

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје

Филозофски факултет - Скопје

Институт за педагогија

Постдипломски студии по Менаџмент во образованието



**Улогата на проектниот менаџмент во средните
училишта
(магистерски труд)**

Ментор:

Проф. д-р Трајан Гоцевски

Кандидат:

Катерина Лефкоска

Скопје, 2014

Содржина:

Индекс на табели	6
Вовед	8
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	9
1. Дефинирање на проблемот и основните поими	10
1.1. Поим и дефинирање на менаџментот	10
1.2. Развоен процес на менаџментот	13
1.3. Основни функции на менаџментот	14
1.4. Улоги и вештини на менаџерот	17
1.5. Современ менаџмент	18
1.6. Принципи на менаџментот	18
1.7. Поим и дефинирање на проект	20
1.8. Водење на проект	23
1.9. Елементи на проектен менаџмент	25
II. Состојби во средното образование во Република Македонија	35
1. Развој на средното образование	36
2. Моментална состојба на средното образование	42
3. Влијание на проектите во средното образование	48
III. Проектен менаџмент во средното образование	53
1. Планирање во средното образование	54
2. Менаџмент со средните училишта	55
3. Успешен менаџер во средното образование	63
4. Улогата на менаџментот за квалитетно водење на училиштето	66
IV. Методологија на истражувањето	68
1. Предмет на истражувањето	69

2. Цел и карактер на истражувањето	71
3. Задачи на истражувањето	72
4. Хипотези.....	73
5. Варијабли на истражувањето	74
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето	75
7. Популација и примерок	76
8. Обработка на податоците	77
9. Организација на истражувањето	78
V. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето	79
1. Анализа на функциите на проектниот менаџмент	80
1.1. Планирање на проект.....	83
1.2. Организирање на проект	88
2. Анализа на улогата на директорот како менаџер во средните училишта.....	93
3. Насоки за планирање на идни проекти	98
4. SWOT анализа на проектниот менаџмент	102
Заклучоци, согледувања и констатации	105
1. Заклучоци, согледувања и констатации	105
2. Препораки и сугестии	106
Користена литература:	108
ПРИЛОГ 1: Резултати од анкетните прашалници.....	110
Прилог 2: Протокол за интервју на директори	114

Слика 1: Основни функции на менаџментот	16
Слика 2: Премин од стара во нова култура	26
Слика 3: Приказ на прашањата кои се важни за еден проект.....	29
Слика 4: Структура на средно образование за учебна 2012/2013 година	46
Слика 5: Улога на проектите во училиштето	57
Слика 6: Стратегија за веродостојност	67
Слика 7: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 1.....	84
Слика 8: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 2.....	85
Слика 9: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 3.....	86
Слика 10: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 4.....	86
Слика 11: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 5.....	87
Слика 12: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање.....	87
Слика 13: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 1	89
Слика 14: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 2	90
Слика 15: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 3	91
Слика 16: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 4	91
Слика 17: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 5	92
Слика 18: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 1	94

Слика 19: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 2	95
Слика 20: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 3	96
Слика 21: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 4	97
Слика 22: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 1	99
Слика 23: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 2	100
Слика 24: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 3	101
Слика 25: Сумарни резултати од SWOT анализата.....	104

Индекс на табели

Табела 1: Принципи на менаџментот.....	19
Табела 2: Опфат на проектот	21
Табела 3: Фази и функции во проектниот менаџмент.....	28
Табела 4: Критериуми за успех и следење	32
Табела 5: Преглед на развиеноста на средното образование во Македонија во учебната 1957-1958 година	38
Табела 6: Најзначајни промени на Школската реформа.....	39
Табела 7: Преглед на развиеноста на средното образование во Македонија во учебната 1974-1975 година	40
Табела 8: Редовни средни училишта, паралелки, ученици.....	43
Табела 9: Ученици во редовното средно образование според структурата, класот и полот, во учебната 2012/2013	44
Табела 10: Структура на средното образование според типот на програмите - гимназиско и стручно образование.....	46
Табела 11: Структура на средното образование според времетраењето на програмите - 3 и 4-годишно образование.....	47
Табела 12: Функции на менаџерите	58
Табела 13: Основна структура на примерокот.....	81
Табела 14: Структура на примерокот според стратуми изразена во фреквенции и проценти	81
Табела 15: Структура на примерокот поделена по училишта, изразена во фреквенции и проценти	82
Табела 16: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање - тврдење 1	84
Табела 17: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 2.....	85

Табела 18: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 3.....	85
Табела 19: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 4.....	86
Табела 20: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 5.....	87
Табела 21: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 1	89
Табела 22: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 2	90
Табела 23: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 3	90
Табела 24: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 4	91
Табела 25: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 5	92
Табела 26: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 1	94
Табела 27: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 2	95
Табела 28: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 3	96
Табела 29: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 4	97
Табела 30: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 1	98
Табела 31: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 2	99
Табела 32: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 3	100

Последната деценија од дваесетиот век беше исполнета со низа настани кои долго време ќе остават белег брз економските и општествените односи во нашата држава. Во рамките на вкупните промени кои настанаа по конституирање на Република Македонија, како самостојна и суверена држава, од особено значење е промената на моделот на економскиот систем и воведувањето нов модел, според принципите на слободниот пазар и на пазарната економија. Таа промена нужно налага адекватни промени како и во економските односи, така и во сферата на воспитно-образовниот систем, научноистражувачкиот и едукативниот систем во земјата.

Промените во општеството значат и промени во образованието, а промените во образованието очекувано го менуваат и местото на образовните институции во државата, а тоа неминовно води кон промени во раководењето и управувањето со образовните институции. За прилагодување на новиот пазарен амбиент неопходно е воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели. Тоа наведува и на потребата од воведување на современ менаџмент во образовната сфера, како современ процес за работа во современи услови.

Овие промени би значеле подигање на квалитетот на менаџментот во правец на зголемено ангажирање за приспособување на квалитетот на образовните услуги на потребите и барањата на новото време.

Менаџментот како современ, универзален процес бара од менаџерот правилно и максимално да ги искористи овластувањето и одговорноста што му се дадени со функцијата за да стекне авторитет во институцијата со кој управува, но и способност за влијание над останатите субјекти. Менаџерот треба правилно да ја насочи својата моќ, но во исто време да ги почитува и искористи влијанието и моќта на вработените во институцијата со која управува. Улогата на менаџерот е да креира и да поддржи интерно опкружување во кое луѓето работат заедно, ефикасно и ефективно, кон остварување на професионалните цели и целите на претпријатието.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

1.1. Поим и дефинирање на менаџментот

Ако направиме една ретроспектива на економското учење во дваесеттиот век, може да заклучиме дека економската појава со која се занимаваат сите микроекономисти е менаџментот.

Концептот на менаџментот започна најнапред да се развива како академска дисциплина низ првите училишта за менаџмент на Западот. Теоријата на менаџментот започна прво да се применува во производството, а подоцна се прошири и врз другите важни подрачја, како на пример: сметководството, маркетингот, управувањето со институциите и др.

Во различни периоди менаџментот различно бил толкуван. На тоа различно толкување треба да се гледа како на проактивно барање на нови начини на работа, однесувања, верувања и имплементација на нови стратегии, адекватни на конкретните потреби. Ова не води кон тоа дека и научната дисциплина менаџирање минува низ постојани промени.

Имено, во текот на дваесеттиот век па сè до денес се појавиле многубројни учења и школи за менаџментот. Но, почетоците на научниот менаџмент се поврзуваат за имињата **Хенри Фајл** (1841-1925), кој ги поставил темелите на процесниот менаџмент, како и за **Фредерик Тејлор** (1856-1915), кој управувањето го поставил на научна основа. Кон развитокот на менаџментот се поврзуваат низа имиња меѓу кои и Емерсон, Гант, Форд, Џилберт и др.¹

Сите автори и школи се обидувале да го дефинираат менаџментот како современ процес и секој се обидувал да ја даде најточната дефиниција. Така, во зависност од школата на која авторите припаѓале, изнесени се следниве дефиниции за менаџментот:

¹ Гоцевски, Т.(2007): Образовен менаџмент, Киро Дандаро, Скопје, стр. 17

- ❖ Менаџментот е процес, серија чекори или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел. Па така, менаџментот е збир од акции водени кон некоја општа цел;
- ❖ Менаџментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите на претпријатието. Менаџментот се дефинира како општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формулираните цели, како и на одговорноста која вклучува: расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето, поврзување, контрола и мотивација на кадрите во претпријатието;
- ❖ Менаџментот во претпријатието се дефинира како ефикасно искористување на ресурсите;
- ❖ Менаџментот е процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи;
- ❖ Менаџментот е интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво;
- ❖ Менаџментот е дефиниран и како континуиран процес на донесување на одлуки, извршување на одлуките и нивна ревизија;
- ❖ Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човечки и други ресурси;
- ❖ Менаџментот претставува практична примена на искуствата и знаењата што ги имаат менаџерите;
- ❖ Менаџментот е систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели;

- ❖ Менаџментот е процес кој секогаш треба да ги следи социокултурните, економските, техничко-технолошките и политичко-правните случувања како надворешни влијанија и истите да ги приспособи на внатрешната структура на институцијата на која се однесува.

Од многубројните дефиниции може да се заклучи дека постојат најразлични мислења и обиди за најточно да се дефинира поимот менаџмент. Од сите нив може да се синтетизира една дефиниција која за кај нас е најприфатлива и гласи: **„менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.”**

Во оваа дефиниција се опфатени четирите елементи кои го карактеризираат менаџментот како процес, а тоа се:

- планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола;
- алокација и употреба ресурсите;
- ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе;
- остварување на однапред поставените цели.²

Нема сомнеж дека денешните модерни системи на управување се развиваат врз концептот на менаџментот, односно врз концептот на интегрално управување со работите во една индустрија.

² Гоцевски, Т.(2007): Образен менџмент, Киро Дандаро, Скопје, стр. 18-20

1.2. Развоен процес на менаџментот

Менаџментот како пракса е доста стар, додека официјалното проучување на менаџментот како научна дисциплина е релативно ново.

Развитокот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа:

- ❖ преднаучен менаџмент (пред 1880 година)
- ❖ научен менаџмент (1880-1930)
- ❖ човечки односи (1930-1950)
- ❖ рафинирање, ширење и синтеза (од 1950 до сега)

Потребата за водичи, поделбата на работата, обемот на менаџментот, оценката на успешноста и други идеи на менаџментот можат да се сретнат во сите периоди на менаџментот. Иако менаџментот се појавил пред многу години, сепак најголемо влијание за неговото проучување и пракса, извршила индустриската револуција, Суштината на оваа револуција била замена на човечката работна сила со силата на машините, што довело до значителни промени во секојдневниот живот на луѓето. Менаџерите биле неопходни за да го планираат тоа што требало да се извршува, да ги определуваат работните обврски, како и да обезбедуваат соодветни услови за работа.

Теоријата на менаџментот во сегашно време се наоѓа во фаза на школи. Секоја од нив се карактеризира со времето на настанување, со свои основоположници и следбеници, од кои некои се поспецијализирани, други ја истакнуваат посебната улога на човекот и менаџерот, трети го истакнуваат придонесот на одделни научни дисциплини во менаџментот и сл.

Низ развојниот процес на менаџментот се создадени следниве школи: класична школа, школа за процесен менаџмент, школа за одлучување, школа за меѓучовечки односи, квантитативна школа, школа за социјалните системи, емпириска школа, школа за човечко однесување, школа за моќен лидер и многу други.

Класичната школа изучува на кој начин повеќе луѓе, заедно со машините, најдобро ќе ги извршуваат целите на организацијата. Улогата на менаџерот е да го

открие најдобриот начин за извршување на работата од страна на работникот, под негов надзор. Се смета дека оваа школа е најдоминантна и водечка школа во практиката.

Школата за **процесен менаџмент** или функционалната школа, е една од најстарите школи која го изучува менаџментот како процес составен од функциите: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање. Оваа школа е критикувана поради фактот што им посветува мало внимание на факторите на екстерното окружување. Исто така, оваа школа многу малку ги истражува факторите на мотивација на работниците.

Основната претпоставка на **школата за човечки односи** е дека организацијата секогаш вклучува односи помеѓу нејзините членови, а улогата на менаџерот се состои во унапредување на односите на членовите на организацијата.

Школата за човечко однесување или се фокусира на потребите на индивидуата, групните процеси или на односите помеѓу подредените-надредените.

