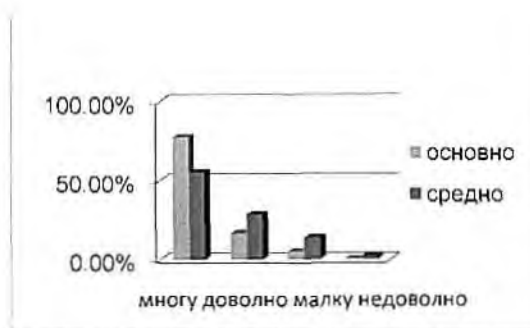
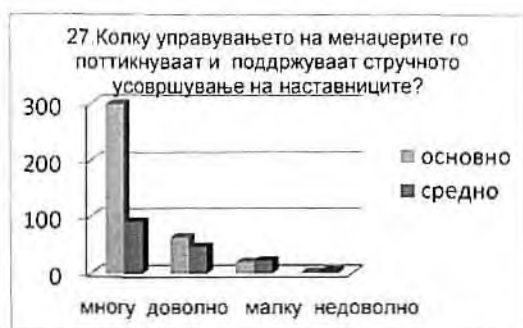
Приказ IV 2.5.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно, меѓу испитаниците (наставници, стручна служба и директори) од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен во одговорот малку каде се забележува мала разлика во искажувањата меѓу испитаниците од основно и средно образование по ова прашање. (Сликовит приказ IV 25.)*



Приказ IV 2.6.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку со доброто управување се насочува работата на стручните органи во училиштето, меѓу испитаниците од основно образование и испитаниците од средно образование не се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, освен во одговорот малку каде се забележува мала разлика во искажувањата меѓу испитаниците од основно и средно образование по ова прашање. (Сликовит приказ IV 26.)*



Приказ IV 2.7.

Според направената компаративна (споредбена) анализа можеме да констатираме дека на прашањето: *Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците*, меѓу испитаниците од основно образование и испитаниците од средно образование се забележуваат значителни статистички разлики во одговорите по однос на размислувањата на испитаниците по ова прашање, во одговорите *многу, доволно* и *малку*, каде се забележува разлика во искажувањата меѓу испитаниците од основно и средно образование по ова прашање. (Сликовит приказ IV 27.)

#### 4. КВАЛИТАТИВНА АНАЛИЗА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД СПРОВЕДЕНИТЕ ИСТРАЖУВАЊА ВО ФУНКЦИЈА ЗА ДОКАЖУВАЊЕ НА ХИПОТЕЗИТЕ

По извршеното истражување е извршена подготовка на податоците за статистичка анализа. Со преглед на собраните инструменти е извршена проверка на собраните податоци. По фазата на внесување на собраните податоци, а врз основа на варијаблите, анализата и дистрибуцијата на одговорите, извршена е селекција на статистичките постапки за анализа и доказ на хипотезите.

При квантитативната обработка на податоците за статистичко пресметување е користен оперативниот софтвер Microsoft Excel 2013 и тоа за пресметување на следните статистички величини и постапки:

- фреквенции и проценти
- аритметичка средина ( $M$ ) на измерените централни вредности
- стандардна девијација ( $SD$ ) и варијанса (мерка на варијабилноста)
- $\chi^2$  и неговата значајност
- коефициент на контингенција ( $C$ ) и неговата значајност
- анализа на варијанси ( $F$ )
- значајност на разликите меѓу аритметичките средини ( $t$ -тест).

*Нивото на значајност* (significant) укажува на степенот на доверливост со кој е донесен заклучокот. Нивото 0,05 укажува на доверливост од 95%, нивото 0,04 укажува на доверливост од 96% итн., и соодветно на ова, нивото 0,01 укажува на 99% доверливост (значајност). Ако нема статистичка значајност, тоа значи дека добиените разлики (или поврзаноста меѓу варијаблите) се случајни, а не систематски. За вкрстување на варијаблите кои потекнуваат од номиналните и ординалните мерни скали е користен  $\chi^2$  *тест*. Неговата значајност е пресметувана од табелата на контингенција<sup>123</sup> по споредувањето на добиените (емпириски) и теориските фреквенции.

<sup>123</sup> Оперативната програма Microsoft Excel 2013 во себе ги содржи и податоците од табелата на контингенција и директно ги претставува при статистичката обработка на податоците (заб.автор)



За полесна интерпретација, толкувањето на резултатите е вршено преку разликата во процентите која покажува колку групите на испитаници меѓусебно се разликуваат во поглед на варијаблите, како и преку нивото на статистичка значајност, која укажува на степенот на доверливост на заклучоците.

*Коефициентот на контингенција (C)* укажува на меѓусебната поврзаност (корелација) меѓу варијаблите. Тој се добива исто така од табелата на контингенција и е во директен пропорционален однос со  $\chi^2$  тестот (исто ниво на значајност). При толкувањето на коефициентите на корелација се наведени:

- предзнакот на коефициентот на корелација (- или +), што укажува на видот на поврзаност (негативната поврзаност значи дека кога една варијабла расте – другата опаѓа и обратно).
- вредноста на коефициентот на корелација, што укажува на висината на поврзаност меѓу варијаблите, и тоа:
  - од 0.00 до 0.20 = занемарлива поврзаност
  - од 0.21 до 0.40 = низок степен на поврзаност
  - од 0.41 до 0.60 = среден степен на поврзаност
  - од 0.61 до 0.80 = висок степен на поврзаност
  - од 0.81 до 1.00 = многу висок степен на поврзаност
- значајноста на коефициентот на корелација, што укажува на доверливоста на претходно изнесените заклучоци.

*Анализата на варијанси* е постапка со која се утврдува колкав дел од вкупното варирање на вредностите на некоја варијабла (која мора да потекнува од интервалната мерна скала) може да се препише на разликите меѓу поединечни групи испитаници (наставници, стручна служба, директори) во однос на вкупната варијанса на таа варијабла. На тоа укажува вредноста на F-тестот во составот на методата на анализа на варијанси ANOVA.

Доколку вредноста „F“ на F-тестот е статистички значајна, тоа значи дека постои барем една статистички значајна разлика меѓу аритметичките средини на групите. Доколку вредноста на F-тестот не е статистички значајна, тоа значи дека нема ниту една статистички значајна разлика меѓу аритметичките средини на групите (земајќи ги во предвид споредбите на секоја група со другите).

За значајноста на разликите на аритметичките средини се изведувани заклучоци врз основа на постапката за пресметување на t-тестот. Разликата во бодовите (од скалата на ставови од 1 до 5) меѓу аритметичките средини укажува на тоа колку групите испитаници меѓусебно се разликуваат, а вредноста на t-тестот го покажува степенот на доверливост/сигурност на изведениот заклучок.

Кај прашањата од отворен тип е вршена квалитативна анализа на добиените одговори, и тоа преку анализа на содржини на најкарактеристични и најдоминантни одговори. Ваквиот пристап има за цел комплетирање и продлабочување на резултатите кои се добиени со примена на квантитативната анализа.

## РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ

### НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНА СЛУЖБА (ЗБИРНО), 500 испитаници

Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	број на испитаници	Коефициент-ранг на значајност (средна вредност)	Степен на девијација
1 Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	103	216	132	49	500	2,75	69,74
2 Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	403	78	18	1	500	3,77	188,25
3 Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	402	72	25	1	500	3,75	187,01
4 Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	210	149	112	29	500	3,08	75,69
5 Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	152	192	117	39	500	2,91	65,01
6 Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	119	218	94	69	500	2,77	65,27
7 Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	108	205	131	56	500	2,73	61,88
8 Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	132	197	117	54	500	2,81	58,70
9 Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	310	129	47	14	500	3,47	132,47
10 Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	321	126	37	16	500	3,50	139,09
11 Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	101	194	134	71	500	2,65	52,71
12 Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесување на одлуки?	159	193	97	51	500	2,92	63,35
13 Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	188	192	90	30	500	3,08	78,97
14 Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	191	140	122	47	500	2,95	59,65
15 Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?	246	158	73	23	500	3,25	98,04
16 Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?	148	174	133	45	500	2,85	55,96
17 Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	214	137	120	29	500	3,07	75,95
18 Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	27	169	156	148	500	2,15	65,90
19 Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	184	220	83	13	500	3,15	94,54
20 Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште?	190	199	97	14	500	3,13	87,19

21	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	375	90	30	5	500	3,67	170,44
22	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?	366	85	42	7	500	3,62	163,80
23	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените?	358	121	16	5	500	3,66	163,90
24	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	362	91	36	11	500	3,61	161,50
25	Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	399	71	22	8	500	3,72	184,65
26	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	351	116	25	8	500	3,62	157,95
27	Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	350	101	43	6	500	3,59	155,01

## РЕЗУЛТАТИ ОД АНКЕТНИТЕ ПРАШАЛНИЦИ

### ДИРЕКТОРИ (ЗБИРНО), 50 испитаници

	Прашања за одлучувањето како функција на менаџерите	4	3	2	1	број на испитаници	Коефициент -ранг на значајност (средна вредност)	Степен на девијац.
1	Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?	25	22	3	0	50	3,44	12,82
2	Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?	50	0	0	0	50	4,00	25,00
3	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	48	2	0	0	50	3,96	23,69
4	Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?	33	14	3	0	50	3,60	14,93
5	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	42	7	1	0	50	3,82	19,91
6	Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?	36	7	4	3	50	3,52	15,76
7	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	21	21	3	5	50	3,16	
8	Колку менаџерите самостојно донесуваат финансиски одлуки?	27	16	2	5	50	3,30	11,39
9	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?	27	12	0	1	40	3,63	12,57
10	Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?	31	18	0	1	50	3,58	14,84
11	Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?	24	22	3	1	50	3,38	12,18

12	Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесување на одлуки?	49	1	0	0	50	3,98	<b>24,34</b>
13	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	48	2	0	0	50	3,96	<b>23,69</b>
14	Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?	34	13	1	2	50	3,58	<b>15,33</b>
15	Колку менаџерите ги имплементираат одлуките донесени на централно и локално ниво?	47	3	0	0	50	3,94	<b>23,04</b>
16	Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?	31	14	4	1	50	3,50	<b>13,53</b>
17	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?	32	17	1	0	50	3,62	<b>15,15</b>
18	Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?	32	17	1	0	50	3,62	<b>15,15</b>
19	Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	28	12	7	3	50	3,30	<b>10,97</b>
20	Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менџерот во Вашето училиште	40	9	1	0	50	3,78	<b>18,77</b>
21	Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?	50	0	0	0	50	4,00	<b>25,00</b>
22	Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето?	42	8	0	0	50	3,84	<b>20,02</b>
23	Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените	48	2	0	0	50	3,96	<b>23,69</b>
24	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	46	3	1	0	50	3,90	<b>22,37</b>
25	Колку добриот менџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	49	1	0	0	50	3,98	<b>24,34</b>
26	Колку со добро управување се известуваат вработените навреме и точно?	41	8	1	0	50	3,80	<b>19,33</b>
27	Колку добриот менџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?	40	10	0	0	50	3,80	<b>18,93</b>

## ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

### Прашање 1 : Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?

Секој оној кој сака да се занимава со раководење и управување во образованието, неопходно потребно е да има многу или доволно познавање од областа на образованието и од областа на менаџментот. Преку доброто менаџирање се овозможува доследно и законско спроведување на воспитно-образовниот процес во училиштата и се подигнува образовниот квалитет.

Од работењето на директорот како менаџер на училиштето зависи реализацијата на севкупниот воспитно-образовен процес во училиштето, умешноста и успешноста при спроведувањето на реформските процеси според законските акти и нормативи, високите образовни постигнувања и секако создавање на позитивна клима и култура во училиштата.

Истражувањето покажа дека сите анкетирани директори потврдуваат дека имаат многу (50%) или доволно(44%) познавање од областа на образовен менаџмент, па според тоа доаѓаме до констатација дека познавањето на образовен менаџмент е многу важно за раководење со училиштето и основа за училишно менаџирање. Од анкетираниите наставници и стручна служба (43,20%) имаат доволно познавање, а (26,40%) имаат малку познавање од областа на образовен менаџмент, што покажува дека и тие како директни учесници во образовниот процес, помалку или повеќе го познаваат или учествуваат во училишното менаџирање. (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку директорите и наставниците, односно стручната служба имаат познавање од областа на образовен менаџмент

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во искажувањето на испитаниците од двете групи (директори, наставници) во поглед на познавањето од областа на образовен менаџмент.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	вкупно
<i>многу</i>	103	20,6%	25	50%	128
<i>доволно</i>	216	43,2%	22	44%	238
<i>малку</i>	132	26,4%	3	6%	135
<i>недоволно</i>	49	9,8%	0	0%	49
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку директорите и наставниците, односно стручната служба имаат познавање од областа на образовен менаџмент

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна дека директорите имаат многу или доволно познавање на поимот образовен менаџмент, а додека пак наставниците и стручната служба имаат помалку или недоволно познавање од областа на образовен менаџмент.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

1. Колку Вие имате познавање од областа на образовен менаџмент?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	319	45	181	5
теоретски резултат ( $E_i$ )	330,909	33,091	169,091	16,909
девијација ( $O_i - E_i$ )	-11,909	11,909	11,909	-11,909
квадрирана девијација	141,826	141,826	141,826	141,826
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,428596	4,285964	0,83876	8,387586
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАЌА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мисле- њата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиш- тата од друга страна.		
степен на слобода	1			
Резултат				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	13,9409			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

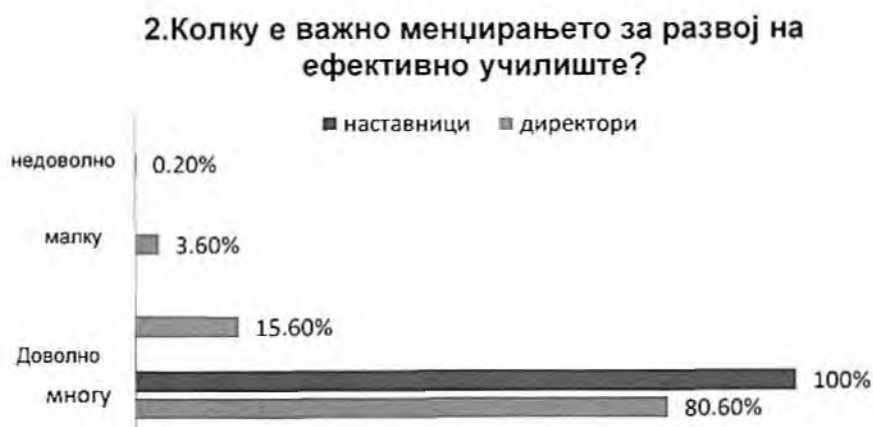


## Прашање 2 : Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?

Секое училиште треба да има систем кој ќе создава средина за ефективна работа на вработените и учениците заедно, каде секој ги почитува едноставните, јасни цели и ефективните процеси. Ефективното училиште има училишниот систем кој обезбедува ефективна комуникација врз основа на воспоставени правила за секого. Со тоа се обезбедува доследност во пристапот и дејствувањето во училиштето.