Секоја школа го набљудува менаџментот од своја гледа точка и ни една не е сеопфатна.³

1.3. Основни функции на менаџментот

Практично нема разидување, па ни терминологско, дека основната содржина на менаџментот ја сочинуваат функциите: планирање, организирање и контролирање. Различни мислења се јавуваат кога по планирањето и создавањето организациски предуслови заедно со екипирањето, менаџерите приоѓаат кон активност во која треба: да ги мотивираат подредените, да ја координираат нивната работа, да наредуваат, да дејствуваат, да водат, да бидат лидери и др. Целиот овој комплекс на активности може да се означи со изразот раководење (leading).

Според Н. Коонтз⁴, основните функции на менаџментот го имаат следното значење:

Планирање е вовед во селектирање на намерите и целите, а воедно прва активност за успешно справување на наведеното. Тоа е првиот чекор во менаџментскиот процес. Елементите кои влегуваат во плановите, пред да бидат земени

³ Шуклев, Б.: Менаџмент, Економски факултет, Скопје, стр.43-56

⁴ Н. Коонтз (1988) Management, "Mcgraw – Hill Book Company", N.Y (стр. 4)

на разгледување и мора детално да бидат селектирани. Планирањето вклучува одлучување што ќе биде направено и како истото би било завршено. Плановите се прават во различни интервали. Во нив се имплицира замислата за содржината на активностите, времето и местото за нивно спроведување, условите, опременоста, идеи за искористување на ресурсите итн. Всушност, планот е средство за акција и начин за остварување на целта. Ако планирањето е ефикасно, може да се очекува и негово остварување.

Планирањето е една од клучните активности на менаџерот кој однапред треба да одговори на клучните прашања за работењето и тоа: како, кога, што, зошто, кој да направи или да изврши? Менаџерот одлучува што треба да се направи, ја формулира целта на работењето, ја утврдува политиката на работењето и сл.

Организирањето како дел од менаџментот е функција која ја уредува улогата на поединецот во организациската структура и можностите за негово вклучување во тимска работа. Тука се дефинирани задачите што треба да се извршат според способноста и мотивираноста на луѓето. Тоа е менаџерска функција која мора да ги идентификува потенцијалите на работната сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот, селекција на работата, доделување на одговорноста и поставување на работните односи итн., заради ефективно извршување на поставените цели на проектот.

Раководењето има за цел да влијае врз придонесот на луѓето и има доминатна улога. Секој менаџер ќе се согласи дека најголемите проблеми поттекнуваат од луѓето, од нивните желби, барања и однесување како индивидуи или групи. Раководењето претставува ефикасно средство за мотивација на подредените, избирање на ефективен канал за комуникација и решавање на конфликти во менаџерските акции. Ова е значајна менаџерска функција која што, врз база на вештините за водење, ги насочува луѓето кон остварување на заедничките цели.

Контролирање е функција која создава мерки и активности кои треба да го осигураат остварувањето на планот. Контролирањето вклучува и поставување на стандарди кои треба да се следат кога менаџерите ги доделуваат одговорностите, и се засновани на генералната идеја ресурсите да бидат искористени оптимално. Тука се извршуваат групни плански активности за да се одреди каде настанале некои девијации и што може да се превземе за нивно решавање. Оваа функција е главен инструмент за

оценка на успешноста (ефикасноста) во остварување на плановите, но и како повратна врска за повторно планирање на корекциите.

Контролата спаѓа во редот на најзначајните менаџменски функции со која менаџерите утврдуваат дали поставените задачи кои водат кон остварување на поставената цел се во рамките на планирањето и очекувањето или пак отстапуваат.

Затоа основните менаџерски функции претставуваат затворен циклус во чиј центар се наоѓа креативното решение на проблемот, односно поставените цели, како што е прикажано на слика 1.



Слика 1: Основни функции на менаџментот

Наведените функции, во литературата за менаџмент, се сметаат за основни и претставуваат составен ден од работењето на секој менаџер. Кога станува збор за образование, истите се содржат во функциите кои ги извршува директорот на училиштето, иако според некои автори тие се поинаку именувани.

1.4. Улоги и вештини на менаџерот

Се претпоставува дека менаџерот треба да има три вида на вештини за да може успешно да ја извршува својата функција⁵:

- ❖ технички,
- ❖ хуманитарни (човечки) и
- ❖ концепциски.

Техничките вештини се способности да се користат знаењето, методите, техниките и опремата кои се неопходни за изведување на специјализирани задачи. Овие способности се добиени од искуство или образование. Техничките вештини упатуваат на разбирање и знаење за извршување на одреден вид на активност, како и аналитичка способност.

Хуманитарните или човечките вештини се способности на менаџерите за комуникација при работењето со и преку луѓето. Тие вклучуваат разбирање на мотивираноста и апликативноста на ефективното раководење.

Концепциските вештини им овозможуваат на менаџерите да ја разберат комплексноста на целата организација. Овие вештини практично се способност менаџерите да ја гледаат целината на организацијата, нејзините услови, ограничувања и сл. Препознавање на овие односи и значењето на елементите на некоја ситуација значи дека менаџерот е способен да постапува на најдобар начин за ефикасна работа на организацијата.

Голем број на теоретичари на менаџментот ги прифаќаат ставовите на Henry Mintzberg за т.н. менаџерски улоги:

Интерперсонални: Улога на номинално раководство (извршува протоколарни задолженија), улога на лидер (ги мотивира, обучува и охрабрува соработниците - вработените) и улога на поврзувач (одржува врски со луѓето внатре и надвор од организацијата).

⁵ Кралев Т. (2005), Основи на менаџментот, Скопје

Информативни: улога на набљудувач (сестрано ги набљудува настаните околу себе и од нив, на директен или индиректен начин ги прима информациите), улога на носител на информации (ги дисперзира своите сознанија и делегира задолженија) и улога на портпарол (комуницира со околината и при односи со јавноста зборува, објаснува и толкува).

Улога на донесувач на одлуки: како претприемач (дава идеи и презема активности за реализација на идеите за развој, за унапредување и подобрување на состојбите), како раководил при нарушувања – кога доаѓаат невообичаени состојби, како алокатор на ресурси и како преговарач – кога се во прашање различни интереси.

1.5. Современ менаџмент

Современиот менаџмент станува универзален процес и подеднакво успешно се практикува во претпријатијата, банките, осигурителните друштва, државната управа, здравството, образованието, културата, одбраната, полицијата и сл. Само ефикасниот и современиот менаџер, како и моќните, едуцирани менаџери, кои ќе успеат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето, ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни.

Современиот менаџер треба да се стреми кон остварување на поставените цели, од период кон период, на квалитетно повисок ниво со што ќе придонесува за постојано динамизирање на општествениот и на економскиот развој на земјата или на економските субјекти кои се однесуваат на работењето.

1.6. Принципи на менаџментот

Принципите во менаџментот се фундаментални вистини (или она што се смета вистина во одреден момент) кои ги објаснуваат односите помеѓу две или повеќе групи на варијабли, од кои едните се зависни, а другите се наезависни. Принципите можат да се опишуваат или да се предвидуваат, но не и да се пропишуваат. Во теоријата на менаџментот, познати се повеќе автори кои ги детирминираат менаџерските принципи⁶:

⁶ Bulat, V. (1977): Teorija organizacije, Zagreb: Informator (стр. 62)

Табела 1: Принципи на менаџментот

Поделба на работата	Цели	Цели
Власт	Специјализација	Специјализација
Дисциплина	Координација	Координација
Единство на командување	Власт	Власт
Подредување на поединечните кон општите интереси	Одговорност	Одговорност
Наградување	Ефикасност	Дефинирање на задачите на власта и одговорност
Централизација	Делегирање	Усогласување на власта и одговорностите
Хиерархија	Единство на командување	Опфат на менаџментот
Ред	Опфат на менаџментот	Континуитет
Правичност	Вертикална поделба на работата	
Стабилност на вработените		
Иницијативност		
Единство на вработените		

Од табелата број 1 може да се заклучи дека обидите да се оформат општоприфатени и заеднички принципи не се успешни. Сепак, може да се согледа дека поголемиот број на автори како принципи од „прв ранг“ ги наведуваат:

- ❖ поставување на цели
- ❖ поделба на работата
- ❖ координација на активностите
- ❖ одговорност

Во поново време се набројуваат и други принципи, но генерален заклучок на сите автори е дека секој кој ги познава принципите на менаџментот и постапува според нив, за нив веројатноста за успех е речиси сигурна и обратно, непознавањето и

непочитувањето водат кој сигурен неуспех или неизвесност во остварувањето на проектираните цели.⁷

Наведените основни функции и принципи на менаџментот важат и за проектниот менаџмент, а се однесуваат и на менаџирањето на проекти во средното образование, бидејќи потребата за унапредување на образованието бара да се биде постојано во чекор со времето.

1.7. Поим и дефинирање на проект

Училиштата и другите организации во своето тековно работење се соочуваат со голем број на потреби и проблеми, пред сè од материјално-финансиска природа. Поради тоа, принудени се да бараат можности за искористување на дополнителни извори на средства. Многу директори на средни училишта сметаат дека таквите можности се ограничени и неискористени, но сепак ако училиштето има добро разработен план за развој и проекти со јасни цели кои можат реално да се реализираат, тогаш може да се најде начин како тие средства да се искористат.

Така, на пример, можат да се искористат средствата кои ги нудат многу фондации, асоцијации во образовниот сектор, но исто така на располагање на училиштата се и средствата добиени по основа на партиципација и спонзорство. Тука се и потенцијалните средства од дополнителната дејност на училиштата, особено на средните стручни училишта со производни или услужни занимања.

Заради сите овие причини секое училиште мора да има изградени капацитети и подготвени ресурси кои ќе бидат во состојба да изработат, реализираат и евалвираат проекти. Со успешното реализирање на проектите се добиваат можности за поддршка на започнување на нови проекти за понатамошен развој.

Терминот проект потекнува од латинскиот збор **projicere** што подразбира определено движење и извесна релација со просторот и времето. Тоа всушност значи определена точка на тргнување од која се поаѓа и се оди напред кон определена цел.

Проектот може да се дефинира и како поврзана група на активности, односно целосно дефинирана секвенца на настани коишто се изведуваат за да се постигне

⁷ Гоцевски, Т (2003): Образовен менаџмент, Киро Дандаро, стр 44

конкретна цел. Фокусот на проектот е постигнување на идентификуваната цел, а одговорноста за водењето на проектот кон целта, врз база на поставените параметри, како што се времето, трошоците и ресурсите, ја има проект менаџерот. Притоа, потребно е придржување кон специфициран стандард на квалитет во зададениот опфат на проектот, прикажан на табела број 2.

Табела 2: Опфат на проектот



За воведување на проектите во образованието, најзаслужен е Џон Дјуи, автор на теоријата за учење преку работа. Според него проектот е:

- ✓ метода која ни овозможува да се движиме од идеја кон активност, со примена на различни техники во тој процес;
- ✓ има за цел да ја промени (општествената) средина во која би се одвивал;
- ✓ има образовна димензија и овозможува луѓето да учат по пат на експерименти;
- ✓ претставува продукт на колективна активност;
- ✓ безусловно подразбира евалуација, со што се воспоставува врска меѓу идејата и активността.⁸

⁸ Петковски, К. (2005): Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект, Херакли Комерц, Битола, стр. 25

Проектот се разликува од процесот по тоа што секогаш постои точка кога проектот е комплетиран и е постигната целта. Процесот, од друга страна, е секвенца на настани без идентификуван крај.

Основни карактеристики на проектот се:

- ✓ секој проект има почеток и крај;
- ✓ користи ресурси (времето на вработените, пари, опрема, итн);
- ✓ најчесто е за една употреба;
- ✓ содржи елементи на ризик.

Во однос на тоа кој го извршува проектот разликуваме четири вида на категории на проекти:

- ✓ **индивидуални проекти** кои претставуваат краткотрајни проекти, делегирани од една личност, која во исто време има улога на проектен и функционален раководител;
- ✓ **штабни проекти** се оние кои можат да се изведуваат од страна на една организациона единица. Извршителите се избираат од секој дел на организацијата која учествува во реализацијата;
- ✓ **специјални проекти** претставуваат проекти кај кои на поединецот или службата им се доделува некоја примарна функција. Овој тип дава најдобри резултати ако се примени на краткотрајните проекти, за разлика од долготрајните кај кои може да се јават конфликти меѓу единиците;
- ✓ **здружени проекти** кој кои се бара учество од голем број на функционални единици и обично се подразбира користење на голем број на ресурси.⁹

⁹ Avlijas, R., (2011): Upravljanje projektom, Beograd, Univerzitet Sinergium, str 14

Класификацијата на проектите може да се изврши и спрема следните критериуми:

- ✓ **Според намената:**
 - научно-истражувачки;
 - развојни;
 - инвестициони.
- ✓ **Според објектот на проектирање:**
 - предметно проектирани;
 - процесно ориентирани;
- ✓ **Според влијанието на околината:**
 - со големо влијание на околината;
 - со помало влијание на околината;
- ✓ **Според степенот на новина:**
 - со голем степен на новини;
 - со незначителен степен на новини.