Најодговорен за обезбедување на ваква средина за учење и работа е училишниот директор како менаџер на училиштето. Од неговото менаџирање со сите училишни ресурси (човечки, материјални, финансиски) и воспоставувањето на ефективна комуникација меѓу нив, зависи и развојот на училиштето.

Истражувањето покажа дека сите анкетирани директори (100%), како и најголем број од наставниците и стручните соработници (80,6%) потврдуваат дека менаџирањето е многу важно за развој на ефективно училиште, односно тоа е доволен услов за ефективно училиште за (15,6%) од наставниците и стручните соработници (Графички приказ 1).



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето на важноста на менаџирањето за развојот на ефективно училиште

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на важноста на влијанието на менаџментот врз развојот на ефективно училиште, што укажува на степенот на доверливост на заклучоците.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	403	80,6	50	100	453
<i>доволно</i>	78	15,6	0	0	78
<i>малку</i>	18	3,6	0	0	18
<i>недоволно</i>	1	0,2	0	0	1
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето на важноста на менаџирањето за развојот на ефективно училиште

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна дека доброто менаџирање е многу важно за развој на училиштата, односно успешната комуникација е важен услов за успешно функционирање на училиштето.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

2. Колку е важно менаџирањето за развој на ефективно училиште?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	481	45	19	5
теоретски резултат ( $E_i$ )	478,182	47,818	21,818	2,182
девијација ( $O_i - E_i$ )	2,818	-2,818	-2,818	2,818
квадрирана девијација	7,942	7,942	7,942	7,942
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,016609	0,166091	0,36402	3,640152
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum H_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАКА <math>H_0</math></b> т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	4,186866			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

### Прашање 3 : Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?

Одлучувањето е старо колку и самото човештво. Секој човек секојдневно донесува голем број различни одлуки кои претставуваат дел од неговиот секојдневен живот. Во овој контекст носењето одлуки за менаџерите во образовните институции претставува важна вештина која се усовршува со текот на времето и со стекнувањето искуство. Затоа со право можеме да констатираме дека одлучувањето е важна менаџерска функција и е од огромно значење за успешно имплементирање и унапредување на воспитно-образовните процеси во образовните институции.

Истражувањето покажа дека сите анкетирани директори (96%), како и најголем број од наставниците и стручните соработници ( 80,40% ) потврдуваат дека одлучувањето е многу важна менаџерска функција, а сосема мал дел од наставниците сметаат дека одлучувањето е малку(22,4%) или недоволно(5,8%) важно при процесот на менаџирањето во образованието. (Графички приказ 1).



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето за важноста на одлучувањето како менаџерска функција*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на важноста на одлучувањето како менаџерска функција, што укажува на степенот на

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	402	80,40	48	96	450
<i>доволно</i>	72	14,40	02	4	74
<i>малку</i>	25	5,00	0	0	25
<i>недоволно</i>	1	0,20	0	0	1
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

доверливост на заклучоците.

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлучувањето е важна менаџерска функција

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна дека одлучувањето е многу важна менаџерска функција и услов за развој на образованието.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

3. Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?

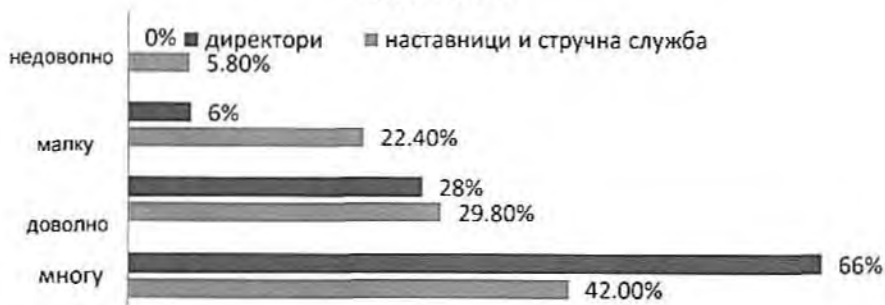
	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	474	45	26	5
теоретски резултат ( $E_i$ )	471,818	47,182	28,182	2,188
девијација ( $O_i - E_i$ )	2,182	-2,182	-2,182	2,182
квадрирана девијација	4,760	4,760	4,760	4,760
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,010089	0,100893	0,16891	1,68915
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum H_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ОТФРЛА <math>H_0</math></b> т.е. не постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	1,969047			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

#### Прашање 4 : Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?

Одлучувањето е процес кој трае долго или кратко и во кој се врши избор меѓу две или повеќе алтернативи за да се реши одреден проблем или ситуација. Процесот на одлучување е своевиден процес чија цел е самиот чин на донесување на одлука, всушност тоа е сложена, многу важна и одговорна работа која многу често ја практикуваат менаџерите во образованието. Квалитетот на одлуките се оценува според тоа колку одлуките се спроведливи и колку се благовремено донесени, но исто така од важно значење за квалитетот на одлуките е и нивната карактеристика еластичност, која се постигнува со: донесување на одлуки на повисоко ниво, со изработка на одлуки во повеќе варијанти, со базирање на одлуки врз основа на стратески цели. При донесувањето и спроведувањето на одлуките важен сегмент е продлабоченоста и посветеното време на менаџерите кое продуцира со флексибилност во определувањето на оптималноста на одлуката, избегнување на рутинерство и инерција и со креативност на оспособени луѓе-менаџери.

Истражувањето покажа дека сите анкетирани директори (66%) како и најголем број од наставниците и стручните соработници ( 42% ) потврдуваат дека менаџерите посветуваат многу време за одлучувањето, а мал дел од наставниците сметаат малку (6%) или недоволно (5,8%) посветуваат време за одлучувањето како менаџерска функција. (Графички приказ 1).

#### 4.Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите посветуваат време на одлучувањето како менаџерска функција

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на важноста на одлучувањето како менаџерска функција, што укажува на степенот на доверливост на заклучоците.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	210	42,00	33	66	243
<i>доволно</i>	149	29,80	14	28	163
<i>малку</i>	112	22,40	3	6	115
<i>недоволно</i>	29	5,80	0	0	29
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како функција

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна по однос на ставовите дека менаџерите посветуваат доволно време на одлучувањето како менаџерска функција.



Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

4. Колку време менаџерите посветуваат на одлучувањето како менаџерска функција?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	359	47	141	3
теоретски резултат ( $E_i$ )	369,091	36,909	130,909	13,091
девијација ( $O_i - E_i$ )	-10,091	10,091	10,091	-10,091
квадрирана девијација	101,826	101,826	101,826	101,826
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,275884	2,758845	0,77784	7,778409
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	11,59098			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат >  $p$

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат <  $p$

**СЕ ПРИФАЌА**  $H_0$  т.е. постои статистички

Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.

## Прашање 5 : Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесување на одлуки?

Донесувањето на одлуките секогаш е под дејство на низа различни фактори на опкружувањето кои одлучувачот-менаџерот мора да ги има предвид и од кои зависи директно донесувањето на одлуки, што пак е многу важно за правилен развој на севкупниот воспитно-образовен процес.

При менаџирањето директорите во голем дел, но не и секогаш имаат можност самостојно или со својот менаџерски тим да донесуваат одлуки и да ги имплементираат истите и тоа најчесто зависи или е во согласност со одлуките донесени на локално или централно ниво.

Истражувањето покажа дека сите анкетирани директори (84%) како и најголем број од наставниците и стручните соработници (30,4%) потврдуваат дека менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето одлуки, а мал дел од наставниците сметаат малку(23,4%) или недоволно(7,8%) дека директорите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки. (Графички приказ 1).

### 5. Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето одлуки ?



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	152	30,40	42	84	194
<i>доволно</i>	192	38,40	7	14	199
<i>малку</i>	117	23,40	1	2	118
<i>недоволно</i>	39	7,80	0	0	39
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на ставовите на испитаниците за прашањето колку менаџерите самостојно донесуваат одлуки

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна по однос на ставовите дека менаџерите самостојно донесуваат одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

5. Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесување на одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	344	49	156	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	357,273	35,727	142,727	14,273
девијација ( $O_i - E_i$ )	-13,273	13,273	13,273	-13,273
квадрирана девијација	176,165	176,165	176,165	176,165
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,493084	4,930835	1,23428	12,34279
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma$ Hi Квадрат > p Ако $\Sigma$ Hi Квадрат < p <b>СЕ ПРИФАЌА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	19,00099			
Критична вредност p	3,84			
заклучок	Теза 1			

## Прашање 6. Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?

Корективни одлуки се оние одлуки кои се донесуваат со цел да се направи интервенција и да се корегираат девијациите во функционирањето на системот и неговите елементи. Во образованието тие се однесуваат на одлуки од самоевалвацијата, од интеграланата евалвација, екстерното оценување, посетата на часови итн.

Истражувањето покажа дека директорите многу (72%), а наставниците и стручните соработници (23,80% ) потврдуваат дека менаџерите многу или доволно ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето, додека пак за помал дел од директорите (8%) тоа е малку или недоволно (6%) а наставниците сметаат малку (18,80%) или недоволно (6%).(Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку

*менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	119	23,80	36	72	155
<i>доволно</i>	218	43,60	7	14	225
<i>малку</i>	94	18,80	4	8	98
<i>недоволно</i>	69	13,80	3	6	72
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на носење на корективни одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна по однос на ставовите дека менаџерите доволно или малку ги применуваат корективните одлуки при менаџирањето.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

6. Колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	337	43	163	7
теоретски резултат ( $E_i$ )	345,455	34,545	154,545	15,455
девијација ( $O_i - E_i$ )	-8,455	8,455	8,455	-8,455
квадрирана девијација	71,479	71,479	71,479	71,479
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,206914	2,069139	0,46251	4,625134
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	7,3637			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат  $> p$   
 Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат  $< p$   
**СЕ ПРИФАЌА**  $H_0$  т.е. постои статистички  
 Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.

## Прашање 7. Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?

Менаџерите при своето работење често имаат обврска и можност да донесуваат кадровски одлуки. Тоа се одлуки кои се однесуваат на работната сила со која треба да се изврши дејноста и тоа по број на извршители, квалификациска структура, управувачка структура, доквалификации, учење низ работа, вработување, структура на вработени и сл.

Носењето на кадровски одлуки според истражувањето покажа дека директорите (42%) а наставниците (21,6) самостојно многу донесуваат кадровски одлуки, доволно смеатат директорите (42%) а наставниците (41%), додека пак за директори донесувањето одлуки самостојно е малку (6%) а за наставниците (25,2%). Сосема недоволно според анализите е за директори (10%) а за наставници (11;2%). Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето.



	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	108	21,6	21	42	129
<i>доволно</i>	205	41,0	21	42	226
<i>малку</i>	131	26,2	3	6	134
<i>недоволно</i>	56	11,2	5	10	61
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна по однос на ставовите дека менаџерите доволно или малку донесуваат сами кадровски одлуки.

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите ги применуваат корективните одлуки при одлучувањето.

	Наставници и стручнисоработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	108	21,6	21	42	129
<i>доволно</i>	205	41,0	21	42	226
<i>малку</i>	131	26,2	3	6	134
<i>недоволно</i>	56	11,2	5	10	61
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна по однос на ставовите дека менаџерите доволно или малку донесуваат сами кадровски одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

7. Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	313	42	187	8
теоретски резултат ( $E_i$ )	322,727	32,273	177,273	17,727
девијација ( $O_i - E_i$ )	-9,727	9,727	9,727	-9,727
квадрирана девијација	94,620	94,620	94,620	94,620
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,293188	2,931882	0,53375	5,337529
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma$ Hi Квадрат > p Ако $\Sigma$ Hi Квадрат < p <b>СЕ ПРИФАЌА <math>H_0</math></b> т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мисле- њата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степенна слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	9,096352			
Критична вредност p	3,84			
заклучок	Теза 1			

## Прашање 8. Колку менаџерите сами донесуваат финансиски одлуки?

Во образованието финансиски се одлуки се оние одлуки кои се однесуваат на уредувањето на условите за стекнување доход и на мерилата и критериумите за неговата распределба.

Носењето на финансиски одлуки според истражувањето покажа дека директорите (54%) а наставниците (26,4%) самостојно многу донесуваат финансиски одлуки, доволно смеаат директорите (32%) а наставниците (39,4%), додека пак за директори донесувањето одлуки самостојно е малку (4%) а за наставниците (23,4%). Сосема недоволно според анализите е за директори (10%) а за наставници (10,8%). (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на носење финансиски одлуки самостојно од страна на менаџерите

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелита 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите ги применуваат финансиските одлуки при одлучувањето

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	132	26,4	27	54	159
<i>доволно</i>	197	39,4	16	32	213
<i>малку</i>	117	23,4	2	4	119
<i>недоволно</i>	54	19,8	5	10	59
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на носење*

*финансиски одлуки самостојно од страна на менаџерите*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека менаџерите доволно или малку донесуваат сами финансиски одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

8. Колку менаџерите сами донесуваат финансиски одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	329	43	171	7
теоретски резултат ( $E_i$ )	338,182	33,818	161,818	16,182
девијација ( $O_i - E_i$ )	-9,182	9,182	9,182	-9,182
квадрирана девијација	84,306	84,306	84,306	84,306
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,249291	2,492913	0,52099	5,200908
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	8,473103			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$

**СЕ ПРИФАЌА**  $H_0$  т.е. постои статистички

Значајна разлика меѓу ставовите и мисле-

њата на наставниците и стручната служба

од една страна и менаџерите на

училиштата од друга страна.

## Прашање 9. Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво?

Донесувањето на одлуки од страна на менаџерите многу или сосема доволно зависи од одлуките донесени на централно ниво. Според истражувањето се покажа дека директорите (62%) а наставниците (29,6%) сметаат дека донесувањето на одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на централно ниво, доволно сметаат директорите (28%) а наставниците (34,8%), додека пак за директорите донесувањето одлуки зависи од одлуките на централно ниво е малку (8%) а за наставниците (26,6%). Сосема недоволно според анализите по ова прашање е за директори (2%) а за наставници (9%). (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	310	62,0	27	54	337
<i>доволно</i>	129	25,8	22	44	141
<i>малку</i>	47	9,4	1	2	48
<i>недоволно</i>	14	2,8	0	0	14
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека одлуките на менаџерите зависат многу или доволно од одлуките на централно ниво.



Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

9. Колку одлуките на менаџерите влијаат од одлуките на централно ниво?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат( $O_i$ )	439	49	61	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	443,636	44,364	56,364	5,636
девијација ( $O_i - E_i$ )	-4,636	4,636	4,636	-4,636
квадрирана девијација	21,496	21,496	21,496	21,496
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,048454	0,484538	0,38138	3,813783
Веројатност $\alpha$	0,05	<p>Ако <math>\sum H_i</math> Квадрат <math>&gt; p</math></p> <p>Ако <math>\sum H_i</math> Квадрат <math>&lt; p</math></p> <p><b>СЕ ПРИФАКА</b> <math>H_0</math> т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.</p>		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	4,728153			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

**Прашање 10. Колку донесувањето на одлуки од страна на менаџерите  
зависи од одлуките на локално ниво?**

Донесувањето на одлуки од страна на менаџерите многу или сосема доволно зависи од одлуките донесени на локално ниво. Имено, во поголем дел од реформските процеси или при воведувањето на новитети во воспитно-образовниот процес кои се одвиваат на локално, општинско ниво, многу често донесувањето на одлуки се совпаѓа или е во зависност со одлуките кои веќе се донесени на локално ниво, па истите неопходно е да се имплементираат и спроведат и во самите училишта.

Според истражувањето се покажа дека кај директорите (62%) а наставниците (64%) донесувањето одлуки зависи од одлуките на локално ниво, додека пак дека тоа е доволно сметаат директорите (36%) а наставниците (25,20%). Малку за директори ((%) а за наставници (7,4%) и недоволно за директори (2%) и за наставници (3,2%) донесувањето одлуки зависи од одлуките на локално ниво. (Графички приказ 1)

**10. Колку донесувањето одлуки од страна на менаџерите зависи од одлуките на локално ниво?**



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на локално ниво

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на локално ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	321	62,0	31	62	352
<i>доволно</i>	126	25,2	18	36	144
<i>малку</i>	37	7,4	0	0	37
<i>недоволно</i>	16	3,2	1	2	17
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на локално ниво

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека одлуките на менаџерите зависат многу или доволно од одлуките на локално ниво.

Табела 2 : Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

10. Колку одлуките на менаџерите влијаат од одлуките на локално ниво?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	447	49	53	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	450,909	45,091	49,091	4,909
девијација ( $O_i - E_i$ )	-3,909	3,909	3,909	-3,909
квадрирана девијација	15,281	15,281	15,281	15,281
$N_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,033889	0,033889	0,31128	3,11
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum N_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum N_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАКА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
Резултат				
$\sum N_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	3,796856			
Критична вредност $p$				
заклучок	Теза 1			

## Прашање 11. Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?

При процесот на донесување на одлуки на менаџерите, една од значајните карактеристики која има влијание и има можност за дејствување е консултацијата со наставниците за определени ситуации. Имено, согласно со искуството на наставниците и стручната служба и нивната директна вклученост во воспитно-образовниот процес истите имаат право да коментираат и да учествуваат во донесувањето и спроведувањето на одлуки заради тоа што од нивното мислење и заклучоци зависи и понатамошниот развој на процесот.

Според истражувањето се покажа дека за директорите (48%) а наставниците (20,2%) , менаџерите многу се консултираат со наставниците при донесување на одлуки, а додека пак доволно е (44%) за директори и 38,8(%) за наставници. Консултирањето со наставниците од страна на директорите според истражувањето е малку за директори (6%) и за наставници (26,8) а недоволно е за директори(2%) а за наставници (14,2%). (Графички приказ 1)



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	101	20,20	24	48	125
<i>доволно</i>	194	38,80	22	44	216
<i>малку</i>	134	26,80	3	6	137
<i>недоволно</i>	71	14,20	1	2	72
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку менаџерите се консултираат со наставниците при процесот на донесување на одлуки.

Табела 3: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

11. Колку менаџерите се консултираат со наставниците при донесувањето на одлуки?

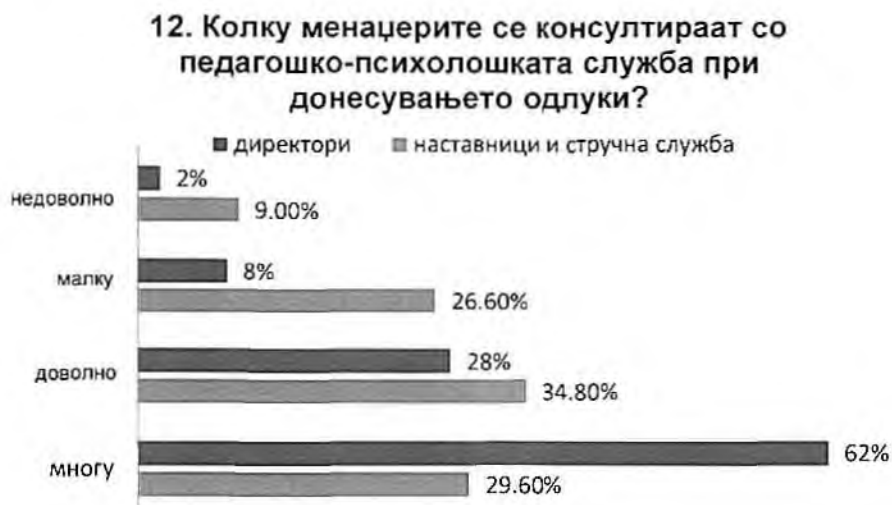
	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	295	46	205	4
теоретски резултат ( $E_i$ )	310,000	31,000	190,000	19,000
девијација ( $O_i - E_i$ )	-15,000	-15,000	15,000	-15,000
квадрирана девијација	225,000	225,000	225,000	225,000
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,725806	7,258065	1,18421	11,84211
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	21,01019			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$   
 Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$   
**СЕ ПРИФАКА**  $H_0$  т.е. постои статистички  
 Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.

**Прашање 12. Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштето при донесување на одлуки?**

Во процесот на донесување на одлуки менаџерите помалку или повеќе зависно од потребите се консултираат со педагошко-психолошката служба во училиштата и ги земаат во предвид нивните искусвени размислувања и ставови по однос на определени прашања во одредени ситуации.

Според истражувањето се покажа дека директорите (31,80%) а наставниците (98%) многу се консултираат со педагошко-психолошката служба, доволно е за директорите (38,60%) а наставниците (2%), додека пак за директори консултирањето со стручната служба е малку (19,40%) а за наставниците (0%). Сосема недоволно според анализите, консултирањето со педагошко-психолошката служба е за директори (0%) а за наставници (10,20%). (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба при донесувањето одлуки



Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	159	31,8	49	98	208
<i>доволно</i>	193	38,6	1	2	194
<i>малку</i>	97	19,4	0	0	97
<i>недоволно</i>	51	10,2	0	0	51
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба при носењето одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека менаџерите доволно или недоволно се консултираат со педагошко-психолошката служба при донесувањето одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

12. Колку менаџерите се консултираат со педагошко-психолошката служба при донесувањето на одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	352	50	148	0
теоретски резултат ( $E_i$ )	365,455	36,545	134,545	13,455
девијација ( $O_i - E_i$ )	-13,455	13,455	13,455	-13,455
квадрирана девијација	181,025	181,025	181,025	181,025
$N_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,495341	4,963415	1,34545	13,45455
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum N_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum N_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАКА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
Резултат				
$\sum N_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	20,24876			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

### Прашање 13. Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?

Менаџерите се градители и управувачи на квалитетни организациски соодноси, тие планираат, одлучуваат, координираат и го контролираат севкупниот воспитно-образовниот процес и при тоа со нивото работење, одлучување, однесување, способност, знаење и залагање директно влијаат на стратешките цели на училиштето. Стратешките цели на училиштето се приоритетна задача при менаџирањето и реализација на воспитно-образовниот процес и заради тоа неопходно е потребно и реално одлуките на менаџерите да кореспондираат со стратешките цели на училиштето и тоа да биде една од приоритетните задачи на менаџерите.

Според добиените анализи од овие испитувања може да се констатира дека за директорите (96%) а наставниците (37,6%) одлуките на менаџерите многу кореспондираат со стратешките цели на училишет , доволно смеаат директорите (4%) а наставниците (38,4%), малку за директори (0%) а за наставниците (18%). Сосема недоволно кореспондираат одлуките со стратешките цели на училиштето според анализите е за директори (0%) а за наставници (6%). (Графички приказ 1)



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	188	37,6	48	96	236
<i>доволно</i>	192	38,4	2	4	194
<i>малку</i>	90	18	0	0	90
<i>недоволно</i>	30	6	0	0	30
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

13. Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	380	50	120	0
теоретски резултат ( $E_i$ )	390,909	39,091	109,091	10,909
девијација ( $O_i - E_i$ )	-10,909	10,909	10,909	-10,909
квадрирана девијација	119,008	119,008	119,008	119,008
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,30444	3,044397	1,09091	10,90909
Веројатност $\alpha$	0,05	<p>Ако <math>\sum H_i</math> Квадрат <math>&gt; p</math></p> <p>Ако <math>\sum H_i</math> Квадрат <math>&lt; p</math></p> <p><b>СЕ ПРИФАЌА</b> <math>H_0</math> т.е. постои статистички</p> <p>Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.</p>		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	15,34884			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

#### Прашање 14 : Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?

При извршување на функциите одлучување и управување менаџерите имаат во поголем број на можности да бидат креативни во донесувањето и спороведувањето на одлуките во училиштата и при тоа донесените одлуки да ги имплементираат најповолно и најсоодветно приспособени кон стратешките цели на училиштето и да придонесуваат за неговиот ефективен развој.

Според истражувањето се покажа дека директорите (68%) а наставниците (38,2%) многу имаат можности да донесуваат одлуки, доволно смеаат директорите (26%) а наставниците (28%), додека пак за директори креативноста во донесување на одлуки е малку (2%) а за наставниците (24,4%). Сосема недоволно имаат можности да бидат креативни во донесувањето одлуки според анализите е за директори (4%) а за наставници (8,8%). (Графички приказ 1)

#### 14. Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето одлуки?



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите зависат од одлуките на централно ниво.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	191	38,2	34	68	225
<i>доволно</i>	140	28,0	13	26	153
<i>малку</i>	122	24,4	1	2	123
<i>недоволно</i>	47	8,8	2	4	49
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите имаат различни можности да бидат креативни во донесувањето одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека менаџерите имаат различни можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

14. Колку менаџерите имаат можности да бидат креативни во донесувањето на одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	331	47	169	3
теоретски резултат ( $E_i$ )	343,636	34,364	156,364	15,636
девијација ( $O_i - E_i$ )	-12,636	12,636	12,636	-12,636
квадрирана девијација	159,678	159,678	159,678	159,678
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	159,678	159,678	1,02119	10,211995

Веројатност  $\alpha$  0,05

степен на слобода 1

Резултат

$\Sigma H_i$  Квадрат ( $\chi^2$ ) 16,34452

Критична  
вредност  $p$  3,84

заклучок Теза 1

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$

**СЕ ПРИФАКА**  $H_0$  т.е. постои статистички

Значајна разлика меѓу ставовите и мисле-

њата на наставниците и стручната служба

од една страна и менаџерите на

училиштата од друга страна.



## Прашање 15. Колку менаџерите ги имплементираат донесените одлуки на централно и локално ниво?

Потребата од ефективно раководство и квалитетно менаџирање значи потреба од сериозен пристап кон добро управување и правилно спроведување и донесување на одлуки од страна на менаџерите во образовните институции. Тоа значи справување и целосно имплементирање на новите промени во образовниот систем и реформите кои произлегуваат како резултат на современите светски педагошки и научно-истражувачки трендови.

Според истражувањето по ова прашање се покажа дека директорите (62%) а наставниците (29,6%) ги имплементираат донесените одлуки на централно и локално ниво, доволно смеаат директорите (28%) а наставниците (34,8%), додека пак имплементирањето на на донесените одлуки на централно и локално ниво за директори е малку (8%) а за наставниците (26,6%). Сосема недоволно според анализите е за директори (2%) а за наставници е (9%). (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите ги спроведуваат одлуките на централно и локално ниво

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите различно ги спроведуваат одлуките на централно и локално ниво .

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	246	49,2	47	94	293
<i>доволно</i>	158	31,6	3	6	161
<i>малку</i>	73	14,6	0	0	73
<i>недоволно</i>	23	4,6	0	0	23
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите ги спроведуваат одлуките на централно и на локално ниво

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека одлуките на менаџерите зависат многу или доволно од одлуките на централно ниво.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

15. Колку менаџерите ги имплементираат донесените одлуки на

централно и локално ниво?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	404	50	96	0
теоретски резултат ( $E_i$ )	412,727	41,273	87,273	8,727
девијација ( $O_i - E_i$ )	-8,727	8,727	8,727	-8,727
квадрирана девијација	76,165	76,165	76,165	76,165
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,184541	1,845414	0,87273	8,727273

Веројатност  $\alpha$  0,05

степен на слобода 1

Резултат

$\Sigma H_i$  Квадрат ( $\chi^2$ ) 11,62966

Критична  
вредност  $p$  3,84

заклучок Теза 1

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$

**СЕ ПРИФАКА**  $H_0$  т.е. постои статистички

Значајна разлика меѓу ставовите и мисле-

њата на наставниците и стручната служба

од една страна и менаџерите на

училиштата од друга страна.

## Прашање 16. Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?

Комуникацијата и преговарањето се важни вештини кои ги поседуваат менаџерите и истите ги применуваат при процесот на донесување на одлуки. Имено, комуникациските способности и моќта на преговарање на менаџерите е пресудна при степенот на донесување на одлуки и изборот меѓу доброто и лошо и истите можат да се согледаат преку односите со човечките ресурси и поволните и соодветни одлуки.