1.8. Водење на проект

Во поново време, најголем дел од активностите за подобрување на состојбата во образованието се поврзани со изработка на соодветни проекти и апликации за добивање средства од разни извори. Откако ќе биде обезбеден финансиер за реализирање на предложениот проект, потребно е да се направи план за негова успешна имплементација. За таа цел, потребно е да се определи тим кој ќе го води проектот. Во тој тим, најзначајно место има проектниот менаџер или координаторот на проектот. Покрај него, вообичаено е да постои администратор или секретар на проектот, како и лице задолжено за финансиското работење на проектот.

Проектниот тим го претставуваат лица што, како група, официјално се вклучени во проектот и имаат определени надлежности. Во проектната организациона структура, вообичаено се јавуваат следните нивоа на проектната хиерархија:

- ✓ директор на проект;
- ✓ проект-менаџер;
- ✓ менаџер на потпроект;
- ✓ јадро на проектниот тим;
- ✓ поширок проектен тим.

Директорот на проектот го зазема стратешкото место на управување со проектот. Тој е одговорен за да ги определи целите и концептот на проектот. Тој одлучува за приоритетите, ја поставува и ја распоредува одговорноста во проектната хиерархија, ги распоредува ресурсите, го именува проект-менаџерот и го поддржува во процесот на управувањето на проектот, ги следи резултатите и разрешува крупни проблеми. Директорот на проектот е одговорен за последиците од преземениот проект во институцијата и во општественото окружување.

Проект-менаџерот е централната личност во управување со активностите на проектот. Нему му припаѓа оперативното ниво на управување. Тој ги планира, ги организира и координира работите на проектот, го води, го надгледува и го контролира изведувањето на активностите. Тој е одговорен за реализација на проектот од неговиот почеток до завршувањето.

Проект-менаџерот се јавува и во улогата на организатор и лидер на проектниот тим. Неговата цел е тимски и успешно да го реализира проектот, за најкратко време и со најмали трошоци.

Менаџерот на потпроектот се јавува во случаите кога се изведуваат посложени проекти, како лидер на потпроектот. Потпроектот претставува одделна фаза од изведувањето на проектот или целина од еднородни активности, како на пример: изведување на градежни работи, монтажа на опрема и др. Потпроект-менаџерот е одговорен за управување со активностите од конкретната фаза за која е ангажиран тој, исто така ги координира членовите на тимот и комуницира со другите потпроект-менаџери ангажирани во други фази од реализацијата на проектот.

Јадро на тимот на проектот претставува помала група на стручни лица во проектниот тим. Го сочинуваат искусни стручни кадри. Оваа група има клучна улога за

реализацијата на проектот. Една од најбитните функции на јадрото на тимот на проектот е утврдување на влијанието на факторите за изводливост на проектот и за оценка на ефикасноста на проектот.

Во *поширокиот тим на проектот* влегуваат сите други лица кои ги избрал проект-менаџерот, а кои се квалификувани за извршување на одредени задачи, како што се финансиски прашања, правни работи, избор на технологија, истражувања на пазарот и др.

Како членови на проектниот тим можат да бидат вклучени лица кои се погодни за тимска работа и за соработка, кои се самодисциплинирани и мотивирани за успех, кои имаат грижлив однос кон проектот, кои се одговорни кон проект-менаџерот и кои имаат, покрај стручните и морални квалитети како личности. Тоа е услов за успешно изведување на проектот.¹⁰

1.9. Елементи на проектен менаџмент

Организациите во кои, поради темпото на промени, се наметнала потребата од решавање на проблемите со помош на проектно управување, се ориентираат кон проектниот модел на менаџирање и развивање на елементи препознатливи за проектно организирана култура. Преминот од старата култура кон проектното работење, кој е по влијание на човечкиот фактор, претставува предуслов за поставување на проектите.¹¹

¹⁰ Гоцевски, Т. (2007): Образовен менаџмент, Филозофски факултет-Скопје, стр 377-379

¹¹ Стоилковска, А. (2010): Проектен менаџмент, Универзитет за туризам и менаџмент-Скопје, стр 99



Слика 2: Премин од стара во нова култура

Важен предуслов за идентификување на проектната култура во рамките на основните менаџерски функции се следните елементи:

ПЛАНИРАЊЕ

- јасно поставени цели;
- користење на алатки за планирање на конкретни активности со место и време за нивно спроведување;

ОРГАНИЗИРАЊЕ

- тимска работа;
- соодветна распределба на работата;
- децентрализација на информациите и одговорностите.

РАКОВОДЕЊЕ

- тековно информирање и следење на учесниците;
- добри комуникациски вештини;
- способност за мотивација.

КОНТРОЛИРАЊЕ

- следење на целите и евидентирање на резултатите;
- запазување на планираните ресурси.

Поставувањето на јасно дефинирани цели е појдовна точка во работата со проекти, а истовремено и правец во кој се движат сите активности. Тоа значи дека секогаш се почнува со прашањето: Што сакаме да постигнеме?

Тимската работа е една од основните елементи на проектното работење. Проектниот тим има намера преку реализација на проектните цели да ја следи стратегијата на целата организација. Секој член од тимот треба да има јасна претстава што се очекува од него и според тоа се однесува и самоконтролира. Помеѓу членовите од тимот е развиена отворена и чесна комуникација, тие се чувствуваат меѓусебно и работат во атмосфера која ќе им овозможи брзо, ефективно и ефикасно делување.

Односот кон водството во проектниот тим е еден од клучните елементи за поволна проектна клима. За афирмирање на тимската работа, директорот мора да покаже почитување на разновидноста на членовите и да знае да ги цени и ги постави во функција (искористи) нивните иновативни и креативни способности, знаења, вештини и умеења. Од друга страна, проектниот тим треба да ја чувствува споделената одговорност, а не да ја префрлува на проектниот менаџер или кој било друг член на организацијата. Конфликтите не се одбегнуваат, туку се решаваат отворено и принципиелно.

Децентрализацијата на информациите е исто така дел од проектната култура на организацијата. Со донесување на информациите на проектното рамниште се префрлува дел, не само од обврските, туку и дел од одговорностите врз проектниот тим, секако и врз проектниот менаџер.

Во проектната средина не е присутна силна контрола само од страна на менаџерот/директорот. Контролата преминува во самоконтрола што е многу посилен варијанта. Кај функционалното управување фокусот е ставен на контролирањето, додека кај проектното управување на планирањето.

1.9.1. Фази и функции во проектн менаџмент

Без разлика на методологијата која се користи при дефинирање на проектниот менаџмент, во процесот за развој на еден проект или неговиот животен циклус може да се сретнат следниве фази¹²:

1. Иницирање (дефинирање на цел);
2. Планирање (распоредување на ресурсите);
3. Организирање;
4. Раководење (управување со активностите)
5. Контролирање (следење);
6. Затворање – евалуација.

Различни автори, теоретичари и практичари, даваат различни поделби и групирања на фазите и чекорите во проектниот менаџмент. Наједноставен е приодот според кој има две основни фази: подготовка и имплементација.

Табела 3: Фази и функции во проектниот менаџмент

ПОДГОТОВКА			ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА		
ДЕФИНИРАЊЕ	ПЛАНИРАЊЕ	ОРГАНИЗИРАЊЕ	РАКОВОДЕЊЕ	КОНТРОЛИРАЊЕ	ЕВАЛУАЦИЈА

Во фазата на подготовка се издиференцирани следните чекори: дефинирање, планирање и организирање на проектот, додека во фазата на имплементирање се опфатени: раководење, контролирање и завршување – евалуација.

¹² VA Office of Information and Technology, (2003), Project Management Guide, p.65

Се забележува дека чекорите ја сочинуваат суштината на проектот, терминологички, но и практично се поистоветени со четирите основни функции на проектниот менаџмент. Истовремено се препознава дека, ако станува збор за спроведување на проект во училиште, тие се составен дел од работните задачи на директорот на училиштето.

1.9.2. Планирање и организирање на проекти

Ако фазите во процесот за развој на еден проект се разгледуваат поединечно, тогаш треба да се започне од причините за неговото иницирање.¹³

Иницирање на проектот значи да се дефинира проблемот или да се одговори на прашањата: Каде е проблемот? Што треба да се направи? Зошто се користи проект и проектен менаџмент, а не некој друг метод? Оттука произлегува дефинирањето на ширината и обемот на работа, односно рамката на проектот во која јасно се поставени целите.



Слика 3: Приказ на прашањата кои се важни за еден проект

¹³ Поленаковиќ, П., Донеv, В. (2003): Запознавање со проектниот менаџмент (интерен материјал), Скопје, стр. 13

Идејата се претвора во „грубо“ **планирање** на: целите, главните активности, термините (роковите), проектниот менаџмент, физичките ресурси (луѓе, опрема, простории), буџет, што се очекува да се добие како резултат од проектот. Ова планирање треба да се документира, да се стави на хартија, бидејќи претставува основа за донесување на одлуки во текот на наредните фази на проектот во случај кога иницијалниот план треба да се прилагоди.

Оттука произлегува фактот дека проектот се идентификува со следните основни податоци:

- име на проектот;
- краток опис на проектот;
- базична проектна структура;
- проектен менаџер;
- почетен и завршен датум;
- работен календар;
- проектен буџет;
- клучни ресурси.

Следната фаза **организирање – структурирање** на проектот или определување на „тоа што треба да се направи“. За оваа фаза, потребно е да се направи поделба на целата работа на хиерархиски нивоа:

1. фази – главни компоненти на проектот
2. активности – мерливи секвенци од фазите
3. задачи – најмало количество на работа коешто може да се идентификува

Идентификувањето на задачите е важен чекор во планирањето на проектот и тие го дефинираат обемот на проектната цел.

При **дефинирање на задачите** се бара со што е можно поголема прецизност да се дадат информации за: видот на задачата која треба да се реализира, ресурсите и буџетот кои се потребни за нејзина реализација и времетраење на задачата. Изготвената листа на

задачи и временски распоред за комплетирањето на секоја задачи претставува **проектен распоред**.

Кога ќе се идентификуваат задачите, треба да се организираат и поврзат во логичка низа при креирање на мрежа на зависности, што е наречено **Анализа на работната структура**. Во неа се прикажуваат зависностите помеѓу задачите, се гледа која задача е претходник, а која следбеник, односно кои задачи се појавуваат секвенцијално, а кои истовремено и што претставува критичен пат на мрежниот дијаграм (пат кој го одредува минималното време на реализација на проектот).

Значаен дел од планирањето на проектот претставува проценката на ресурсите кои се потребни за извршување на задачите. Тоа значи да се идентификуваат ресурсите, односно кои луѓе кои задачи да ги извршат, потребната опрема за секоја задача, потребни простории и средства за комплетирање на задачите. Притоа, проценката треба да е реална, ресурсите избалансирани и без преоптоварувања.

Последно што се планира е буџетот, кога ќе се земат во предвид сите трошоци (фиксни и варијабилни) и ќе се поделат по задачи или по ресурси. Причини за пробивање на буџетот можат да бидат:

- премногу оптимистички буџет;
- големо доцнење на крајот на проектот;
- непредвидени промени или опасности;
- инфлација;
- промена на курсот на странските валути;
- лош проектен менаџмент.

Проблемите со трошоците можат да бидат избегнати со:

- реалност во проценките;
- внимателно евидентирање на сите трошоци;
- поврзување на парите со времето и ресурсите;
- правилен мониторинг;
- контрола на проектот.

Крајот на процесот на планирање го дава резултатот – **проект**. Ако има потреба можат да се направат низа прилагодувања, бидејќи планот треба да биде флексибилен, а потоа да се размислува за активностите од наредната фаза.

1.9.3. Раководење и контролирање на проекти

Пред да почне фазата на имплементација – раководење и контролирање на проектот, потребно е да се утврди:

- На кој начин ќе се мери реализацијата на проектот?
- Дали проектот е ограничен поради ресурсите или меѓузависностите на задачите?
- Дали проектот е поврзан со некој друг проект кој се одвива истовремено или со користење на заеднички ресурси?
- Колку често треба да се мери реализацијата на проектот?