Истражувањето покажа дека директорите (62%) а наставниците (28%) многу комуницираат и преговараат при донесувањето одлуки, доволно комуницираат и преговараат директорите (28%) а наставниците (34,8%), додека пак за директори комуницирањето и преговарањето при донесување на одлуки е малку (8%) а за наставниците (26,6%). Сосема недоволно е комуницирањето и преговарањето при носење на одлуките според анализите е за директори (2%) а за наставници (9%). (Графички приказ 1)



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку менаџерите различно комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуките .

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	148	29,6	31	62	179
<i>доволно</i>	174	28,0	14	28	188
<i>малку</i>	133	26,6	4	8	137
<i>недоволно</i>	45	9,0	1	2	46
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1. Став на испитаниците по однос на прашањето колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки.

Табела 3: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

16. Колку менаџерите комуницираат и преговараат при донесувањето на одлуки?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	332	45	178	5
теоретски резултат ( $E_i$ )	333,636	33,364	166,364	16,636
девијација ( $O_i - E_i$ )	-11,636	11,636	11,636	-11,636
квадрирана девијација	135,405	135,405	135,405	135,405
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,405846	4,058459	0,81391	0,81391
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum H_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАЌА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	13,41731			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

**Прашање 17. Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование? / Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?**

Во денешни услови во образовниот процес во Република Македонија за потребите на задолжително образование и за добар стратешки развој на образованието, неопходно е важно менаџерите посредно и непосредно да се вклучат во целосна имплементација на наставните планови и програми за задолжително деветгодишно образование и задолжително средно образование на учениците, да поддржуваат нови форми, техники и методи при реализацијата на наставните часови, да се залагаат за почеста примена на ИКТ во наставата, за примена на еко стандардите и за еколошката едукација на учениците, за имплементација на определен број наставни часови со мултиетничка и мултикултурна содржина во редовната настава итн., односно за сè она што е предвидено и актуелизирано од страна на Министерството за образование и наука, Бирото за развој на образование, Државен испитен центар и други образовани институции и во доволна мера да влијаат врз развојот на задолжителното образование.

Според истражувањето се покажа дека директорите (64%) а наставниците (42,8%) сметаат дека одлуките на менаџерите многу влијаат врз развојот на задолжителното образование, доволно од директорите (34%) а од наставниците (27,4%), додека пак за директорите е малку (2%) а за наставниците (24%). Сосема недоволно според анализите е за директори (0%) а за наставници (5,8%) влијанието на одлуките врз развојот на задолжителното образование и нивната мотивираност да се вклучат и да го дадат нивниот допринос во процесот на носење на одлуки.. (Графички приказ 1)

**17. Колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование?/ Колку Вие сте мотивирани да се вклучите и да го дадете Вашиот придонес во одлучувањето?**



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование.

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	214	42,8	32	64,0	246
<i>доволно</i>	137	27,4	17	34,0	154
<i>малку</i>	129	24,0	1	2,0	121
<i>недоволно</i>	29	5,8	0	0	29
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование.



Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека одлуките на менаџерите влијаат врз развојот на задолжителното образование

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) – Прашање 17.

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	351	49	149	1
Теоретски резултат ( $E_i$ )	363,636	36,364	136,364	13,636
девијација ( $O_i - E_i$ )	-12,636	12,636	12,636	-12,636
квадрирана девијација	159,678	159,678	159,678	159,678
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,439114	4,391136	1,17097	11,7097
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	17,71092			
Критична вредн. $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$   
 Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$   
**СЕ ПРИФАЌА**  $H_0$  т.е. постои статистички  
 Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.

## Прашање 18. Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките? /

Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?

Донесувањето одлуки, во основа е составен дел, функција на раководењето и управувањето, па оттука станува и значаен фактор за функционирањето на самата организација, односно училиштето. Во процесот на донесување на одлуки во определени ситуации неопходна е вклученост на сите фактори кои учествуваат во воспитно-образованиот процес и директно или индиректно го насочуваат неговиот развој и се зголемува мотивираноста и одговорноста при имплементирање и реализација на одлуките.

Истражувањето ги прикажа процентуално следниве резултати добиени од испитаниците. Директорите (64%) сметаат дека учествуваат во донесувањето на одлуки, а додека пак наставници (5,4%) се задоволни од начинот на донесување на одлуки во нивното училиште. (Графички приказ 1)

### 18. Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?/Колку сте задоволни од начинот на донесување одлуки во Вашето училиште?



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку учествуваат во донесувањето на одлуки и колку се задоволни од начинот на донесување на одлуки во нивното училиште*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку истите учествуваат во донесувањето на одлуки и колку се задоволни од начинот на донесување на одлуки во нивното училиште.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	27	5,4	32	64	59
<i>доволно</i>	169	33,8	17	34	186
<i>малку</i>	156	31,2	1	2	157
<i>недоволно</i>	148	29,6	0	0	148
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку учествуваат во донесувањето одлуки и колку се задоволни од начинот на донесување на одлуки во нивното училиште

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека испитаниците различно учествуваат во донесувањето на одлуки и различно се задоволни од истиот процес.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

18. Колку Вие учествувате во донесувањето на одлуките?/Колку сте

задоволни од начинот на донесување на одлуки во Вашето училиште?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	196	49	304	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	222,727	22,273	277,273	27,727
девијација ( $O_i - E_i$ )	-26,727	26,727	26,727	-26,727
квадрирана девијација	714,347	714,347	714,347	714,347
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	3,207273	32,07273	2,57633	25,76334

Веројатност $\alpha$	0,05
степен на слобода	1
<b>Резултат</b>	
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	63,61967
Критична вредност $p$	3,84
заклучок	Теза 1

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат  $> p$

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат  $< p$

**СЕ ПРИФАКА**  $H_0$  т.е. постои статистички

Значајна разлика меѓу ставовите и мисле-

њата на наставниците и стручната служба

од една страна и менаџерите на

училиштата од друга страна.

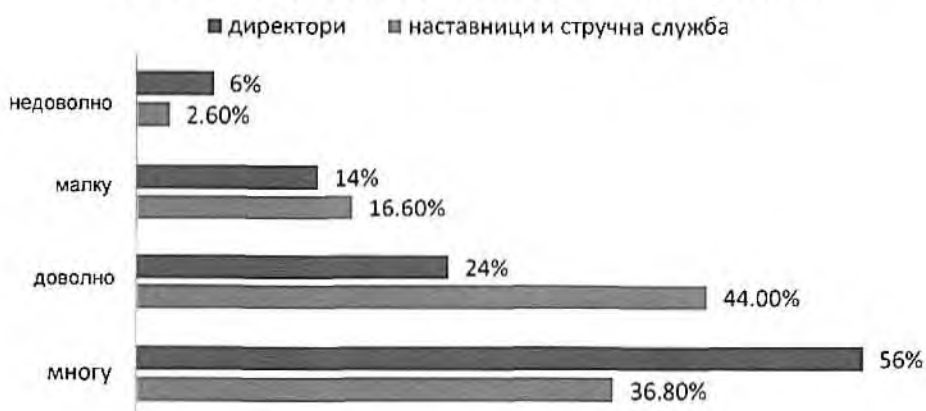
## Прашање 19. Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете Вашиот

придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки /Колку Вашите одлуки влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование ?

При носењето и имплементирање на различни видови одлуки честопати има потреба од искусвени ставови и размислувања кои се добиваат или се стекнати согласно определени ситуации и при тоа како резултат на тоа се користат потенцијалите и капацитетот на вработените или на менаџерскиот тим за најсоодветно донесеување или спроведување на одлуките.

Според истражувањето се покажа дека директорите (56%) а наставниците (36,8%) сакаат многу да се вклучат и да го дадат својот придонес во носењето и спроведувањето на одлуки, доволно сметаат директорите (24%) а наставниците (44%), додека пак за директори вклучувањето во носење на одлуки и спроведување е малку (14%) а за наставниците (16,6%). Сосема недоволно според анализите е за директори (6%) а за наставници (2%). (Графички приказ 1)

### 19.Колку Вие сакате да се вклучите и да го дадете својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни одлуки?



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку тие се вклучуваат и сакаат да го дадат својот придонес во донесувањето и спроведувањето на различни одлуки

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку испитаниците сакаат да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	184	36,8	28	56,0	212
<i>доволно</i>	220	44,0	12	24,0	232
<i>малку</i>	83	16,6	7	14,0	90
<i>недоволно</i>	13	2,0	3	6,0	16
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 1.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку испитаниците сакаат да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни одлуки

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку сакаат да се вклучат во донесување и спроведување на различни одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

19. Колку испитаниците сакаат да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни одлуки?

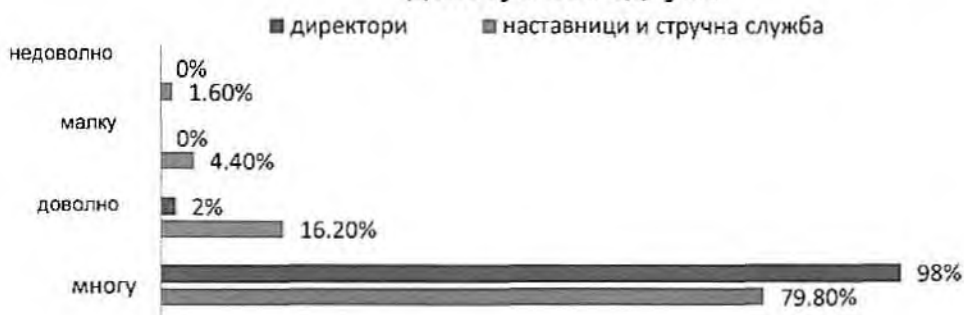
	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	404	40	96	10
теоретски резултат ( $E_i$ )	403,636	40,364	96,364	9,636
девијација ( $O_i - E_i$ )	0,364	-0,364	-0,364	0,364
квадрирана девијација	0,132	0,132	0,132	0,132
$N_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,000328	0,003276	0,00137	0,013722
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum N_i$ Квадрат $> p$ Ако $\sum N_i$ Квадрат $< p$ СЕ ОТФРЛА $H_0$ т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
Резултат				
$\sum N_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	0,018698			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

**Прашање 20. Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во Вашето училиште? Колку Вие се чувствувате способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките**

Во институциите како што се образовните институции најважана е работата на вработените и сериозното раководење со нив, целосно искористување на можностите на сите човечки ресурси, односно правилното насочување кон остварувањето на заедничките цели, кон современ развој на образовниот процес и квалитно образование и заради тоа со право можеме да констатираме дека менаџирањето со училиштата од страна на директорите и менаџерскиот тим и донесувањето правилни одлуки е многу значајно и за вработените и за учениците.

Според истражувањето се покажа дека директорите (80%) многу се чувствуваат способни за донесување одлуки, а наставниците (38%) многу се задоволни од начинот на донесување на одлуки од нивните директори, доволно се чувствуваат директорите (18%) да донесуваат одлуки, а наставниците (39,8%), додека пак за директори донесувањето одлуки се чувствуваат малку способни (2%) а пак наставниците (19,4%) малку се задоволни од донесувањето на одлуки на директорите . Сосема недоволно според анализите е за директори (0%) а за наставници (2,8%) е начинот на донесување одлуки. (Графички приказ 1)

**20. Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во вашето училиште? Колку Вие сте се чувствувате способни и моќни за донесување одлуки/**





**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку директорите се чувствуваат способни за донесување на одлуки и колку наставниците се задоволни од начинот на донесување на одлуки од страна на менаџерите на нивните училишта

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку испитаниците се задоволни од начинот на донесување на одлуки од страна на нивните менаџери и колку директорите се способни за носење одлуки.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	190	38,0	40	80	230
<i>доволно</i>	199	39,8	9	18	208
<i>малку</i>	97	19,4	1	2	98
<i>недоволно</i>	14	2,80	0	0	14
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 1.** Став на испитаници за задоволство од одлуките на менаџерите

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку вработените се задоволни од начинот на донесување на одлуки од страна на менаџерите и колку директорите се чувствуваат сособни да носат одлуки.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

20. Колку Вие сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на

менџерот во Вашето училиште? Колку Вие се чувствувате

способни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	389	49	111	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	398,182	39,818	101,818	10,182
девијација ( $O_i - E_i$ )	-9,182	9,182	9,182	-9,182
квадрирана девијација	84,306	84,306	84,306	84,306
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,211727	2,117269	0,828	8,280032
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum Hi$ Квадрат $> p$ Ако $\sum Hi$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ПРИФАКА</b> $H_0$ т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\sum Hi$ Квадрат ( $\chi^2$ )	11,43703			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 1			

## 21. Прашање: Колку доброто управување на менаџерите развива

доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува  
добра комуникација?

Донесувањето одлуки е процес преку кој се одбира правецот на дејствата и при тоа преку доброто управување од страна на директорите се развива доверба и комуникација меѓу вработените, се уважуваат нивните мислења и сето тоа е поврзано со задоволството на вработените, нивната посветеност кон организацијата, мотивацијата за работа, прифаќањето на целите и вкупното достигнување.

Според истражувањето се покажа дека директорите (92%) а наставниците (75%) сметаат дека преку доброто менаџирање се развива доверба, ги уважуваат различните мислења и се обезбедува добра комуникација, дека е доволно сметаат директорите (6%) а наставниците (18%), додека пак за директорите доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и се обезбедува добра комуникација е малку (2%) а за наставниците (6%). Сосема недоволно според анализите по ова прашање сметаат директори (0%) а наставниците(1%).(Графички приказ 1)

### 21. Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација?



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 1. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	375	75,00%	46	92%	421
<i>доволно</i>	90	18,00%	3	6%	93
<i>малку</i>	30	6,00%	1	2%	31
<i>недоволно</i>	5	1,00%	0	0%	5
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 1 Став на испитаниците по однос на ставовите колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација.

**Табела 2:** Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

21. Колку доброто управување на менаџерите развива доверба, ги уважува различните мислења и обезбедува добра комуникација

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	465	49	35	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	467,273	46,727	32,727	3,273
девијација ( $O_i - E_i$ )	-2,273	2,273	2,273	-2,273
квадрирана девијација	5,165	5,165	5,165	5,165
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,011054	0,110541	0,15783	1,578283
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $< p$ СЕ ОТФРЛА $H_0$ т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	1,857706			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

## Прашање 22. Колку преку доброто управување на менаџерите се

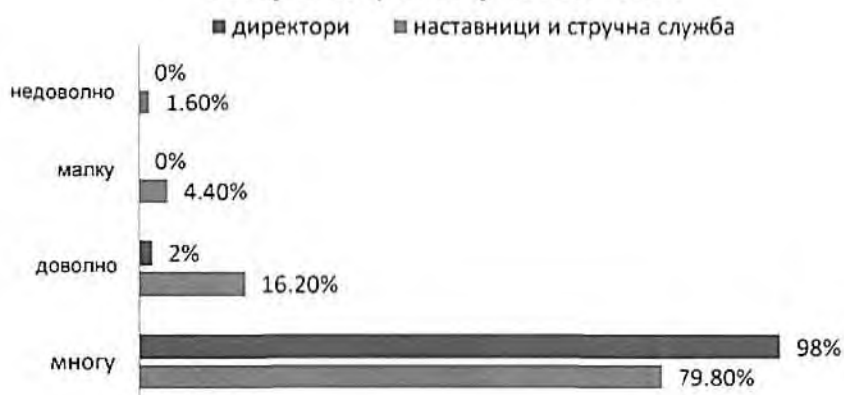
надминуваат конфликтните комуникации во

училиштето?

Донесувањето на добри одлуки зависи од два критериуми: од квалитетот на одлуките и од прифаќањето на истите. Во процесот на одлучување се решаваат ситуации кои се по правило конфликти, кои продуцираат конфликтни комуникации и го изразуваат односот меѓу “неограничените желби и ограничените можности”, а сето ова може да се надминува преку доброто управување на менаџерите.

Според истражувањето се покажа дека директорите (84%) а наставниците (73,2%) сметаат дека преку доброто управување директорите многу се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето, доволно сметаат директорите (14%) а наставниците (17%), додека пак за директори ова тврдење е малку (0%) а за наставниците (8,4%). Според анализите директорите (2%) а наставници (1,4%) сметаат дека преку доброто управување на менаџерите недоволно се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето. (Графички приказ 1)

### 22. Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето ?



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелите 1 и 2. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	366	73,20%	42	84%	408
<i>доволно</i>	85	17,00%	7	14%	92
<i>малку</i>	42	8,40%	0	0%	42
<i>недоволно</i>	7	1,40%	1	2%	8
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

*Табела 2. Став на испитаниците по однос на прашањето колку тие сакаат да се вклучат и да го дадат својот придонес во процесот на носење и спроведување на различни одлуки*

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат конфликтните комуникации во училиштето.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

22. Колку преку доброто управување на менаџерите се надминуваат

конфликтните комуникации во училиштето

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	451	49	49	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	454,545	45,455	45,455	4,545
девијација ( $O_i - E_i$ )	-3,545	3,545	3,545	-3,545
квадрирана девијација	12,570	12,570	12,570	12,570
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,027655	0,276545	0,27655	2,765455
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	3,3462			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат >  $p$

Ако  $\Sigma$  Hi Квадрат <  $p$

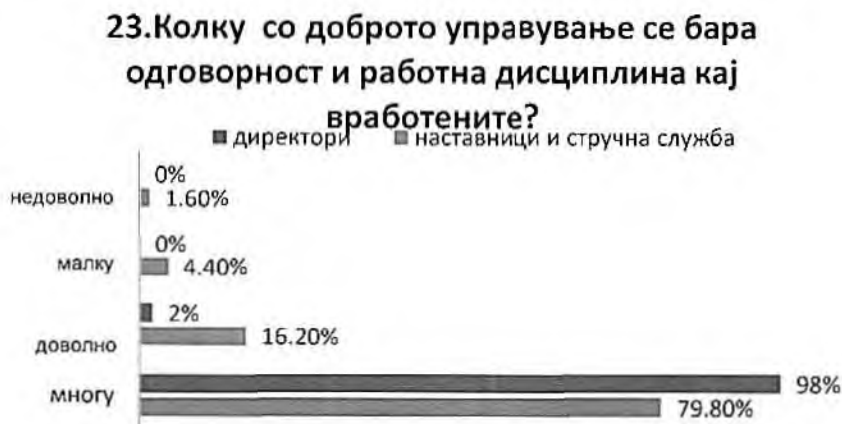
СЕ ОТФРЛА  $H_0$  т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.



**Прашање 23. Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените?**

Менаџерите, кои често пати преку сопствен пример на добро однесување, трудољубивост, искреност и самопожртвување во работењето истакнувајќи го тоа и преку доброто управување бараат одговорност и работна дисциплина кај вработените со цел ефикасно остварување на стратешките цели на училиштето и создавање на позитивна клима.

Направеното истражување покажа дека за најголем дел од директорите (96%) и наставниците (71,6%) многу со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените. (Графички приказ 1)



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос колку со добро управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелите 1 и 2. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	358	71,60%	48	96%	
<i>доволно</i>	121	24,20%	2	4%	
<i>малку</i>	16	3,20%	0	0%	
<i>недоволно</i>	5	1,00%	0	0%	
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 2.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените?

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

23. Колку со доброто управување се бара одговорност и работна дисциплина кај вработените?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	479	50	21	0
теоретски резултат ( $E_i$ )	480,909	48,091	19,091	1,909
девијација ( $O_i - E_i$ )	-1,909	1,909	1,909	-1,909
квадрирана девијација	3,645	3,645	3,645	3,645
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,007579	0,075786	0,19091	1,909091
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $> p$ Ако $\Sigma H_i$ Квадрат $< p$ <b>СЕ ОТФРЛА <math>H_0</math></b> т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	2,183365			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

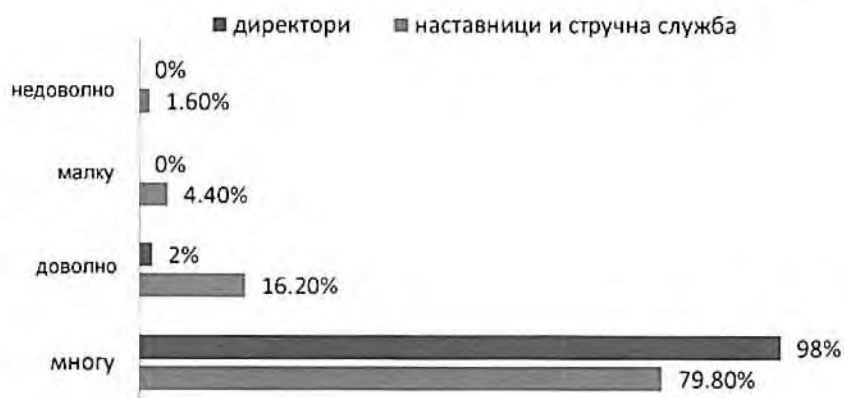
## Прашање 24. Колку со доброто управување се известуваат

### вработените навреме и точно?

Принципите за навременост и точност се најчеста карактеристика за доброто управување, кои ги поседуваат менаџерите и заради тоа со право може да се констатира дека преку добро управување на менаџерите вработените се известуваат навремено и точно и при тоа заеднички се стремат кон поволно остварување на поставените стратешки цели во училиштето.

Истражувањето покажа дека директорите (92%) ги известуваат вработените навреме и точно, а по однос на тоа прашање наставниците се изјасниле (72,4%) Доволно сметаат дека е според исказувањето на директорите (6%) и на наставниците (18,2%), малку е за директори (2%) а за наставниците (7,2%). Според анализите на прашањето колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно дале одговор со недоволно директори (0%) а наставниците (2,2%). (Графички приказ 1)

### 24. Колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно?



Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 2. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно и тоа зависи од организираноста и одговорноста на менаџерот на училиштето..

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	362	72,40%	46	92%	408
<i>доволно</i>	91	18,20%	3	6%	94
<i>малку</i>	36	7,20%	1	2%	37
<i>недоволно</i>	11	2,20%	0	0%	11
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

Табела 2. Став на испитаниците по однос на прашањето колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека одлуките на менаџерите зависат многу или доволно од одлуките на централно ниво.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

24. Колку со доброто управување се известуваат вработените навреме и точно?

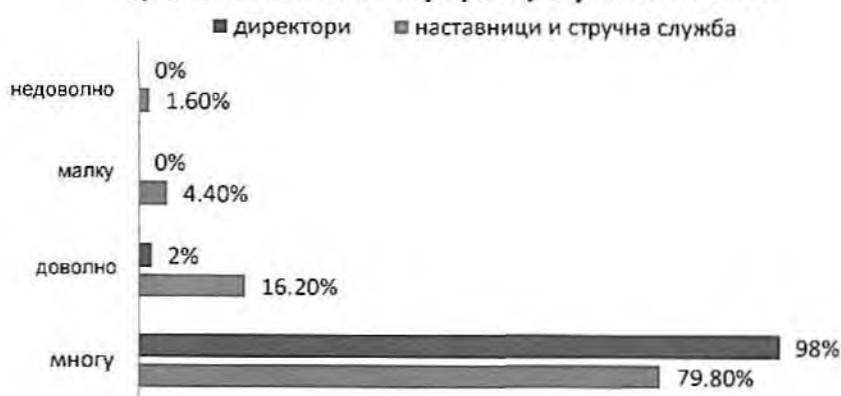
	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	453	49	47	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	456,364	45,636	43,636	4,364
девијација ( $O_i - E_i$ )	-3,364	3,364	3,364	-3,364
квадрирана девијација	11,314	11,314	11,314	11,314
Hi Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,024792	0,247917	0,25928	2,592803
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\sum Hi$ Квадрат $> p$ Ако $\sum Hi$ Квадрат $< p$ СЕ ОТФРЛА $H_0$ , т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставни- ците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
Резултат				
$\sum Hi$ Квадрат ( $\chi^2$ )	3,124792			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

**Прашање 25. Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?**

Менаџерот преку неговото солидно познавање на воспитно-образовниот процес, успешноста при решавање на настанатите проблеми, ефикасното користење на менаџерските вештини, коректното и примерно лично однесување и секако преку доброто управување во најголем број ситуации и најчесто служи како пример меѓу вработените и при тоа менаџерот има поволна можност да го афирмира училиштето во најдобро светло.

По однос на ова прашање при истражувањето се покажа дека во најголем дел директорите (98%) а наставниците (79,8%) добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето, а многу помал дел од испитаниците сметаат дека тоа е малку директори (0%) наставници (4,4%) или недоволно за директори (0%) и за наставници (1,6%) (Графички приказ 1)

**25. Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?**



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табела 1. Може да се заклучи дека не постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	399	79,80%	49	98%	448
<i>доволно</i>	71	16,20%	1	2%	72
<i>малку</i>	22	4,40%	0	0%	22
<i>недоволно</i>	8	1,60%	0	0%	8
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 2.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето.



Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

25. Колку добриот менаџер преку неговото управување служи за пример меѓу вработените и го афирмира училиштето?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат( $O_i$ )	470	50	30	0
теоретски резултат ( $E_i$ )	472,727	47,273	27,273	2,727
девијација ( $O_i-E_i$ )	-2,727	2,727	2,727	-2,727
квадрирана девијација	7,438	7,438	7,438	7,438
Hi Квадрат ( $(O_i-E_i)^2/E_i$ )	0,015734	0,157343	0,27273	2,727273
Веројатност $\alpha$	0,05	Ако $\Sigma$ Hi Квадрат > p Ако $\Sigma$ Hi Квадрат < p <b>СЕ ОТФРЛА</b> $H_0$ т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma$ Hi Квадрат ( $\chi^2$ )	3,173077			
Критична вредност p	3,84			
заклучок	Теза			

## Прашање 26. Колку со добро управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?

Директорот во училиштето ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност, утврдена со законот и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица. Во најголем дел од неговото работење и секако преку неговото добро управување директорот го насочува работењето и на другите органи во училиштето, вклучително и на стручните органи, преку заедничка соработка и тимско ангажирање при реализација на севкупниот воспитно-образовен процес.

Според истражувањето се покажа дека директорите (82%) а наставниците (70,2%) со добро управување го насочуваат работењето на стручните органи, доволно сметаат директори (16%) а наставници (23,2%), додека пак директори по ова прашање дале одговор малку (2%) а наставниците (5%). Сосема недоволно според анализите директори (0%) а за наставници (1,6%) сметаат дека управувањето на менаџерите го поттикнуваат стручното усовршување на наставниците. (Графички приказ 1)

### 26. Колку со добро управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето?



*Графички приказ 1: Став на испитаниците по однос на прашањето колку со другото управување се насочува работењето на стручните органи во училиштата*

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 2. Според тоа може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштето.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	351	70,20%	41	82%	392
<i>доволно</i>	116	23,20%	8	16%	124
<i>малку</i>	25	5,00%	1	2%	26
<i>недоволно</i>	8	1,60%	0	0%	8
<b>Вкупно</b>	<b>500</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>550</b>

**Табела 2.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку со другото управување се насочува работењето на стручните органи во училиштата

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштата.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

26. Колку со доброто управување се насочува работењето на стручните органи во училиштата?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат ( $O_i$ )	467	49	33	1
теоретски резултат ( $E_i$ )	469,091	46,909	30,909	3,091
девијација ( $O_i - E_i$ )	-2,091	2,091	2,091	-2,091
квадрирана девијација	4,372	4,372	4,372	4,372
$H_i$ Квадрат ( $(O_i - E_i)^2 / E_i$ )	0,00932	0,093199	0,14144	1,414439
Веројатност $\alpha$	0,05			
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
$\Sigma H_i$ Квадрат ( $\chi^2$ )	1,658402			
Критична вредност $p$	3,84			
заклучок	Теза 2			

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $> p$

Ако  $\Sigma H_i$  Квадрат  $< p$

СЕ ОТФРЛА  $H_0$  т.е. не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.