Табела 4: Критериуми за успех и следење

Критериуми за успех	Што треба да се следи?
Запазување на роковите	Календарско време за комплетирање на задачите
Запазување на потребите од ресурси	Искористување на ресурсите по задача
Запазување на буџетот за трошоците	Трошоци по задача

Процесот на **раководење и контролирање** на проектот се состои од:

1. Евиденција на податоците за статусот
 - статус на задачите (незапочнати, започнати, завршени)
 - напредок (завршени задачи во % или преостаната работа)
 - остварени рокови на задачите (датуми на почеток и крај)
 - корегирани датуми на почеток и крај

2. Анализа на варијациите од планирањето

- неуспеси и грешки во текот на реализацијата
- критично задоцнети задачи или потценети задачи
- премногу започнати задачи, но премалку завршени

3. Ревидирање/повторно планирање на проектот. Остатокот на проектот се разгледува преку:

- ревизија на планот
- повторно планирање на остатокот на проектот
- промените треба да ги задржат клучните термини, ресурсите и буџетот во првобитните рамки

4. Комуникација со раководството и проектниот тим

- консолидирање на податоците за прогресот на проектот
- изготвување на квалитетни извештаи за презентација

Со завршување на проектот потребно е да се сумираат резултатите и како последна задача останува да се подготват документиран записи за неговото спроведување, а тука спаѓаат:

- изведбата на проектот;
- управување на проектот;
- организациската структура;
- учесниците во проектниот тим;
- постигнатите цели.

Следењето или мониторингот е систематско собирање на информации за ресурсите кои учествувале во проектот или биле користени во проектните активности, што може да значи едноставно документирање на основните менаџмент информации.

Функцијата на **евалуација** е поширока од следењето, бидејќи покрај него опфаќа и проценување. Процената се однесува на следните евалуациски прашања:

- Дали специфичните проектни цели се релевантни на утврдените потреби и приоритети?
- Кога се користени ресурсите во продуцирањето на резултатите и постигнувањата?
- Што е постигнато?
- Дали активностите се завршени според планот?
- Дали очекуваните резултати се постигнати?
- Дали проектот имаше влијание на целните групи во поглед на нивните потреби?
- Дали промените ќе опстојуваат и по завршувањето на проектот?

1. Развој на средното образование

Средното образование во Република Македонија има над илјадагодишна традиција. Како институцијална форма, средното образование датира од средината на 19 век, но останало неразвиено сè до ослободувањето на Македонија во 1945 година, како во однос на мрежата и опфатот на соодветната популација, така и во однос на неговата програмска структура.

Непосредно пред Втората светска војна (1939/1940), во времето на Кралството Југославија, во чии граници била вклучена и денешната државна територија на Македонија, постоеле вкупно 41 средно училиште со 12 605 ученици, и тоа: 22 нижи стручни училишта (главно од занаетски тип) со 2 180 ученици, 4 средни стручни училишта (2 економски со 450 ученици, 1 медицинско со 34 ученици и една учителска школа со 401 ученик) и 15 гимназии (од кои само 6 полни) со 9 540 ученици.¹⁴

Средното образование во Македонија почнува нагло да се развива по нејзиното ослободување во 1945 година. Главна карактеристика на овој период е брзото ширење на мрежата и на структурата на средните училишта и зголемувањето на бројот на учениците во сите видови средни училишта. Во периодот до **Школската реформа** од 1958 година, постоеле и работеле следните видови училишта за средно образование:

- ✓ гимназии;
- ✓ средни стручни училишта (технички и други стручни училишта) ;
- ✓ училишта за образование на наставници;
- ✓ уметнички училишта;
- ✓ нижи стручни училишта (училишта за квалификувани работници)
- ✓ работнички техникуми (за возрасни).

Гимназијата имала општообразовен карактер, со исклучителна улога да подготвува млади за продолжување на образованието на високошколските установи. Во однос на другите средни училишта таа имала примарно значење и привилегирана

¹⁴ Камберски, К. Средното образование во Република Македонија, Филозофски факултет – Скопје, стр. 15

положба. Била организирана како првокласно училиште, по поделба на нижа и виша гимназија.

Нижите стручни училишта имале задача да оспособуваат квалификувани работници, главно, за индустријата и занаетството, но и за некои други стопански и општествени дејности (земјоделие, здравство и сл.). По начинот на школување тие се делеле на училишта за ученици во стопанството и училишта со практична обука.

Работничките техникуми како посебен вид училишта биле наменети за средно стручно образование на возрасните, кои веќе биле вработени. Се отвориле од учебната 1949-1950 година и имале задача на најдобрите квалификувани работници да им овозможат здобивање средна стручна подготовка и соодветно општо образование. Школувањето траело 4 години, а наставата претежно имала теориски карактер. Работничките техникуми ги имале истите насоки како и средните стручни училишта, но главно акцентот бил ставен врз образованието на индустриски, градежнички и трговски кадри.

Нагласено значење во развојот на средното образование во овој период добиваат **училиштата за образование наставнички кадри**, меѓу кои учителските школи. Веднаш по ослободувањето се отворило широк фронт на искоренување на неписменоста (речиси 70% од населението над 10 годишна возраст било неписмено) и за што поцелосно опфаќање на школскообврзната популација со задолжително основно образование, со што нагло нараснале потребите за учителски кадар.

Структурата на средното образование во овој период била проширена и со неколку **уметнички училишта** кои имале задача да оспособуваат кадри за вршење уметнички дејности, односно за понатамошно уметничко образование и усовршување. Вакви училишта (нижи и средни) се отвориле од областа на музиката, ликовната, театарската и балетската уметност.¹⁵

Во табела број 5 е даден преглед на развиеноста на средното образование во Македонија во учебната 1957-1958 година.

¹⁵ Камберски, К., стр 16-18

Табела 5: Преглед на развиеноста на средното образование во Македонија во учебната 1957-1958 година

Вид училиште	Број	Паралелки	Ученици	%	Наставници
Училишта за КВ работници	38	257	5919	28,60	462
Технички и др. стручни училишта	26	208	6546	31,63	496
Училишта за образо. на наставници	7	81	2613	12,63	141
Уметнички училишта	3	/	263	1,27	67
Гимназии	17	181	5355	25,87	370
Вкупно	91	727	20696	100	1536

Средното образование во нашата држава значителни промени претрпува по Школската реформа од 1958 година, со што започнува и новата фаза во неговиот развиток.

1.1. Школската реформа од 1958 година

Иако на преден план го имала основното образование, Школската реформа внесе значајни промени и во развојот на средното образование. Најбитни промени кои имале директно влијание врз средното образование биле:

Табела 6: Најзначајни промени на Школската реформа

1. Воведување осумгодишно задолжително основно образование за целата популација на возраст од 7 до 15 години, кое се остварува во единствено осумгодишно основно училиште
2. Прифаќање на осумгодишното основно училиште како образовна основа за надградба на средното образование во сите видови средни училишта.

Овие реформски решенија овозможиле промени не само во организацијата и во програмската структура на одделните видови средни училишта, туку и во нивниот социјален и педагошки статус. Се напушти концептот на постоење нижи средни училишта, односно дотогашните нижи стручни училишта се подигнале на рангот на средни училишта.

Промени претрпе и гимназиското образование. Гимназијата организационо се реструктурира во четиригодишно општо образовно средно училиште. Во однос на програмско-содржинската структура гимназијата се развила во две насоки: *општествено-јазична* и *природно-математичка*.

За средното стручно образование по 1958 година карактеристично е што постепено почна да ја напушта дотогашната практика да се образова општ профил на стручна и да се преминува на оспособување специјализирани стручни кадри. Тоа довело до формирање на училишни центри (од учебната 1961-1962 година) како посебни воспитно-образовни организации во кои се подготвувале повеќе профили на стручни кадри.

Во овој период се случувало и укинување (од учебната 1963-1964 година) на учителските школи како средношколски установи, а оспособувањето учители (одделенски наставници) се пренело на педагошките академии (виши школи).

На крајот од овој развоен период (учебна 1974-1975 година) средното образование во Република Македонија ја достигнало следната развиеност:

Табела 7: Преглед на развиеноста на средното образование во Македонија во учебната 1974-1975 година

Вид училиште	Број	Паралелки	Ученици	%	Наставници
Училишта за КВ работници	47	549	18341	29.06	303
Технички и др. стручни училишта	51	596	20294	32.15	505
Училишта за образо. на наставници	1	8	239	0.38	23
Уметнички училишта	6	/	477	9.76	122
Гимназии	39	756	23767	37.65	1174
Вкупно	144	1909	63118	100	2127

Средното образование во Република Македонија доживеало коренити промени со реформата на воспитно-образовниот систем од средината на седумдесетите и почетокот на осумдесеттите години на минатиот век. Тогаш се воведило поизедначено општо образование за цела популација ученици кои биле вклучени во средното образование. Намерите биле да се подигне на повисоко квалитетно ниво општото образование, со цел да се намали подвоеноста меѓу стручните училишта и гимназиите и да се обезбеди посолидна подготовка за продолжување на школувањето на високообразовните институции.

Во 1979 година е донесен Закон за средното образование и по неколкугодишно одлагање, е воведено таканареченото **насочено** средно образование. Со овој закон средното образование претрпе најрадикални промени.

Основен став од кој се поаѓало во градењето на концептот на насоченото образование бил дека „секој вид и степен на образование по основното треба да се оспособува за работа и за продолжување на образованието”.

Учениците, во првите две години, без разлика на тоа за кое занимање и степен ќе се определат по нивното завршување, добивале општо образовни знаења. Тие ја

претставувале првата фаза која се означувала како заедничка основа, која ја сочинувале воспитно-образовните содржини од следните подрачја:

- Општокултурно;
- Општествено-економско;
- Природно-математичко;
- Производно-техничко;
- Изборна настава
- Факултативна настава.

Втората фаза (III и IV година) траела една или две години (во зависност од занимањето). Во рамките на оваа фаза учениците изучувале:

- предмети од општообразовен карактер;
- општостручни предмети од изборната насока;
- тесностручни предмети;
- факултативна настава.

Следната етапа од развојот на средното образование во Република Македонија започнала со учебната 1989-1990 година додека нови концепски, структурни и организациски промени во средното образование настанале по осамостојувањето на Република Македонија. Имено, по согледување на слабостите што ги покажа моделот на насоченото средно образование се пристапило кон негово корегирање, биле направени следниви промени:

- повторно е воведено гимназиско образование;
- во средните стручни училишта се укинати единствените воспитно-образовни основи и наместо нив се воведени диференцирани програми на општото образование со двојна функција - како општо-образовен

стандард, но и во функција на структурата зголемен е обемот на практичното оспособување;

- повторно е вратен завршниот испит, а со полагање на државна матура се овозможува влез во високото образование.

2. Моментална состојба на средното образование

Средното образование е задолжителен подсистем во образовниот систем на земјата, кое овозможува стекнување на знаења и развивање на способности за работа и натамошно образование. Средното образование се организира во училишта кои имаат јавен карактер (државни училишта и училишта на локалната самоуправа) и приватни средни училишта. За да се организира настава за стекнување на средно образование потребно е да бидат исполнети повеќе услови меѓу кои¹⁶:

- потребен број на наставен кадар;
- соодветна опрема за наставната технологија;
- потребен простор според пропишаните педагошки стандарди и нормативи за соодветна дејснот;
- програма за воспитно-образовна дејснот и сл.

Средното образование, според Законот за средно образование, се остварува преку образовни планови и програми за: гимназиско, средно стручно, средно уметничко и средно специјално образование за учениците попречени во психофизичкиот развој. Гимназиското и средното уметничко образование траат по 4 години, додека средното стручно образование трае 3 или 4 години. Средното образование се остварува во средни училишта кои се организираат како јавни (државни) училишта и приватни училишта.

Задолжителното средно образование започна да се реализира од учебната 2008-2009 година со цел целосен опфат на сите завршени осмоодделенци и нивно стекнување на соодветни квалификации за вклучување на пазарот на трудот, односно

¹⁶ Гоцевски, Т. (2009): Економика на образованието, Филозофски факултет – Скопје, стр 362-363

продолжување на образованието на високо образовните институции. Сите училишта се опремени со компјутери, за учениците од задолжителното средно образование обезбеден е бесплатен превоз и бесплатно сместување. За учениците од гимназиското и стручното образование обезбедени се и бесплатни учебници.

Воведувањето на државната матура во 2008/2009-та учебна година е официјално израмнување/проценка на знаењата на учениците и еден чекор понапред кон универзалниот концепт за квалитет во образованието.