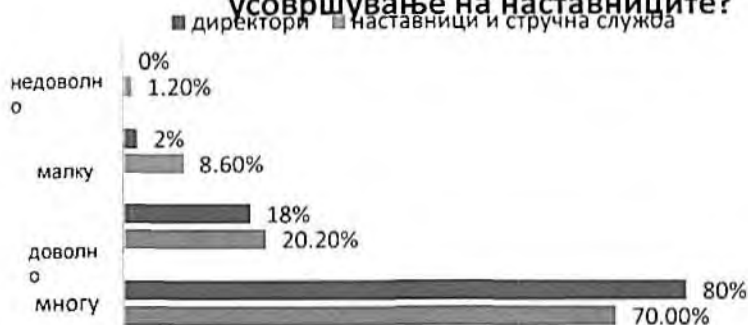
**Прашање 27. Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците?**

Просветните работници се стожер на образовниот систем и се основата на воспитно-образовниот систем. Покрај родителите, кои се првичен модел на поведение, наставниците во голема мерка влијаат врз поведението и идниот карактер на младите луѓе и нивното образование.

Наставниците покрај тоа што треба да инвестираат во знаењето на младите, неопходно е да инвестираат и во сопственото знаење и надградба бидејќи само така ќе бидат во можност да бидат постојано во тек со современите образовни потреби, а истовремено ќе можат да ги насочат учениците кон вистинските вредности во животот. За таа цел, за подобрување на квалитетот на воспитно-образовниот процес, преку доброто управување менаџерите треба постојано да ги поттикнуваат и поддржуваат наставниците професионално и стручно да се усовршуваат и да напредуваат.

Според истражувањето се покажа дека директорите (80%) преку нивното управување го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците, а наставниците по истото прашање сметаат (70%). Одговор доволно дале директорите (18%) а наставниците (20,2%), одговор малку дале директорите (2%) а за наставниците (8,6%). Сосема недоволно според анализите директорите (0%) сметаат дека управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците а за наставници тоа е (1,2%). (Графички приказ 1)

**27. Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците?**



**Графички приказ 1:** Став на испитаниците по однос на прашањето колку добро управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците

Статистичката анализа на сумативните резултати добиени од одговорите на испитаниците (наставници, стручни соработници и директори) се прикажани во Табелата 2. Може да се заклучи дека постои разлика во мислењето на испитаниците од двете групи во поглед на ставовите колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците.

	Наставници и стручни соработници		Директори		Вкупно
	Број на испитаници	%	Број на испитаници	%	
<i>многу</i>	350	70,00%	40	80%	390
<i>доволно</i>	101	20,20%	9	18%	110
<i>малку</i>	43	8,60%	1	2%	44
<i>недоволно</i>	6	1,20%	0	0%	6
<i>Вкупно</i>	500	100%	50	100%	550

**Табела 2.** Став на испитаниците по однос на прашањето колку доброто управувањето на менаџерите го поттикнуваат и поддржуваат стручното усовршување на наставниците

Според хи-квадрат тестот (Табела 2) од добиената вредност, хи-квадрат е поголема од критичната вредност  $p$  ( $\chi^2 > p$ ) односно хи земено како значајност е помало од 0,05 (5% односно со точност од над 95%) може да се прифати поставената хипотеза (тврдење) дека не постои статистички значајна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга, по однос на ставовите дека доброто управувањето на менаџерите го поттикнува и поддржува стручното усовршување на наставниците.

Табела 2: Хи-квадрат тест (Chi-Square Tests) –

27. Колку управувањето на менаџерите го поттикнуваат и

поддржуваат стручното усовршување на наставниците?

	наставници / многу, доволно	директори / многу, доволно	наставници / малку, недоволно	директори / малку, недоволно
емпириски резултат (O <sub>i</sub> )	451	49	49	1
теоретски резултат (E <sub>i</sub> )	454,545	45,455	45,455	4,545
девијација (O <sub>i</sub> -E <sub>i</sub> )	-3,545	3,545	3,545	-3,545
квадрирана девијација	12,570	12,570	12,570	12,570
Hi Квадрат ((O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> /E <sub>i</sub> )	0,027655	0,276545	0,27655	2,765455
Веројатност α	0,05	Ако Σ Hi Квадрат > p Ако Σ Hi Квадрат < p <b>СЕ ОТФРЛА</b> H <sub>0</sub> т.е. постои статистички Значајна разлика меѓу ставовите и мисле- њата на наставниците и стручната служба од една страна и менаџерите на училиштата од друга страна.		
степен на слобода	1			
<b>Резултат</b>				
Σ Hi Квадрат ( x <sup>2</sup> )	3,3462			
Критична вредност p	3,84			
заклучок	Теза 2			



**СУМАТИВНА, ДЕСКРИПТИВНА СТАТИСТИКА НА СРЕДНИТЕ ВРЕДНОСТИ  
ЗА СИТЕ АНКЕТНИ ПРАШАЊА  
ОД ДВЕТЕ ГРУПИ ИСПИТАНИЦИ**

*Дескриптивна статистика:*  
**ДИРЕКТОРИ**  
*Според стандардните девијации*  
*(за сите Прашања збирно)*

*Дескриптивна статистика:*  
**НАСТАВНИЦИ и СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ**  
*Според стандардните девијации*  
*(За сите Прашања збирно)*

<i>Точна вредност</i> 108,615556	<i>Точна вредност</i> 17,95481481
<i>Страндардна грешка</i> 9,47398404	<i>Страндардна грешка</i> 0,985077603
<i>Средна вредност</i> 87,19	<i>Средна вредност</i> 18,77
<i>Честа вредност</i> #n/a	<i>Честа вредност</i> 23,69
<i>Стандардна Девијација</i> 49,2282651	<i>Стандардна Девијација</i> 5,118613372
<i>Варијација на вредноста</i> 2423,42209	<i>Варијација на вредноста</i> 26,20020285
<i>Распределба</i> 1,5754748	<i>Распределба</i> 1,269939499
<i>Променлива</i> 0,43197213	<i>Променлива</i> 0,085457757
<i>Обсег</i> 135,54	<i>Обсег</i> 16,96
<i>Минимум</i> 52,71	<i>Минимум</i> 8,04
<i>Максимум</i> 188,25	<i>Максимум</i> 25
<i>Сума</i> 2932,62	<i>Сума</i> 484,78
<i>Број</i> 27	<i>Број</i> 27

Z-TEST ЗА Коефициент –ранг на значајност (средна вредност)

	<i>НАСТАВНИЦИ И СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ</i>	<i>ДИРЕКТОРИ</i>
Точна вредност	108,6155556	17,9548148
Позната вредност	4	4
Обсервација	27	27
Предпоставена разлика за точната вредност	0	
z	166,5544159	
$P(Z \leq z)$ one tail	0	
Z Critical one tail	1,644853627	
$P(Z \leq z)$ two tail	0	
Z Critical two tail	1,959963985	

Врз основа на резултатите од истражувањето се доаѓа до заклучок дека од испитувањата направни преку анкетните прашалници на поставените 27 прашања, односно: 20 прашања за *одлучувањето како функција на менаџерите* и 7 прашања за *управувањето како функција на менџерите* според добиениот ранг на значајност, поединачно за секое и врз основа на презентираниите резултати може да се констатира дека се потврдуваат помошните хипотези на овој труд:

- ✓ најголем дел од наставниците, стручната служба и менаџерите 453 испитаници односно 83% сметаат дека менаџирањето е важно за развој на ефективно училиште, а 450 испитаници, односно 82% од испитаниците сметаат одлучувањето како менаџерска функција е од големо значење за стратешкиот развој на задолжителното образованиево Република Македонија.
- ✓ Постои статистичка значителна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите во одговорите за прашањето број 5: *„Колку Вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиштето“* имено наставниците и стручната служба сметаат дека се малку вклучени во донесувањето одлуки, а додека пак директорите сметаат дека се доволно вклучени во донесувањето одлуки во училиштето.
- ✓ според искажувањата 225 испитаници, односно 41% од испитаниците сметаат дека менаџерите доволно ги применуваат корективните одлуки, а додека пак 69 испитаници, односно 13% од испитаниците сметаат дека менаџерите недоволно ги применуваат корективните одлуки кои се неопходни во системот на задолжително образование.
- ✓ менџерите најчесто доволно донесуваат кадровски и финансиски одлуки, сметаат 226 испитаници, односно 41% од испитаниците, а 134 испитаници, односно 24% од испитаниците сметаат дека менаџерите малку донесуваат кадровски и финансиски одлуки.
- ✓ донесувањето на одлуки е под големо влијание на образовните политики на централно и локално ниво сметаат повеќе од 60% од испитаниците.

- ✓ менаџерите најчесто донесуваат индиректни одлуки сметаат повеќе од 50% од испитаниците.
- ✓ менаџерите во доволна мера ја практикуваат управувачката функција сметаат 75-80% од испитаниците
- ✓ Постои статистичка значителна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите, имено директорите сметаат дека доволно ја практикуваат управувачката функција, а додека наставниците и стручната служба сметаат дека тоа го прават помалку и не сосема доволно.
- ✓ според резултатите од истражувањето повеќе од 30% од испитаниците сметаат дека постои многу кореспонденција на менаџерите со стратешките цели, а додека пак над 30% од испитаниците сметаат дека постои доволна кореспонденција на менаџерите со стратешките цели на организацијата.
- ✓ Постои статистичка значителна разлика меѓу ставовите и мислењата на наставниците, стручната служба и менаџерите, според резултатите од прашањата под број: 1,2,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18 и 20.

Од доказот на сите помошни хипотези следи доказот на главната хипотеза: *Општа хипотеза согласно целта на истражувањето.*

*Поголемиот дел од помошните хипотези се прифатени, а помал дел се отфрлени. Врз основа на добиените резултати по однос на помошните хипотези се прифаќа главната-општата хипотеза.*

*Претпоставуваме дека начините на донесување на одлуки од страна на менаџерите доволно влијаат на развојот на задолжителното воспитание и образование во Република Македонија.*

Согласно добиените резултати од анкетираниите 550 испитаници, кои се дел од македонскиот образовен систем во задолжително образование и од мислењата на интервјуираните личности, кои се компетентни за оваа област, се добива констатација дека скоро сите испитаници се согласуваат со фактот дека преку добро менаџирање се развива ефективно училиште, а при тоа одлучувањето е важна менаџерска функција која е од огромно значење и влијае врз развојот на задолжителното образование.

Според искажувањата на испитаниците се потврдува фактот дека во најголем број на случаи донесувањето на одлуки е под големо влијание на образовните политики на централно и локално ниво, но сепак постои доволна кореспонденција на менаџерите со стратешките цели на организацијата, што е многу важно за развојот на секое училиште.

Резултатите од ова истражување укажуваат на тоа дека во најголем број случаи менаџерите најчесто можат самостојно да донесуваат кадровски и финансиски одлуки, но сепак тие недоволно ги применуваат корективните одлуки кои се неопходни во системот на задолжително образование и се утврдува дека не секогаш менаџерите ги запазуваат етапите и фазите во донесувањето на одлуки во задолжителното образование, а сето тоа влијае и врз развојот на севкупниот воспитно-образовен систем во Република Македонија.

Од сето ова, односно од збирно добиените резултати од испитаниците, од нивните одговори, тврдења и размислувања на поставените прашања, како констатација се потврдува главната хипотеза дека начините на донесување на одлуки и имплементирање на одлуките од страна на менаџерите директно влијаат на развојот на задолжителното воспитание и образование во Република Македонија и *заради таа причина од значителна важност е правилното, навремено и соодветно донесување на одлуките и нивното имплементирање од страна на менаџерите во основните и средни училишта, а тоа пак во голема мера влијае и врз развојот на задолжителното образование во нашата држава.*

## 5. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ

За потребите на оваа докторска дисертација направени се и неколку интервјуа со лица кои можат да дадат компетентни одговори кои ќе соодветствуваат со потребите на истражувањата и тоа со: советник од Биро за развој на образование, државен просветен инспектор, општински просветен инспектор, универзитетски професор по менаџмент, претседател на Совет на Општина, советник од Локална самоуправа.

Според извршеното интервјуирање со советникот од Биро за развој на образование кој е од женски пол, со високо образование и има 28 години работно искуство во Биро за развој на образование, дојдовме до сознание дека истата има познавање од областа на образовен менаџмент и тоа го стекнала за време на обуки и семинари. Според советникот од Биро за развој на образование доброто менаџирање е многу важно за развој на воспитно-образовниот процес, како што е и многу важно и одлучувањето како менаџерска функција. Согласно искажувањето на советникот од Биро за развој на образование менаџерот има доволно, но не и секогаш можност да одлучува самостојно и при тоа многу често донесувањето на одлуките зависи од веќе донесените одлуки на централно и локално ниво, па затоа често и локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки. Колку успешно се имплементираат одлуките во училишта зависи од способноста, професионалноста и умешноста на менаџерот на училиштето и тимот што му помага и затоа најдобро е секогаш менаџерите и менаџерските тимови да се трудат одлуките што ги носат да кореспондираат со стратешките цели на училиштето и со неговиот развој, што според сознанијата на советникот од Биро за развој на образование, најчесто во пракса е констатирано дека е така, со исклучок во определени ситуации.

Од извршеното интервјуирање со државниот просветен инспектор, кој е од машки пол, со високо образование и 22 години работно искуство во образование, дојдовме до сознание дека истиот има доволно познавање од областа на образовен менаџмент и тоа го стекнал за време на менаџирањето во едно средно училиште и тоа преку сопствено искуство и преку разни обуки,

предавања и семинари. Според искажувањата во интервјуто со државниот просветен инспектор, доброто менаџирање и одлучувањето како менаџерска функција е многу важно за развој на воспитно-образовниот процес, при тоа менаџерот има доволно можност да одлучува сам, согласно законите и одлуките на централно и локално ниво, а локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки. Колку успешно се имплементираат одлуките во училишта според државниот просветен инспектор зависи од способноста и умеењето на менаџерот на училиштето и менаџерскиот тим и одлуките што ги носат најчесто треба да кореспондираат со стратешките цели на училиштето.

Интервјуто со општинскиот просветен инспектор, кој е од машки пол, со високо образование и има 40 години работно искуство во образование ни дава сознание дека интервјуируаниот има многу познавање од областа на образовен менаџмент и истото го стекнал како директор на основно училиште и како просветен инспектор преку лично искуство и разни обуки. Според неговото размислување доброто менаџирање е многу важно за развој на воспитно-образовниот процес, како што е и многу важно и одлучувањето како менаџерска функција. Според искажувањето на општинскиот просветен инспектор менаџерот има сосема доволно можност за самостојно донесување на одлуки, а некои одлуки зависат од одлуки на централно и локално ниво, па затоа често и локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки. Во училиштата според искуството и увидите што ги правел општинскиот просветен инспектор констатирал дека мошне успешно се имплементираат одлуките во училишта и тоа зависи од менаџерската способност и умешноста на менаџерот на училиштето и од соработката со менаџерскиот тим, па според тоа одлуките што ги носат најчесто кореспондираат со стратешките цели и со развојниот план на училиштето, со исклучок на определени случаи.

Според извршеното интервјуирање со универзитетски професор по менаџмент кој е од машки пол, по звање професор доктор на науки и кој има 30 години работно искуство во образование, дојдовме до сознание дека истиот има многу познавање од областа на образовен менаџмент и тоа го стекнал од искуство како директор на средно училиште, како вработен во Биро за развој на образование, како долгогодишен професор на универзитет и преку огромен број на слушани и реализирани обуки и семинари од оваа област. Според

размислувањата на универзитетскиот професор по менаџмент, доброто менаџирање е од исклучителна важност за развој на воспитно-образовниот процес, а истото го тврди и за одлучувањето како менаџерска функција. Согласно искажувањето на универзитетскиот професор по менаџмент, менаџерот има доволно можности да одлучува самостојно, но не и секогаш и при тоа според него многу често донесувањето на одлуките зависи од веќе донесените одлуки на централно и локално ниво, па со оглед на тоа многу често и локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки. Во поглед на тоа колку успешно се имплементираат одлуките во училишта според универзитетскиот професор по менаџмент тој смета дека успешноста најмногу зависи од способноста, професионалноста и умешноста на менаџерот на училиштето и од соработката со тимот што му помага и затоа најдобро е секогаш менаџерите и менаџерските тимови да донесуваат одлуки што ги носат да кореспондираат со стратешките цели на училиштето и со неговиот развој, што според сознанијата на професорот, најчесто во пракса е вообичаено е така, со исклучок во некои определени ситуации.

Од спроведеното интервју со Претседателот на Совет на општина кој е од машки пол, со високо образование и има 26 години работно искуство во областа на здравството, дојдовме до сознание дека истиот има минимално познавање од областа на образовен менаџмент, стекнато исклучително при работењето како претседател на Совет на општина. Според него доброто менаџирање е многу важно за развој на воспитно-образовниот процес, како што е и многу важно и одлучувањето како менаџерска функција, неговите размислувања се дека менаџерот во училиштето има доволно, но не и секогаш можност да одлучува самостојно и при тоа многу често донесувањето на одлуките зависи од веќе донесените одлуки на централно и локално ниво, па затоа Претседателот на Советот од свое лично искуство смета дека многу често и локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки и заедно со менаџерите на училиштата Локалната самоуправа се труди заеднички да ги имплементира одлуките и истите да бидат склоп со стратешките цели на училиштето и да бидат во корист на севкупниот воспитно-образовен процес.

Според интервјуто со Советник во Локална самоуправа кој е од машки род, со високо образование и има 11 години работно искуство во



министерство за земјоделство во Локалната самоуправа дојдовме до сознание дека истиот има многу малку познавање од областа на образовен менаџмент и тоа го стекнал за време на работата во Советот на општина. Според советникот од локалната самоуправа доброто менаџирање и одлучувањето како менаџерска функција многу е важно за развој на воспитно-образовниот процес. Согласно искажувањето на советникот од Локалната самоуправа менаџерот има доволно, но не и секогаш можност да одлучува самостојно и при тоа многу често донесувањето на одлуките зависи од веќе донесените одлуки на централно и локално ниво, па затоа често и локалната самоуправа влијае врз донесувањето на некои одлуки. Одлуките во училишта според советникот од Локална самоуправа зависат од способноста, умешноста и соработливоста на менаџерот на училиштето со менаџерскиот тим и со Локалната самоуправа и и при тоа заедничките одлуки што ги носат треба да кореспондираат со стратешките цели на училиштето и со неговиот развоен план.

Според анализата од спроведените интервјуа со право може да се констатира дека интервјуираните повеќе или помалку се компетентни да искажуваат свои ставови од областа на образовен менаџмент и да дискутираат за одлучувањето како менаџерската функција и неговата важност, како предмет на истражувањето на овој труд. Имено, скоро сите интервјуирани се сложуваат со фактот дека доброто менаџирање и одлучувањето како менаџерска функција е многу важно за развојот на воспитно-образовниот процес. Воглавно, сите интервјуирани сметаат дека менаџерите имаат можност повеќе или помалку сами да одлучуваат за интерните одлуки во своето училиште или пак креативно да ги имплементираат одлуките што се донесени на локално и централно ниво, со што се сложуваат и во пракса преку примери го потврдуваат тоа и во голема мера за сите е соработката меѓу институциите. Одлучувањето како менаџерска функција е од исклучителна важност за сите интервјуирани, за таа цел истите сметаат дека менаџерите потребно е да најдат најлесен и најсоодветен начин како да ги имплементираат одлуките донесени на централно ниво и истите да ги спроведуваат и да приспособуваат со стратешките цели на училиштето, а преку тоа и со донесувањето на правилни одлуки во голема мера да влијаат врз развојот и квалитетот на современиот воспитно-образовен процес во Република Македонија.

## IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во фокусот на истражувањето за овој труд е да се утврди дали и во која мера донесувањето и имплементирањето на одлуките од страна на менаџерите влијае врз развојот на задолжителното образование во Република Македонија.

Од испитувањата направени преку анкетни прашалници, спроведени кај вкупно 550 испитаници и тоа : 350 наставници, педагози и психолози од 35 основни училишта, 35 директори од 35 основни училишта, 150 наставници, педагози и психолози од 15 средни училишта и 15 директори од средни училишта добиени се доволно податоци кои даваат индикации за важноста на менаџирањето и на донесувањето и имплементирање на одлуките и нивното влијание врз развојот на задолжителното образование во нашиот воспитно-образовен систем.

Резултатите добиени од направените истражувања преку анкетните прашалници со наставници, стручна служба и директори, направени за оваа цел кај најголем број од испитаниците укажуваат на фактите дека доброто менаџирање е многу значајно за развој на ефективното училиште, а од особена важност при извршувањето на ова функција е процесот на одлучување. Имено, донесувањето на одлуки е сложен и комплексен процес, кој континуирано се спроведува во училиштата и во определени случаи се врши самостојно, а во определени пак зависи од потребите на локално или централно ниво, што пак значи дека од неговата успешна имплементација зависи развојот на училиштето и текот на целосниот воспитно-образовен процес.

Преку истражувањето се доаѓа до заклучок дека сите видови одлуки во училиштата треба да се спроведуваат сериозно и со консултации и да бидат во согласност со стратешките цели на училиштето и во интерес на севкупниот воспитно-образовен процес, за доброто на сите!

## ПРЕПОРАКИ ЗА ПРИМЕНА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Врз основа на заклучоците за примена на резултатите од истражувањето во праксата може да се дадат следниве препораки за примена на резултатите од истражувањето:

- 1) Одлучувањето е важна менаџерска функција и заради тоа неопходно е да биде континуирано и во кореспонденција со стратешките цели на училиштето и со стратешкиот развој на задолжителното образование
- 2) Менаџерите при донесувањето на одлуки почесто да се консултираат со стручните служби и со вработените во училиштето и да ги запознаваат со реалните и фактички состојби во училиштето и со новитетите и промените во воспитно-образовниот процес.
- 3) Донесувањето на одлуки од страна на менаџерите да биде поткрепено со силни аргументи и да биде во согласност со правни и финансиски одлуки.
- 4) Одлучувањето на менаџерите да биде самостојно, креативно и поткрепено со соодветни и реални факти и аргументи.
- 5) Донесувањето на одлуки на менаџерите да соодветствува и со одлуките, барањата и промените донесени на централно и локално ниво.
- 6) Со донесување на кадровски, финансиски, корективни и други видови одлуки треба да се внимава и да не се нанесе штета на вработените и на имиџот и рејтингот на училиштето

- 7) Менаџерите преку своето однесување и работење да бидат позитивен пример и мотивација за успешно и посветено работење за интересите на училиштето и учениците.

Преку горенаведените Препораки за примена на резултатите од истражувањето наменети за овој докторски труд, каде има реално прикажување на моменталната состојба во основните и средни училишта од задолжителното образование во врска со одлучувањето на менаџерите, се очекува истите да бидат применети во секојдневниот воспитно-образовен систем во Република Македонија и преку тоа да се зголеми одговорноста и важноста на процесот на донесување на значајни и правилни одлуки во задолжителното образование во Република Македонија и негов правилен и квалитетен развој.

## V. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА И ДРУГИ ИЗВОРИ

1. Европска Комисија (2003) ИКТ во образованието и обуката *Образование и обука 2010*, Брисел стр.11 превземено од [www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/it-technologies\\_mkd.htm](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/it-technologies_mkd.htm)
2. Мијатовиќ Антун, Основи сувремене педагогије, Хрватски Педагошко-книжевни збор, Загреб, 1999, стр.15
3. Гоцевски Трајан, Образовен менаџмент, Универзитет Св.Кирил и Методиј-Скопје, Филозофски факултет, Скопје, 2000
4. <http://mk.wikipedia.org/wiki/менаџмент>
5. C.R. Whitlock, R.D. Krummei D.P. Crivellone, *Menagment u akcii*, Mladost, Beograd, 1990
6. *Management*, < <http://en.wikipedia.org/wiki/Management> >.
7. Петковски Константин, Пеливанова Горица, Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли комерц, Битола, 2009,
8. Bolam, R. (1999), "Educational administratin, leadership and management: towards a research agenda", Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R., Ribbins, P.(eds.), *Educa-tional Management:Redefining Theory. Policy and Practice*, London: Paul Chapman Publishing, p. 194
9. Glatter, R. (1979). "Educational policy and management: one field or two?", *Education-al Analysis*, 1/2, p. 16
10. Bush, T.(1986). *Theories of Educational Management*, London: Harper and Row.
11. Мужик Владимир, Методологија педагошког истраживања, 3 издание, Искро, Свјетлост, ООУР Завод за уџбенике, Сарајево, 1977, 44 стр.
12. Шуклев Бобек, Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 2008
13. <http://www.pretpriemac.com/2009/07/01/menadzment-vestini-pregled/>
14. <http://www.hr.com.mk/mk/newsletter-griza-za-coveckiot-kapital/>
15. [www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid...](http://www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid...)
16. Питер Ф.Дракер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр. 87
17. <http://www.pretpriemac.com/2011/07/05/planiranje-kako-menadzherska-funkcija/>
18. <http://eprints.ugd.edu.mk/4637/1/%D0%A0%D1%83%D0%BD%D1%87%D0%>  
%

19. Петковски Константин , Розита Талевска Христовска, Вештини на презентирање, Business Strat-up center Bitola , Битола , 2008, стр. 6,7
20. Питер Ф. Дракер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009,
21. Социолошки термилошки речник, МАНУ-Филозофски факултет, Скопје, 1995,
22. Pierce L. Jon (University of Minnesota -Duluth), Dunham B. Randal (University of Wisconsin-Madison), Managing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1990, 35 p.
23. Organ W Dennis, Indijana University, Bateman Thomas, Texas University, Organizational Behavior,
24. Third Edition, Plano Texas 75075, USA, 1986, p.134,-163
25. Питер Ф. Дракер, Ефективен директор, ИК Икона, Скопје, 2009, стр.189, 190
26. <http://www.maturskiradovi.net/forum/attachment.php?aid=2352>
27. Петковски Константин, Пеливанова Горица, Предизвиците на современото лидерство во образованието, Херакли комерц, Битола, 2009, 75 стр.
28. Керамитчиева-Пановска Афродита , Развој на менаџерски вештини, Business Start-up center, Битола, 2009, стр.31
29. Pierce L. Jon (University of Minnesota -Duluth), Dunham B. Randal (University of Wisconsin-Madison),
30. Managing, Library of Congress Cataloging in Publication Data, USA, 1990,
31. Анализа на капацитетите за добро управување во образованието, Извештај, Скопје, Декември, 2007
32. Стратегија за развој на образованието 2001-2010, МОН, Скопје, 2002
33. [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наука\\_и\\_култура](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наука_и_култура) Жена Данас од април-мај 1946 год.
34. Лазар Лазаров, Просветната политика на НР Македонија 1944-1956 год. сп, "Просветно дело", Скопје, 1984, бр.1-2, стр.18-38
35. Вуксановиќ Анте , Педагогија, Хрватски католички збор МИ, Загреб, 2001
36. [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наука-Archives](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наука-Archives) diplomatique...Paris... Serie, 3, Europe, sous-serie, Yougoslavie, vol. 76 - Извештај на францускиот конзул во Скопје од 25 февруари 1947 година, предмет: "Уставот на Република Македонија"
37. [http://mk.wikibooks.org/wiki/9.\\_образование,наука-Archivesdiplomatique...Nantes](http://mk.wikibooks.org/wiki/9._образование,наука-Archivesdiplomatique...Nantes), Фонд, Etat General des fonds, serie, Скопје, vol. 1.