Според податоците за Државниот завод за статистика, денес во Република Македонија има вкупно 113 училишта, од кои 4 специјални средни училишта и 2 средни верски училишта. Според податоците во табела 8 може да се забележи дека бројот на училишта од учебната 2002-2003 година експоненцијално се зголемува од година во година, како и бројот на отворени паралелки во кои се изведува наставата. Наспроти тоа, вкупниот број на запишани ученици во средните училишта од учебната 2002-2003 година до учебната 2012-2013 година постојано варира. За споредба, бројот на вкупно запишани ученици во учебната 2012-2013 година изнесува 89 884, што е за 6 % помал од вкупно 95 352 запишаните ученици во учебната 2002-2003 година.

Табела 8: Редовни средни училишта, паралелки, ученици

	Училишта	Паралелки	Ученици	
			вкупно	ученички
2002/2003	95	3 037	95 352	45 823
2003/2004	96	3 108	95 842	45 694
2004/2003	96	3 108	95 268	45 160
2005/2006	100	3 181	95 867	45 084
2006/2007	104	3 200	95 366	45 252
2007/2008	105	3 228	94 545	44 352
2008/2009	108	3 267	93 843	44 595
2009/2010	111	3 372	95 343	45 820
2010/2011	111	3 433	94 155	45 292
2011/2012	114	3 477	93 064	44 884
2012/2013	113	3 459	89 884	42 975

Во табела 9 е даден преглед на вкупниот број на ученици според структурата, класот и полот, што се запишале во учебната 2012/2013.

Табела 9: Ученици во редовното средно образование според структурата, класот и полот, во учебната 2012/2013

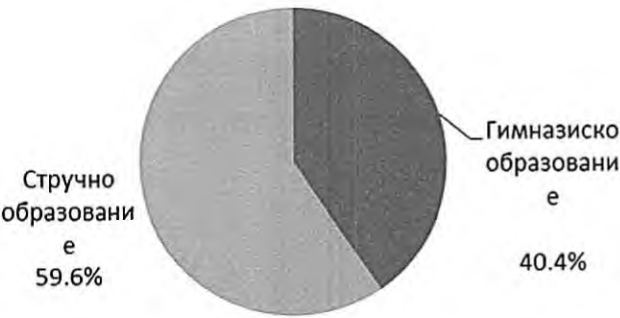
	Учили- шта	Пар- лелк и	Вкупно ученици			I година за 3- годишна програма		I година за 4- годишна програма	
			вкупно	уче- нички	повто- рувачи	сé	уче- нички	сé	уче- нички
2011/2012									
Вкупно	114	3	93 064	44 884	493	1	342	22	10 885
		477				455		245	
Од тоа приватни	13	113	1 742	741	1	-	-	484	222
2012/2013									
Вкупно	113	3	89 884	42 975	369	1	285	21	10 264
		459				198		223	
Гимназиско образование									
Гимназиско образование	57	612	16 451	9 101	33	-	-	8	4 573
								208	
Јазична гимназија (литература и уметности)	25	62	1 583	969	1	-	-	-	-
Природно-математичка гимназија (природни науки и математика)	55	196	5 058	2 694	2	-	-	-	-
Општа гимназија (општествени науки)	61	499	13 261	6 938	7	-	-	725	316
Стручно образование									
Земјоделско-ветеринарна	11	115	2 228	678	9	-	-	481	140
Прехранбена	7	32	667	179	5	-	-	152	37
Дрвопреработувачка	1	3	42		1	18			
Шумарско-дрвопреработувачка	5	20	392	108	1	7	1	82	23
Геолошко-рударско-металуршка	22	220	4 779	189	56	234	3	1	43
Машинска	20	274	6 658	760	55	91	1	1	148
								541	
Електротехничка	13	104	2 304	1 188	26	79	28	512	296
Хемиско-технолошка	13	89	1 567	920	16	-	-	370	214
Текстилна	3	6	62	21	6	23	9	-	-

Текстилно-кожарска	3	15	278	133	3	-	-	52	26
Графичка	8	67	1 749	1 311	10	213	128	294	245
Лични услуги	7	54	1 019	249	6	-	-	312	83
Градежна	2	11	255	10	4	36	-	34	4
Градежно-геодетска	16	337	11 091	8 095	28	-	-	2	2 026
								792	
Сообраќајна	11	93	2 519	994	4	-	-	620	244
Угостителско-туристичка	12	102	2 244	666	51	405	101	230	92
Економско-правна и трговска	19	448	13 034	6 912	29	-	-	3 084	1 561
Здравствена	3	36	1 072	215	2	-	-	362	65
Физичка култура	3	8	167	35	6	51	14	-	-
Автотехничка	1	6	103		1	41	-	-	-
Уметничко образование									
Ликовно	3	14	331	220	3	-	-	76	48
Музичко	4	32	859	306	3	-	-	215	60
Балетско	1	4	111	84	1	-	-	28	20
Од тоа приватни									
Вкупно	11	88	1 426	638	-	-	-	358	171
Гимназиско образование									
Гимназиско образование	6	27	569	269	-	-	-	277	139
Јазична гимназија (литература и уметности)	2	3	10	3	-	-	-	-	-
Природно-математичка гимназија (природни науки и математика)	7	14	233	104	-	-	-	-	-
Општа гимназија (општествени науки)	9	35	510	229	-	-	-	62	27
Стручно образование									
Електротехничка	1	1	21	1	-	-	-	-	-
Сообраќајна	1	3	26	5	-	-	-	8	2
Угостителско-туристичка	1	1	3	2	-	-	-	-	-
Економско-правна и трговска	2	3	40	17	-	-	-	11	3
Здравствена	1	1	14	8	-	-	-	-	-

Според податоците од табела 10 може да се донесе заклучок дека учениците во средното образование се повеќе заинтересирани за стручните образовни програми во споредба со општите образовни програми (гимназиско образование). Односно, во

учебната 2012-2013 години од вкупно запишаните 89 884 ученици, 36 353 ученици се запишале во гимназиските паралелки, додека 53 531 ученик се одлучиле за стручните образовни програми. Притоа, учениците од машки пол повеќе се запишуваат на стручните образовни програми отколку ученичките.

Табела 10: Структура на средното образование според типот на програмите - гимназиско и стручно образование						
Учебна 2012/2013 година	Ученици			Структура во %		
	вкупно	ученички	ученици	вкупно	ученички	ученици
Вкупно ученици	89884	42975	46909	100	100	100
Гимназиско образование	36353	19702	16651	40.4	45.8	35.5
Стручно образование	53531	23273	30258	59.6	54.2	64.5



Слика 4: Структура на средно образование за учебна 2012/2013 година

Според анализите на Државниот завод за статистика, учениците во средното образование се повеќе заинтересирани за образовни програми со 4-годишно времетраење (општи и стручни програми). По завршувањето на овие програми, лицата може да го продолжат своето образование во високото образование или да бараат

вработување на пазарот на труд, додека образовните програми со 3-годишно времетраење водат директно кон пазарот за труд. Притоа, ученичките повеќе се запишуваат на образовните програми со 4-годишно траење отколку учениците од машки пол.

Табела 11: Структура на средното образование според времетраењето на програмите - 3 и 4-годишно образование

Учебна 2012/2013 година	Ученици			Структура во %		
	вкупно	ученички	ученици	вкупно	ученички	ученици
Вкупно ученици	89884	44884	45000	100	100	100
- со 3-годишни програми	3901	884	3017	4.3	2.0	6.7
- со 4-годишни програми	85983	44000	41983	95.7	98.0	93.3

Целокупниот подсистем за средно образование треба да е флексибилен и засонован на филозофијата на доживотното образование, што подразбира¹⁷:

- ✓ образование во улови кои во најголема мерка соодветствуваат со реалните потреби и со можностите на оние кои што учат и се во согласност со можностите и потребите на локалната средина;
- ✓ ширење на можностите за учење низ институционален, програмски и организациски плурализам во реализацијата на образованието и поврзувањето на формалното и неформалното образование;
- ✓ обезбедување на квалитет и професионализам во реализацијата на стручното образование што подразбира општествена верификација на стандарди и за програмите и за институциите.

¹⁷ www.cs00.gov.mk

3. Влијание на проектите во средното образование

Министерството за образование и наука завзема централна улога во идниот развој на Република Македонија. Под ова се подразбира зголемување на интелектуалниот капацитет, вештини и компетенции на сите граѓани, намалување на сиромаштијата, економски развој, овозможување на зголемен и подобрен пристап и употреба на модерни научни и технолошки ресурси.

Реорганизацијата и модернизацијата на образованието во насока на задолжително образование како и неговата хармонизација со новите општествено-економски услови беа превземени со цел успешно да се одговори на трите клучни прашања во образованието, а тоа се:

- ✓ пристапот,
- ✓ еднаквите можности,
- ✓ квалитетното образование.

Стратешкиот план за 2012, 2013 и 2014 е креиран на таков начин да се поврзува меѓусебно со индивидуалните, конкретни планови на секторите во рамките на министерството.

Националната стратегија за развој на образованието е создадена за да се подобри и промовира културното наследство на земјата. Истата цели кон одржлив развој и подобрување на општествените текови како и промовирање на нашата земја како рамноправен и достоин член на европските заедници и пошироко. Згора на тоа, Националната стратегија за развој на образованието помага и во развивањето на еден ефективен систем на образование кои ќе им овозможи и на младината и на возрасните полесно да се вкопат во работната сила на Република Македонија.

Како проектни цели во повеќе развојни проекти често се поставувани активности за усвојување на нови наставни методи и техники, развивањето на нови наставни планови и програми, зајакнувањето на институционалните капацитети и кадровски ресурси. Во текот на имплементација на проектите се набавува модерна ИТ опрема, како

и модерна, специфична опрема соодветна според струките во работилниците и лабораториите – во кои опремата би се вклучила како алатка за обука.

Во Колаборативната анализа на влијанието на реформата на четригодишното средно стручно образование, меѓудругото се оценува дека од спроведените реформи во 4-годишното средно стручно образование (ССО-4), треба да се истакнат следниве придобивки:

- ✓ на практичен начин се демонстрираше холистичкиот пристап во реформирањето на средното стручно образование;
- ✓ стратегијата за реформата на средното стручно образование во Македонија беше целосно елаборирана, прифатена од носителите на активностите и стана интегрален дел од Нацрт стратегијата за развој на образованието во Република Македонија. Во 2005 година, таа се преточи во Програмата за развој на средното и пост-средното образование, како дел од Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015.
- ✓ од поголем број актери во реформата беше прифатено сознанието дека усогласувањето на ССО со тековните, новите и развојните потреби на пазарот на трудот е почетна премиса на градењето на било какви решенија во програмскиот, процесниот (стратегии на учење) и организацискиот дел (институционални промени и институционално партнерство) од реформата;
- ✓ пилотната фаза креирана со експериментална подфаза и подфаза на целосна имплементација на курикулумите во пилот училиштата овозможи постапно развивање на новите курикулуми и новите стратегии на учење.
- ✓ се формираше Центарот за стручно образование и обука со што средното стручно образование доби специјализирана и професионална институција која треба да биде главен двигател на сите промени во ова образование;
- ✓ опремувањето на пилот училиштата, иако не е остварено во целост, според обемот и динамиката, значително го подигна стандардот на инфраструктурата во која се остварува реформата на средното стручно

образование. Благодарейќи на реформата ССО-4 училиштата станаа најопремени средни училишта во државата.

- ✓ бројот на струки во средното стручно образование се намали на 14, а бројот на образовни профили на 42. Со тоа се воведе висока флексибилност на квалификациите со што се зголемуваат можностите на дипломираните ученици полесно да најдат работа. Без намера да се маргинализираат другите придобивки на реформата оваа активност е една од најголемите нејзини придобивки.
- ✓ студските патувања и партнерствата на училиштата со институции со земјите на Европската Унија овозможи понепосреден трансфер на животното и работното искуство во функционирањето на средното образование.
- ✓ неколку стотина наставници добија обука за новите курикулуми кои беа развиени за 19 нови образовни профили и за околку 100 нови наставни предмети.
- ✓ беа изработени нови програмски и развојни документи кои ги почитуваат европските стандарди за квалитет.¹⁸

Во делот на тригодишно стручно образование (ССО-3г) најголем придонес има спроведувањето на Проектот за унапредување на стручното образование во техничките занимања, бидејќи во овие струки се забележаа негативни промени во однос на квалитетот на запишаните ученици. Овој проект понуди ефективен модел за реформирано тригодишно образование кој ќе обезбеди подобра стручна квалификација на учениците, согласно потребите на македонското стопанство кои се наоѓа во процес на структурни промени.