38. Петковски А.Љубо, *Трендови во образованието во светот и во Република Македонија*, зборник-Општествената транзиција и образование, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.175
39. Камберски Киро, *Од буквар до универзитет*, Развој на образов. Просветно дело, Скопје, 1994, 44 стр.
40. Ратковиќ Милан, *Образовање и промене*, Учествоски факултет-Београд, 1997, 196 стр.
41. Мојаноски Цане, *Политичкиот плурализам и образованието*, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.93
42. <http://clubs.dir.bg/showflat.php?Board=maked&Number>
43. Јакимовски Јорде, *Социјално-економски последици од приватизацијата во Република Македонија и Бугарија*, Скопје, 2002, стр.33
44. Кепеска Јованка, *Општествената транзиција и образованието*, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје,
45. Корубин Јован, *Општествената транзиција и образованието*, зборник-Општеств. транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.22
46. <http://mk.wikipedia.org/wiki/Демократија>
47. Петковски Љубо А., *Општествената транзиција и образованието*, зборник-Општествената транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.179
48. Петковски Константин, Панева Соња, *Прирачник - Како да се подготви функционална годишна програма за работа во училиштето*, КДС, Скопје, 2011, 6 стр.
49. Алма Тасевска, *Демократизацијата на образованието во Република Македонија*, УДК: 37.014.53. (497.7)

50. [http://www.biblika.dimitrovski.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8\\_319&Itemid=393](http://www.biblika.dimitrovski.net/index.php?option=com_content&task=view&id=8_319&Itemid=393)
51. Камберски Киро, Предучилишното и основното образование во република Македонија, Институт за педагогија, Филозофски факултет, УКИМ, Скопје, мај, 2000, 124 стр.
52. [http://www.bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto\\_obrazovanie\\_103\\_19082008.pdf](http://www.bro.gov.mk/docs/zakonodavstvo/osnovno/osnovnoto_obrazovanie_103_19082008.pdf)
53. <http://www.komspi.mk/ViPomagameDetails.aspx?itemID=8&lang=1>
54. Велковски Зоран, Задолжително 9-годишно образование, Општествена и образовна политика, Универзитет Св.Кирил и Методиј, Филозофски факултет- Скопје, Институт за педагогија, Последипломски студии по менаџмент во образованието, Скопје, стр. 19
55. <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>
56. Ново деветгодишно основно училиште, БРО, Скопје, 2007/08, стр.12
57. Туџаровска Ѓорѓиевска Емилија, Предизвиците на образовната политика, Политичка мисла, Скопје,03.2011
58. Баракоска Анета , Политика и педагогија, последипломски студии по менаџмент во образованието, Институт за педагогија, УКИМ, Скопје
59. Нацрт Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Скопје,2004
60. Стратегија за развој на образованието 2001-2010, МОН, Скопје, 2002 г.
61. <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>
62. <http://www.no.net.mk/nefob/neformobr/strategija>
63. <http://www.mon.gov.mk/pmo/docs/MK/strategija-mk.pdf>
64. [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak\\_edu\\_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak_edu_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html)
65. [http://www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/mak\\_edu\\_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/mak_edu_strategy-mak-mkd-t02/stratpotreba.html)
66. <http://www.npro.edu.mk/>
67. Софијанова Еленица,Управување на организациски конфликти, BIGOSS, Гра Скопје,2005,92,93стр.
68. Петковски Константин, Мајсторова Ивановска Анета, Мајсторство во комуницирањето, Херакли комерц, Битола, 2009, 83 стр.



69. Станичич Стјепан, *Управљање и руковођење у образовању, Основи сувремене педагогије*, Хрватски Педагошко-книжевни збор, Загреб, 1999, 551,552 стр.
70. [http://jser.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option=com\\_content&view=article&catid](http://jser.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option=com_content&view=article&catid)
71. Арнаудова, В., Сарџоска, Е., и Баракоска, А. (2009). *Избор, обука и развој на човечките ресурси*. Скопје: (избор на текстови). Филозофски факултет. последипломски студии по менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
72. Adizes, I. (1994). *Ovladuvanje so promenite*. Skopje.
73. Allan, J. (1996). *Motivating People*. Korgan Page.
74. Баракоска, А. (2010). *Комуникација и водство во организациите*. Скопје: збирка текстови.
75. Barabas – Sersic, S., & dr. (2009). *Ravnatelj skole-Upravljanje – Vodenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
76. Bitel, L. (1997). *Liderstvo-stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.
77. Bogicevic, B. (2003). *Menadzment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
78. Bush, T., & West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational Management*. Longman: Educational Management Development Unit University of Leicester.
79. Brookover, W. B., & Erickson, E. L. (1975). *Sociology of Education*. The Dorsey Press.
80. Bachman, C., & Secor, P.F. (1968). *A Social Psychological View of Education*. New York: Harcourt Brace World Inc.
81. Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
82. Вилотијевиќ, М. (1999). *Дидактика-организација наставе*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
83. *Закон за средно образование*. сл.Весник на Р.Македонија бр.44/95 од 20.09.1995 година.
84. *Закон за дополнување и изменување на законот за средно образование* (2005), Службен весник бр. 67.

85. James, E., & Morgan, Jr. *Principles of administrative and supervisory management*. New Jarsy: Printeve Hall. Inc., Engewood Cliffs.
86. Kamp, D. (2000). *Menadzer 21. Stoljeca*. Zagreb: tehnike rukovodjenja za nomi milenij. MEP CONSULT.
87. Kemp, R., & Nathan, M. (1992). *Middle Management in Schools*. Survival guide. Simon I Schuster education.
88. Креч, Д., и Крачфилд, Р. (1980). *Елементи психологије*. Београд: Научна књига.
89. Максвел, Џ. (2010). *Како да станете вистински лидер*. Скопје
90. Malicu, P. *Organizational Culture of schools*. Between Internal Management and External Pressure.
91. Man, P. F. D. (1974). *MENAGEMENT*. Tasks, responsibilities. Practices.
92. Manske, A. F. JR. (1990). *Secrets of effective leadership*. Columbia. USA
93. Mileham, O., & Spacie, K. (1996). *Transforming corporate leadership*. London: Pitman publishing.
94. Milosevič-Ješič, S. (2009). *Upravljanje razvojnim promenama u školi*. Beograd: *Za Програма за професионален развој на училишниот кадар*. Скопје: БРО.
95. Pace, G.R., & Stgern, G.G. (1959). *Approach to the Measurement of Psychological Envioronments*. Journal of Educational Psychology.
96. Ратковиц, М. (1996). *Школа у променама*. Београд: Центар за усовршување руководилаца у образовању.
97. Robert, L. K. (1955). *Skills of an effective administrator*. USA: Harvard business review. vol.33. No.1. January-Februari.
98. Стојановски, М. (2006). *Трансвер на промените во училиштата*. Битола: Киро Дандаро.
99. Стефановска, К. (2012). *Развојниот и проектниот менаџмент во државните и приватните средни училишта*. Скопје: Институт за педагогија. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“.
100. Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisko. USA.
101. Sergiovani, J. T. (1996). *Leadership for the schoolhouse*. San Francisko: Josey-Bass Publishers.
102. Фалмер, М. Р. (1995). *Новиот менаџмент*. Скопје: Агенција “Скај”.
103. Frigon, N., & Jackson, H. (1996). *The Leader*. New York: Amacom-American Management Association.

104. Havighursi, R. J., & Neugarten. B. L. (1957). *Society and Education*. Boston: Allyn and Bacon. Inc.
105. Herriot, R., & John, N. St. (1966). *Social Class and Urban School*. Wiley. New York.
106. Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in the era of change*. London: Redwood books.
107. Hughes, R., Ginett, R., & Curphy, G. (1996). *Leadership*. IRVIN Book Team.
108. Claude, S., & George, Jr. (1970). *Management for business and industry*. New Jersey: Prentis Hall. Inc. Englewood Cliffs.
109. Covey, S. R. (1992). *Principle centered leadership*. New York, USA: Rockefeller Center.
110. Баракоска, А. (2007), *Педагогија-учбено помагало*, Скопје, Филозофски факултет
111. Vujaklija, M. (1980), *Leksikon stranih reči i izraza*, Beograd: Prosveta
112. Gidens, E., (2003), *Sociologija*, Beograd: Ekonomski fakultet
113. Гоговска, Л. (2005), *Педагошки основи на функцијата директор на училиште*, Скопје, Свезда
114. Жоглев, З. (1998), *Квалитетно водство - клучен фактор за успешен развој на образованието*, Зборник, Скопје, Филозофски факултет, Институт за педагогија, Институт за социологија
115. Кралев, Т. (1995), *Основи на менаџментот*, Скопје, ЦИМ
116. Кралев, Т. (2001), *Основи на менаџментот, трето издание*, Скопје, ЦИМ
117. Бркиќ, М. (1991), *Воспитно-образовниот систем во нови прилики*, Скопје: Просветно дело бр.1.
118. Корубин Јован, *Општествената транзиција и образованието*, зборник-Општественат транзиција и образованието, Институт за педагогија, Институт за социологија, Филозофски факултет, Универзитет Кирил и Методиј-Скопје, 1998г. Скопје, стр.19

## VI. ПРИЛОЗИ

### Прилог 1 :Празен анкетен прашалник за наставници и стручна служба

#### Прилог број 1: АНКЕТА

ПОЧИТУВАНИ!

Анкетата е наменета за испитување на Вашите мислења и ставови во врска со начините на донесување на одлуки од страна на менаџерите во Вашата образовна институција и нивното влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија.

- Анкетниот лист содржи прашања кои бараат прецизни одговори и коментари.
- Ве молиме, внимателно прочитајте ги прашањата и искрено одговорете.
- Нема точни и неточни одговори. Анкетата е анонимна и одговорите ќе бидат искористени само за истражувачки цели.

Ви благодариме на соработката!

#### Анкетен прашалник

*Инструмент* – Скала на проценка за испитување на ставовите и мислењата на наставниците и стручната служба за начините на менаџирање со одлуките и нивното влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија

*тема: Одлучувањето во функција на развој на задолжителното образование*

Бр.	Прашање	Одговор 1	Одговор 2	Одговор 3	Одговор 4
1.	Колку имате познавање од областа на образовен менаџмент?	многу	малку	доволно	недоволно
2.	Колку е важна менаџерската функција за училиштето?	многу	малку	доволно	недоволно
3.	Колку одлучувањето е важна менаџерска функција?	многу	малку	доволно	недоволно
4.	Колку време му се посветува на одлучувањето како функција?	многу	малку	доволно	недоволно
5.	Колку менаџерите самостојно се вклучени во донесувањето на одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
6.	Колку менаџерите доволно ги применуваат корективните одлуки во одлучувањето?	многу	малку	делумно	недоволно

7.	Колку менаџерите сами донесуваат кадровски одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
8.	Менаџерите колку сами донесува финансиски одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
9.	Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
10.	Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
11.	При донесувањето на одлуки колку менаџерите се консултираат со наставниците?	многу	малку	делумно	недоволно
12.	Колку менаџерите соработуваат со педагошко-психолошката служба?	многу	малку	делумно	недоволно
13.	Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?	многу	малку	делумно	недоволно
14.	Колку имаат можности да бидат креативни во донесувањето одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
15.	Менаџерите колку зависат од одлуките на централно и локално ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
16.	Има ли преговарање или уценување при донесувањето одлуки?	многу	малку	доволно	недоволно
17.	Колку сакате да се вклучите и да го дадете вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	многу	малку	доволно	недоволно
18.	Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки на менаџерот во ваше училиште?	многу	малку	доволно	недоволно
19.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование?	многу	малку	делумно	недоволно
20.	Колку се чувствувате сособни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?	многу	малку	делумно	недоволно

## Прилог 2 :Празен анкетен прашалник за директори

### Прилог број 2: АНКЕТА

ПОЧИТУВАНИ!

Анкетата е наменета за испитување на Вашите мислења и ставови во врска со начините на донесување на одлуки од вас како менаџери во Вашата образовна институција и нивното влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија.

- Анкетниот лист содржи прашања кои бараат прецизни одговори и коментари.
- Ве молиме, внимателно прочитајте ги прашањата и искрено одговорете.
- Нема точни и неточни одговори. Анкетата е анонимна и одговорите ќе бидат искористени само за истражувачки цели.

Ви благодариме на соработката!

### Анкетен прашалник

*Инструмент* – Скала на проценка за испитување на ставовите и мислењата на директорите за начините на менаџирање со одлуките и нивното влијание врз стратешкиот развој на задолжителното образование во Република Македонија

**тема:** " Одлучувањето во функција на развој на задолжителното образование

Бр.	Прашање	Одговор 1	Одговор 2	Одговор 3	Одговор 4
1.	Колку имате познавање од областа на образовен менаџмент?	многу	малку	доволно	недоволно
2.	Колку е важна менаџерската функција за училиштето?	многу	малку	доволно	недоволно
3.	Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?	многу	малку	доволно	недоволно
4.	Колку време му посветувате на одлучувањето како менаџерска функција?	многу	малку	доволно	недоволно
5.	Колку вие самостојно сте вклучени во донесувањето на одлуки во училиште?	многу	малку	делумно	недоволно
6.	Колку доволно ги применувате корективните одлуки?	многу	Малку	делумно	недоволно
7.	Колку можете сами донесуваат кадровски одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно

8.	Колку самостојно донесувате финансиски одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
9.	Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на централно ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
10.	Колку донесувањето на одлуки зависи од одлуките на локално ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
11.	При донесувањето на одлуки колку вие се консултирате со наставниците?	многу	малку	делумно	недоволно
12.	Колку често соработуваат со педагошко-психолошка служба?	многу	малку	делумно	недоволно
13.	Колку одлуките што ги донесувате кореспондираат со стратешките цели на училиштето	многу	малку	делумно	недоволно
14.	Колку имате можности да бидете креативни во донесувањето одлуки?	многу	малку	делумно	недоволно
15.	Колку зависат вашите одлуки од оние- централно и локално ниво?	многу	малку	делумно	недоволно
16.	Има ли преговарање или уценување при донесувањето одлуки?	многу	малку	доволно	недоволно
17.	Колку сте мотивирани да се вклучите и да го дадете вашиот придонес во процесот на носење и спроведување на различни видови одлуки?	многу	малку	доволно	недоволно
18.	Колку сте задоволни од начинот на донесување на одлуки во вашето училиште?	многу	малку	доволно	недоволно
19.	Колку одлуките на менаџерите влијаат врз стратешкиот развој на задолжителното образование?	многу	малку	делумно	недоволно
20.	Колку се чувствувате сособни и моќни да учествувате во донесувањето на одлуките?	многу	малку	делумно	недоволно

## ИНТЕРВЈУ

На тема: Одлучувањето во функција на развој на задолжителното образование

Со \_\_\_\_\_

пол а)М б)Ж образование \_\_\_\_\_ професија \_\_\_\_\_

1. Имате ли познавање за образовен менџмент и каде сте го стекнале?

---

---

---

2. Колку е важно доброто менаџирање за развојот на воспитно-образовниот процес?

---

---

---

Колку е важно одлучувањето како менаџерска функција?

---

---

---

3. Колку менаџерите имаат можност сами да одлучуваат?

---

---

---

4. Колку зависат одлуките во училиштата од одлуките на централно и локално ниво?

---

---

---

5. Колку локалната самоуправа влијае при донесување на одлуки во училиштата?

---

---

---



6. Колку одлуките успешно се имплементираат во училиштата и од што зависи тоа?

---

---

---

7. Колку одлуките на менаџерите кореспондираат со стратешките цели на училиштето?

---

---

---

Ви благодарам на соработката!