Проектот опфати изработка на програмски и концепциски документи за 4 нови профили од следните технички струки: машинска, електротехничка и сообраќајна струка, донирање на соодветна опрема во училишните работилници, како и обука на

¹⁸ Колаборативна евалуација на влијанието на реформираното четиригодишно средно стручно образование, (2010), МОН, ЕТФ, ЦСОО, стр. 36

наставниците во пилот-училиштата. Во овие училишта сеуште се изведува настава според наведените програми, што укажува на успешноста на овој проект.

Досегашните проекти не го опфатија средното стручно образование со двегодишно траење (ССО-2г) и специјалистичкото образование како постсредно образование. Тие се дел од Интегралната концепција за средно стручно образование која заедно со останатите системски, општи и посебни документи треба да биде имплементирана во стручните училишта како предмет на идните проекти.

Во областа на средното образование во периодот 2011-2014 година успешно се спроведат следните проекти:

- ✓ Проект: „Е-матура“, со кој се обезбедува полагање на дел од матурата по електронски пат и дознавање на резултатите од полагањето веднаш;
- ✓ Проект: „Советување на родители – родителска школа“, со кој се овозможува зајакнување на воспитната компонента преку активно вклучување на родителите во образованието и образовниот процес;
- ✓ Проект: „Информиран родител (Е-Дневник)“, со цел подобрување на комуникацијата помеѓу наставниците и родителите и овозможување секојдневен и едноставен увид во дневникот на интернет;
- ✓ Проект: „Нови стипендии“, со кој се продолжува континуирано да се наградуваат и мотивираат учениците од јавните и приватните средни училишта.¹⁹

Спроведувањето на координирани проекти во средното образование може да допринесе за постигнување на посакуваните цели. Сепак, главните слабости во проектните активности се нивното кратко времетраење и отсуство на вистинки ефекти врз севкупниот систем на средно образование и обука. Само сеопфатен и интегриран пристап може да овозможи компатибилност и ефикасност на реформските процеси во средното образование и обука. Затоа е неопходно воспоставување на цврста врска меѓу

¹⁹ <http://vlada.mk/programa/obrazovanie>

националните високообразовни институции надлежни за обука на наставници и планирање на проекти и реформски активности во оваа сфера.

1. Планирање во средното образование

Планирањето е прва од низата на менаџерски функции и претставува процес на одлучување за прашањата што, како и кога треба да се направи со какви и со кои ресурси треба да се реализира. Планирањето се дефинира и како рационална визија на иднината.

Со цел да биде планирањето ефективно треба да постои свест за состојбите во кои ќе се остварува планот за работа, реално да се осознаат можностите за развој, да се постават целите, да се изврши анализа на претпоставките на планот, да се идентификуваат можните алтернативи, да се подготват планови за поедини активности и да се предвидат трошоците за реализација на плановите.

Организирањето има практична димензија. Менаџерот може ефективно да ја насочува работата на определен број луѓе, па затоа дел од работите се доделува на други извршители. Целта на организирањето е воспоставување на формална структура и распределба на задачите на вработените со цел тие да се извршуваат на најдобар можен начин.

Како и во сите други сегменти од општеството, така и во образованието, менаџментот во едно училиште треба да создаде долгорочна политика во однос на структурата на кадри кои би биле способни совесно и навремено да одговарат на сите предизвици кои ги носи новото време. Структурата на кадрите треба да биде вешто испланирана и никако не смее да се остави на случајности.

Денес, планирањето се смета како глобално насочување на макро-економските текови на ниво на државата, функција на современа организација на трудот, функција на раководење и управување со економските субјекти.²⁰

²⁰ Гоцевски, Т. (2003): Образовен менаџмент, Киро Дандаро, Битола

2. Менаџмент со средните училишта

Во услови на пазарна економија и на воспитно-образовниот процес неопходен е современ менаџмент. Во училиштата потребено е воведување на проектен менаџмент како услов за остварување на целите на проектите кои се неопходни за постојан развој на овие воспитно-образовни институции. Ова е особено важно во делот на стручното образование како најдинамичен сегмент на средното образование, бидејќи е директно зависен од промените на пазарот на трудот.

Спроведувањето на проекти во средните училишта претставува начин на решавање на проблемите и надминување на недостатоците во работењето заради подобро остварување на нивната основна функција.

Проектите кои се реализираат во средните училишта може да се класифицираат според два критериуми: според **насоката од каде произлегуваат** (од училиштата или од надвор) и во зависност од **подрачјето на примена**. Според првиот критериум разликуваме:

- ❖ проекти водени од понудата, кои Министерството за образование ги одобрува за спроведување во училиштето, според тоа што е утврдено како потреба (актуелен проблем). Тоа се проекти за кои се смета дека позитивно ќе влијаат на развојот на одредени аспекти во образованието. Многу често ваквите проекти најнапред се спроведуваат во неколку пилот училишта, а потоа според условите во наредните фази и во останатите училишта опфатени со проектните цели. Значи, овие проекти директно се понудени на училиштата за непосредна имплементација и се очекува да бидат спроведени од страна на училишниот менаџерски тим.
- ❖ проекти водени од потребата, кадешто постои план за развој на училиштето од кој се изведени конкретни потреби за кои се бара финансиска поддршка или друг вид услуга. Во ваков случај, училиштето со готов проект бара потенцијален донатор кој финансиски или материјално ќе поддржи некоја идеја, разрешување на некој проблем, подобрување на некој сегмент од животот и работата на училиштето.

Сепак, независно дали станува збор за проект воден од понудата или за проект воден од потребите, многу е важно колку квалитетно ќе биде спроведен во училиштата за крајните корисници за кои е наменет. Тоа подразбира постигнување на очекуваните резултати, влијание на целните групи во поглед на нивните потреби и опстојување на промените по завршувањето на проектот. Постојат разлики во постигнувањето резултати од проектите во зависност од начинот на кој се менаџира, нивното спроведување и од начинот на прифаќање на неговите корисници.

Во зависност од подрачјето на примена, разликуваме:

- ❖ проекти во владиниот сектор;
- ❖ проекти во невладиниот сектор;
- ❖ проекти во приватниот сектор.

За успешна реализација на сите проекти потребно е во училиштата да се обезбедат соодветни услови за нивно спроведување, кои со текот на времето се развиваат под влијание на:

- ❖ надворешни фактори од страна на целокупното опкружување во кое постојано се пропагира работата со проекти преку сите медиуми, како и со самото учество во проекти на надворешни организатори;
- ❖ начин на раководење на училиштето и вклучување на елементите на проектниот менаџмент;
- ❖ внатрешната средина во училиштето, преку изработка на предлог проекти до потенцијални донатори, примена на учењето преку проекти и сл.

Оваа поделба на факторите кои влијаат на условите за успешни проекти соодветствува на пристапот во поставеноста на училиштето како организациски систем според Абен и Хјудис. Според овој пристап, училиштата се карактеризираат со три компоненти.²¹

²¹ Ubben, G. (1991), The Principle, Creative Leadership for Effective Schools, USA, стр. 54

- ❖ надворешна структура на училиштето (институционална рамка, вредности на општествената заедница);
- ❖ однесувањето на директорот на училиштето (верувања и очекувања на раководниот кадар);
- ❖ внатрешна структура на училиштето (организација и реализација на наставата, училишна клима и култура).



Слика 5: Улога на проектите во училиштето

Согласно наведениот пристап и условите за спроведување на проектите може да се разгледуваат два аспекти, и тоа:

1. Училишна средина ориентирана и подготвена да се прилагодува на работа со проекти;
2. Училишен менаџмент подготвен за управување со проекти.

Менаџерите во средните училишта вршат различни функции, кои можат да се поделат во две групи:

Табела 12: Функции на менаџерите

Оперативни функции	Управувачки функции
Производство	Водење; Организирање
Продажба	Планирање; Мотивирање
Набавка	Координирање; Креирање
Инженеринг	Иновирање; Одлучување
	Контрола; Насочување

Секоја функција влијае на друга, а сите заедно го сочинуваат менаџмент процесот. Всушност, во него се идентификуваат следните фази:

1. Поставување цели – се однесуваат на одредена област;
2. Испитување на можностите – се проценуваат промените и алтернативите кои влијаат на остварувањето на целите;
3. Утврдување на можностите – се избира правецот на акцијата;
4. Подготвување на програма – се донесува програма за акција за постигнување на целите;
5. Раководење со програмата – вклучува комуникација и координација на сите учесници;
6. Надгледување на активностите – се врши надзор на организацијата во извршување на задачите;
7. Следење и мерење на остварувањата – се мерат според стандарди за остварување на планот и се корегираат отстапувањата;
8. Следење на важни промени – се оценува потребата за евентуална промена на целите и програмите;
9. Повратни информации – се користат информациите за планот.

Ако подобро се разгледаат овие фази, ќе се заклучи дека првите четири фази се дел од функцијата планирање, петтата и шестата се функцијата организирање, а последните три фази ја претставуваат функцијата контролирање.

2.1. Директор на училиште

Директорите како водачи на работата на училиштето и како главни носители на унапредување на квалитетот на работата имаат значајно влијание за развој на училиштето и ја носат одговорноста за развојното планирање на училиштето и за успешно реализирање на проектите кои се корисни за училиштето. Една од функциите на менаџерот која е важна за извршување во текот на развојниот процес е планирањето. Со планирањето се поставува основата на организацијата на работата на училиштето, се зацртува патот по кој ќе се движи и целите кои ќе ги остварува. Во рамките на оваа функција директорот извршува:

- изработка на долгорочни планови – изработка на стратешки план за развој на училиштето и
- изработка на краткорочни планови – изработка на годишната програма за работа на училиштето.

Основната карактеристика што треба да ја поседува секој директор е стручната. Директорот во однос на другите вработени треба да има поголеми знаења и умеѐња од подрачјето на својата дејност. За таа цел сите нови директори на почетокот од својот мандат, треба добро да ја проучат целокупната дејност на училиштето и активно да соработуваат со сите релевантни субјекти во него.

Едукативната карактеристика значи дека директорот како добар стручњак, треба да ги обучува вработените и да води грижа за нивниот професионален развој. Тој треба да ги пренесува своите и туѓите искуства преку укажување на грешките, преку начинот на кои тој работи, како и постојано да ги поучува.

Симболичката карактеристика е одлика на сите успешни директори, а тоа се оние кои според постигнатите резултати го афирмирале училиштето и во пошироки рамки и го изградиле неговиот имиџ. Оваа карактеристика ја поседуваат директорите водачи кои се добри комуникатори, не само во рамките на училиштето, туку и во потесното и поширокото опкружување.

На крај доаѓа културната карактеристика. Училиштата водени од директори со ваква карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура како начин на работа или како начин на однесување на секој вработен.

2.2. Типови на директор

Практиката покажала дека во водењето на училиштата, според стилот на работењето може да се разликуваат три типа на директори на училишта и тоа:

- **директор – администратор**
- **директор – менаџер**
- **директор - водач**

Директорот администратор е својствен за високоцентрализираните административни системи, како што е нашиот образовен систем. Ваквиот тип на директор е само покорен извршител на наредбите дадени од повисокото ниво. За него е најважно да бидат извршени коректно задачите и обврските зададени од страна на Министерството за образование, да се постигнат очекуваните резултати, и не води грижа за потребите и проблемите на вработените. Во основа, овој тип на директор е класичен административец кој постојано пишува и издава наредби и соопштенија, прави проверка на документи, дневници и друга евиденција. Не презема ризик и многу малку комуницира со вработените.

Директорот менаџер, за разлика од администраторот, освен кон резултатите се ориентира и кон вработените. Тој добро планира и организира, се обидува да внесе промени и ја развива тимската работа. Подготвен е за соработка, сака да се усовршува и знае добро да води состанок. Негово поле на делување е сегашноста и тој е тип на директор кој го одржува процесот со цел да ја реализира мисијата на училиштето.

Директорот лидер резултатите на училиштето ги постигнува на тој начин што константно создава пријатен амбиент за работа и води грижа за секој вработен. Во основа тој е голем визионер и добар стратег. Умее да се однесува тактично со вработените, поттикнува, инспирира и добро мотивира. Емоционално е многу стабилен,

храбар, креативен и знае да им влева доверба на другите. Добар е и како ментор, знае да поучува и да даде поддршка во вистинското време и на прав начин. Претставува пример што другите го следат и е симбол на училиштето. Воспоставува добар систем за информирање во училиштето и знае добро да одржува добри односи со јавноста.

2.3. Улоги на директор

Современите трендови во образованието наметнуваат и нови барања во поглед на местото и улогата на директор на училиштето.

Директорот во улога на менаџер ги гради односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери. Тој се грижи за доследно спроведување на дисциплината во училиштето, за развивање на чувство за одговорност и развивање на вештини за решавање на проблеми кај учениците. За таа цел помага во воспоставувањето, работењето и развивањето на училишната заедница на учениците и советите на родителите. Исто така им помага на вработените во успешното имплементирање на секојдневните активности. Во рамките на оваа улога директорот се соочува со проблеми поврзани со финансиското работење и прашања од правната дејност, како и за спроведување на одлуки донесени од училишниот одбор или советот на родителите на училиштето.

Од аспект на воспоставувањето на цели и ефективно користење на ресурси, треба да се истакне дека директорот акцентот го става врз спроведувањето на образовната политика што ја креира Министерството за образование преку идентификување на посебните цели и задачи специфични за училиштето што го води. Притоа се труди да обезбеди ефикасно и ефективно користење на материјално-техничките средства, финансиските средства и расположливиот човечки потенцијал во училиштето.

Директорот како водач на наставата треба да избери соодветен стил на водење, да изготви план за имплементација на наставата и да обезбеди нејзино континуирано следење и вреднување. Директорот треба да се фокусира на училишната клима и култура, да собира информации и податоци преку формални и неформални форми во врска со училишната култура и да ги презема сите потребни промени за нејзино усовршување.

Директорот како водич и координатор на наставата треба:

- ✓ да ги поттикнува учениците на самовреднување;
- ✓ да ги поттикнува учениците на добар успех во согласност со нивните способности;
- ✓ да ги мотивира и помага надарените и талентирани ученици и оние ученици кои заостануваат во својот развој;
- ✓ да презема одговорност за учењето на учениците;
- ✓ да поттикнува соработка и спремност за прифаќање на различни размислувања;
- ✓ да промовира добри меѓучовечки односи и заемно почитување.

Секој успешен директор прави добар, односно применлив план за имплементација на воспитно-образовниот процес во училиштето. Тоа значи внесување на нови идеи и иновации во работата со учениците, како резултат на согледаните потреби и примена на светските трендови во образовната пракса. Целта е да се овозможи постојано подобрување на процесот на наставата и резултатите од неа, односно да се обезбеди квалитетот на наставата.

Директорот треба да промовира позитивна култура во училиштето каде што ќе се нагласува толеранцијата, прифаќањето на индивидуалните разлики, обезбедување на еднакви можности за сите ученици и наставници, обезбедување на сите права, демократија и плурализам.

За да ја исполни оваа улога, директорот треба да биде добар комуникатор. Треба да ги информира учениците, нивните родители, наставниците како и локалната заедница и пошироката јавност за работата и постигнувањата на училиштето. Тоа може да го направи на различни начини, како на пример, преку состаноци со учениците и нивните родители, состаноци со наставниот колегиум, преку организирање на трибини, презентации, конференции за печат, преку интернет итн.

Директорот како донесувач и решавач на проблеми е улога којашто ја игра постојано. Животот и работата на училиштето се извор на секојдневни проблеми од најразличен карактер и вид и со најразличен степен на сложеност. Најголемиот број на

проблеми бараат решение веднаш, бидејќи нивното одложување може да биде извор на уште поголем број на нови проблеми. Затоа директорот треба да биде решителен и одлучен и вооедно подготвен за преземе ризик и да донесе вистинска одлука која ќе води кон разрешување на наметнатиот проблем.

Директорот при градењето на квалитетни односи меѓу училиштето и заедницата има многу сериозна и тешка задача, бидејќи треба да управува со културата на училиштето. Тој треба на некој начин да ги обедини потребите, верувањата, вредностите, желбите, интересите, очекувањата на учениците, родителите на учениците, социјалните партнери, локалната и општествената заедница и да ги вгради во заедничките цели на училиштето.

Директорот како визионер има задача да работи на воспоставување и развој на споделената училишна визија врз база на воспоставените цели. При поставувањето на развојните цели треба да се појде од дефинираната мисија на училиштето и од потребите за неговиот развој. За таа цел, директорот треба да овозможи учествување на сите заинтересирани страни, односно на учениците, родителите вработените и социјалните партнери. Тоа може да се постигне преку тимска работа и партиципативен менаџмент. За да ја постигне поставената визија, секое училиште треба да има план за развој во којшто ќе бидат дефинирани развојните цели, стратегијата за реализација и динамиката на остварување. Развојните цели треба да се јасно дефинирани, мерливи, достижни и временски определени. Во поглед на реализација на воспоставената визија, клучната улога ја има директорот.

3. Успешен менаџер во средното образование

Како и секоја друга работа така и менаџерството бара целосна посветеност на работата, одговорност и ефикасност во вршењето на задачите, што води кон успешност или неуспешност на менаџерот. Ако, пак, менаџерската функција се врши во воспитно-образовната, научноистражувачката или во едукативната дејност, тогаш успешноста е поврзана и со низа други фактори кои ги продуцира самиот карактер на институциите, како што се: специфичноста на нивната дејност, поширокото значење на овие институции за севкупниот развој на земјата, квалификационата структура и сл.

Оттука, успешен менаџер значи сестрано обрзовна личност способна за планирање, координирање, контролирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл.

Успешноста на менаџерот се поврзува со две основни работи и тоа со:

- ❖ остварувањето на поставените цели и задачи пред него, или личниот успех и
- ❖ остварувањето на поставение цели на институцијата која ја раководи или успехот на институцијата.

Квалитетите што треба да ги поседува еден менаџер за остварување на поставените цели се следните:

- ❖ Успешниот менаџер треба да биде оспособен да мисли и да размислува за да може брзи и ефикасно да донесе одлука, да постапи, да изврши и сл.
- ❖ Менаџерот треба да се изразува јасно за успешно да може да ја извршува својата функција при комуникациите.
- ❖ За да има успех во управувањето, менаџерот треба да поседува определени технички знаења и способност.
- ❖ Успешниот менаџер треба да размислува широко, секогаш пошироко од останатите, за да може да ги согледува ефектите од сите работи и процеси што ги презема.
- ❖ Менаџерот треба да биде способен да продаде се што треба да се продаде како: идеи, информации, знаење, инженеринг, програми, планови за акција и сл.
- ❖ Успешниот менаџер треба да располага со морален интегритет со кој се стекнува со доверба кај потчинатите и кај оние со кои коминуира.
- ❖ Организационите способности се следната карактеристика на менаџерот од која зависи и успехот на институцијата во целина.
- ❖ Менаџерот треба да биде динамична личност, подготвена за воведување новини, промени, иновации и сл.

- ❖ Успешниот менаџер треба да биде емотивно стабилна личност која може сопствените лични чувства да ги остави надвор од службените работи.
- ❖ Успешниот менаџер е подготвен за воспоставвање на добри меѓучовечки односи, да внесува ентузијазам, мотивираност и сл.²²

Способностите на менаџерите може да поделат во неколку групи и тоа:

1) Техничка способност

- примена на методите, процесите, процедурите и техниките;
- употреба на разни техники во конкретни дисциплини;
- успешно работење со техниката;
- аналитичка способност и сл.

2) Човечка способност за:

- колективна работа;
- работење како член на група;
- комуникација и разбирање на останатите;
- работење со родители, ученици, граѓани;
- охрабрување и мотивирање;
- разрешување на конфликти;
- почитување на воспоставената хиерархија по сите основи и сл.

3) Концепсиска способност

- гледање на институцијата како целина;
- препознавање на односите во колективот и во општеството во целина;
- подобрување на благосостојбата на институцијата;
- вклучување на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот и сл.

²² Трајанов стр. 183-184

4) Аналитичка способност

- анализа и употреба на соодветни техники;
- примена на научен и логичен метод;
- анализа на факторите на опкружувањето;
- познавање на појавите и релациите во општеството и сл.

5) Способност за одлучување

- способност за донесување на одлуки;
- способност за селекција на важните од неважните работи;
- способност за селектирање на акциите;
- поседување на моќ и капацитет за одлучување и сл.

4. Улогата на менаџментот за квалитетно водење на училиштето

Денес, во време на општествени промени, особено значење за успешно менаџирање на училиштата имаат директорите лидери.

Карактеристики на добар лидер се:

- ✓ да биде одговорен кон работата и лојален кон образовната институција;
- ✓ да има цврсто изграден карактер;
- ✓ да ги препознава интересите на луѓето кои го опкружуваат во неговата работна средина;
- ✓ да биде стручно оспособен за таа позиција;
- ✓ да ја познава образовната институција (училишна клима, структура, опкружување) ;
- ✓ да има прецизно дефинирани цели;
- ✓ да планира, да решава проблеми и да донесува одлуки;
- ✓ да комуницира, координира и вреднува;
- ✓ да знае да ги мотивира вработените;
- ✓ да го одржува моралот на организацијата.

Но, менаџментот во образовните институции не претставува само еден човек. На менаџерот му е потребна поддршка од сите вработени. Всушност, менаџерските принципи се во тесна врска со педагошката практика и психологија. За да ги задоволи потребите на училиштето, менаџментот треба да делува според стратегијата на веродостојност, прикажана на слика 6.



Слика 6: Стратегија за веродостојност

1. Предмет на истражувањето

Предмет на истражувањето е улогата на проектниот менаџмент во средните училишта, односно анализа на основните функции и принципи на проектниот менаџмент и негова примена во средното образование.

Предметот на истражување ќе ги опфати следниве фактори:

- Истражување за начинот на извршување на основните **менаџерски функции** при имплементација на проектниот менаџмент во средните училишта:
 - планирање;
 - организирање;
 - раководење;
 - контрола.
- Согледување на улогата на **директор-менаџер** при спроведување на проектниот менаџмент во средните училишта;
- Согледување на силните и слабите страни на проектниот менаџмент, односно можности и закани при спроведување на проекти – **SWOT** анализа на проектниот менаџмент.
- Определување на **насоки** според кои треба да се реализираат идните проекти кои ќе придонесат за развој на средните училишта.

Предметот на истражување се истражува преку испитување на ставовите и мислењата на субјектите вклучени во истражувањето, за начинот на извршување на менаџерските функции при имплементација на проектниот менаџмент, улогата директор-менаџер, како и утврдување на влијанието на проектниот менаџмент врз развојот на средните училишта.

За истражувањето релевантно е дефинирање на следните поими:

- **Менаџерски способности** – знаења и вештини потребни за успешно да се извршат менаџерските функции: планирање, организирање, раководење и контрола.
- **Менаџмент** – универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинирани цели.
- **Проектен менаџмент** – дисциплина на планирање, организирање и управување со ресурсите што допринесува за успешно исполнување на специфичните проектни цели.

2. Цел и карактер на истражувањето

Основната цел на истражувањето е *да се испитаат ставовите и мислењата на субјектите вклучени во истражувањето за застапеноста на елементите на проектниот менаџмент во средните училишта.*

Како посебни цели кои произлегуваат од наведената основна цел се следните:

- Да се истражи начинот на извршување на **менаџерски функции** поединечно: планирање, организирање, раководење и контрола при имплементација на проекти;
- Да се испита влијанието на **директорот-менаџер** при спроведување на проектниот менаџмент во средните училишта;
- Да се дадат предлози за насоките за планирање и имплементација на идни проекти;
- Да се утврдат силните и слабите страни на проектниот менаџмент, како и можностите и заканите при неговата имплементација во средните училишта.

Според временската насоченост истражувањето е **современо** бидејќи се испитува актуелен проблем во средното образование. Како и останатите педагошки истражувања и ова е **емпириско**, односно поаѓа од воспитната пракса и за основа ќе биде земено искуството како фактор. **Применето и развојно** со цел да се добијат сознанијата кои ќе бидат применливи и употребливи во конкретни услови и ќе придонесат за унапредување и развој на средните училишта. Во однос на резултатите, истражувањето има **квалитативен** и **квантитативен** карактер. Исто така, истражувањето е **индивидуално** бидејќи го извршува само еден истражувач и **дескриптивно**, затоа што се снима состојбата во училиштата при спроведување на проектниот менаџмент и се анализира неговото влијанието врз успешноста на проектите.

3. Задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

1. Испитување на ставовите и мислењата на учесниците во реализираните проекти како се **планира** спроведувањето на проект;
2. Испитување на ставовите и мислењата на учесниците во реализираните проекти како се **организираат активностите** при реализација на проект;
3. Испитување на ставовите и мислењата на учесниците во реализираните проекти како се **раководи** проект;
4. Испитување на ставовите и мислењата на учесниците во реализираните проекти како се врши **контрола** на активностите при спроведувањето на проект;
5. Анализа на ставовите на учесниците во истражувањето за улогата на **директорот како менаџер**;
6. Анализа на **предлозите** на учесниците во истражувањето во која насока треба да се планираат идните проекти;
7. **SWOT анализа** на проектниот менаџмент според ставовите на испитаниците за силните и слабите страни, односно за можностите и заканите при спроведување на проекти.

4. Хипотези

Основна хипотеза во истражувањето е: *Проектниот менаџмент има главна улога при реализација на развојни проекти во средните училишта.*

Помошни хипотези:

1. Испитаниците имаат позитивни ставови за застапеноста на индикаторите на проектниот менаџмент при извршување на функцијата **планирање** на проекти во средните училишта.
2. Испитаниците имаат позитивни ставови за застапеноста на индикаторите на проектниот менаџмент при извршување на функцијата **организирање** на проектни активности во средните училишта.
3. Директорот на училиштето има главна улога во процесот на спроведување на проектниот менаџмент во средните училишта.
4. Потребно е подобрување на материјално-техничките услови во средните училишта за поуспешна реализација на проектите.
5. SWOT анализата на проектниот менаџмент во средните училишта покажува доминантна позитивна слика за силните страни и можности, во однос на слабостите и заканите за успешно спроведување на проекти.

5. Варијабли на истражувањето

Постојат два вида на варијабли на истражување: независна и зависна.

Независната варијабла во истражувањето вклучува:

- Застапеност на индикаторите на проектниот менаџмент
- Работно место (директор, професор, стручни соработници).

Зависна варијабла: ставови на испитаниците во однос на проектниот менаџмент.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Од методите, во ова истражување се користеше методот на анализа, индуктивниот метод и дескриптивниот метод.

Истражувањето е теренско и користени се квалитативни и квантитативни техники:

- анкетирање (анкетни прашалници во кои се вклучени различен вид на прашања и начин на одговарање, наменети за професорите и претставниците од стручните служби);
- скалирање (со скала на ставови наменета за директорот и скала на ставови која е вклучена во прашалникот наменет за професорите и претставниците на стручните служби);
- интервју.

Од инструментите употребени се анкетни прашалници кои се користеа за испитување на ставовите на учесниците за примената на проектниот менаџмент во средните училишта. Анкетирањето го спроведувааше истражувачот.

Прашалникот е поделен на три дела:

- Општо за менаџирање на проектите во училиштето и содржи прашања од затворен и отворен тип, во кои се бараат предлози, мислења, како и комбинирани прашања – избор на понудени одговори и можност за коментар.
- Дел со Ликертови скали без неутрална категорија за проценка на ставовите на испитаниците за менаџерските функции поединечно: планирање, организирање, раководење и контрола.
- SWOT анализа на проектниот менаџмент во училиштето.

Интервјуто е спроведено според планиран протокол со директорите и нивните помошници. Прашањата се поделени во два дела:

- Општо за примената на проектниот менаџмент при спроведување на проекти во училиштето;
- SWOT анализа на проектниот менаџмент во училиштето;

Прашалниците и интервјуата даваат податоци кои може да се споредуваат.

Временската рамка на истражувањето го опфати периодот од септември 2013 до февруари 2014 година.

Во овој период се изврши:

- форматирање на примерокот на кој се изврши истражувањето;
- спроведување на анкетите и интервјуата;
- анализа на податоците;
- интерпретација на резултатите;

7. Популација и примерок

Истражувањето се изврши во 5 средни училишта од Република Македонија. Истражувана популација се директорите, професорите и стручните работници (психолог/педагог/социолог).

Примерокот е случаен и опфатени се учесници без разлика на полот, возраста, работниот стаж и искуството.

8. Обработка на податоците

Статистичката обработка на податоците ќе помине низ четирите фази:

- фаза на собирање на податоци;
- фаза на групирање и прикажување на податоците;
- фаза на анализа на податоците и
- фаза на статистичко заклучување.

Низ сите фази на статистичка обработка на податоците ќе се вршат квалитативни и квантитативни анализи на податоците комбинирани со други статистички постапки од кои ќе произлезат статистичките заклучни согледувања.

Податоците добиени со примената на истражувачките техники ќе се обработуваат на неколку нивоа. Најпрво сите добиени податоци ќе бидат анализирани и класифицирани за секое училиште поединечно. Потоа добиените податоци ќе бидат соодветно споредени и генерализирани. Збирните групирања ќе бидат извршени со дистрибуција на податоците според нивното јавување. Посебни групирања ќе бидат направени со пресметување на процент за добивање на просечни резултати.

9. Организација на истражувањето

Истражувањето ги следи општите методолошки постапки за научноистражувачка работа и е реализирано во однапред планирана временска рамка.

Во постапката за подготовка на истражувањето по утврдувањето на критериумот за избор на субјектите кои беа вклучени во истражувањето, како неопходен услов беше остварување средба со директорите на одбраните училишта, на кои им беше објаснета целта на истражувањето и им беа доставени претходно подготвените анкетни прашалници.

V. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето

1. Анализа на функциите на проектниот менџмент

Истражувањето е реализирано во петте средни училишта во Република Македонија:

- ДСУ Гимназија „Јосип Броз Тито” – Битола
- СУГС Гимназија „Орце Николов” – Скопје
- СОУ „Димитар Мирасчиев” – Штип
- СОУ „Кочо Рацин” – Свети Николе
- ССОУ „Моша Пијаде” – Тетово

Субјектите на примерокот одделени во стратуми, како и средните училишта вклучени во истражувањето, се случајно одбрани.

Прашалниците наменети за професорите и стручните служби, директно им беа доставени на субјектите на истражувањето. Скалата на ставови му беше доставена на директорот, додека интервјуто со претходно подготвени прашања беше реализирано во просториите на училиштето.

Во табела 13 е претставена основната структура на примерокот, односно вкупниот број на професори, стручни соработници и директори што беа вклучени во истражувањето.

Табела 13: Основна структура на примерокот

Р.бр.	Училиште	Професори	Стручни соработници	Директори	Вк.
1.	ДСУ Гимназија „Јосип Броз Тито” – Битола	20	2	1	23
2.	СУГС Гимназија „Орце Николов” – Скопје	18	3	1	22
3.	СОУ „Димитар Мирасчиев” – Штип	15	1	1	17
4.	СОУ „Кочо Рацин” – Свети Николе	13	1	1	15
5.	ССОУ „Моша Пијаде” – Тетово	10	1	1	12
Вк.		76	8	5	89

Во истражувањето беа вклучени вкупно 89 испитаници (табела 13) поделени во стратуми. Во вкупниот примерок на истражувањето влегуваат 76 – професори или 85% од вкупниот број на испитаници, 8 - стручни соработници или 9% од вкупниот број на испитаници и петте директори на одбраните училишта кои претставуваат 6% од вкупниот број на испитаници (табела 14).

Табела 14: Структура на примерокот според стратуми изразена во фреквенции и проценти

Стратум	f	%
Професори	76	85
Стручни соработници	8	9
Директори	5	6
Вкупно	89	100

Класифицирани по училишта (табела 15), во ДСУ Гимназија „Јосип Броз Тито” – Битола опфатени беа вкупно 23 испитаници или 26% од вкупниот број на испитаници, од кои 20 – професори, 2 – стручни соработници и 1 – директор.

Бројот на испитаниците во СУГС Гимназија „Орце Николов” – Скопје е 22 испитаници или 25% од вкупниот број на испитаници, од кои 18 – професори, 3 – стручни соработници и 1 директор.

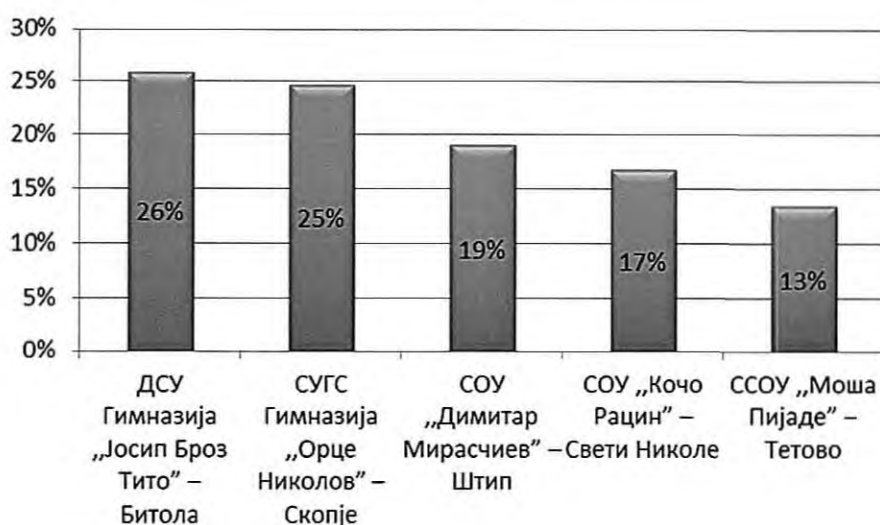
Во средното училиште „Димитар Мирасчиев” – Штип има вкупно 17 испитаници, или 19% од вкупниот број на испитаници, од кои 15 – професори, 1 – стручен соработник и 1 – директор.

Од СОУ „Кочо Рацин“ - Свети Николе во истражувањето се вклучени 15 испитаници, или 17%, од кои 13 – професори, 1 – стручен соработни и како и во останатите училишта 1 директор.

Во средното стручно училиште „Моша Пијаде” – Тетово вкупно се опфатени 12 испитаници или 13% од вкупниот број на испитаници, од кои 10 – професори, 1 – стручен соработник и 1 – директор.

Табела 15: Структура на примерокот поделена по училишта, изразена во фреквенции и проценти

Р.бр.	Училиште	f	%
1.	ДСУ Гимназија „Јосип Броз Тито” – Битола	23	26
2.	СУГС Гимназија „Орце Николов” – Скопје	22	25
3.	СОУ „Димитар Мирасчиев” – Штип	17	19
4.	СОУ „Кочо Рацин” – Свети Николе	15	17
5.	ССОУ „Моша Пијаде” – Тетово	12	13
Вк.		89	100



Графикон 1: Структура на примерокот поделена по училишта

1.1. Планирање на проект

Планирањето е вовед во селектирањето на намерите и целите на проектот, а воедно и прва активност која е услов за нивното успешно спроведување. Планирањето често се дефинира и како рационална визија на иднината. Тоа го вклучува изборот на целите и активностите за нивно остварување.

Целите се крајните точки кон кои се насочени активностите и тие ги изразуваат резултатите што треба да се остварат. Затоа, истражувањето на менаџерските активности за спроведување на проекти во средните училишта започнуваат со проценка на елементите на функцијата планирање, која се смета за примарна во теоријата на проектниот менаџмент.

Тврдењата кои испитаниците треба да ги скалираат во 4 категории беа составени врз основа на индикаторите на проектниот менаџмент кои ги опфаќа оваа функција, а тоа се:

- јасно поставени цели пред започнување на проектот;
- запознавање и информираност на вработените со целите и плановите на проектот кој се спроведува;
- времето и местото на активностите да биде однапред определено;

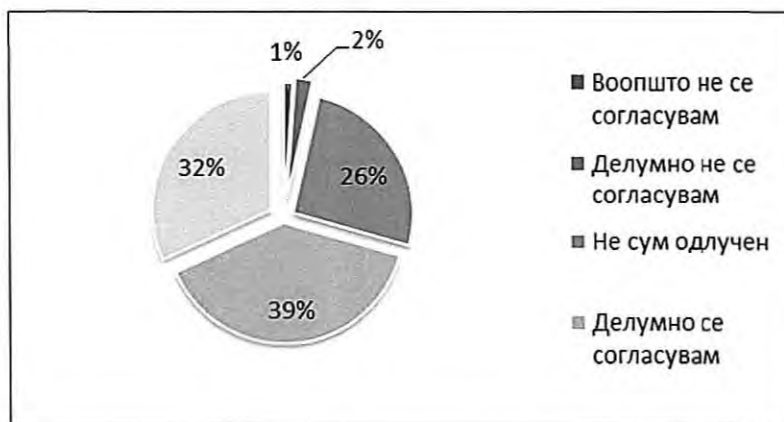
- условите за спроведување на планираните задачи да бидат навремено обезбедени;
- сумарно мислење за тоа во која мера начинот на планирање за спроведување на проектот овозможува остварување на целите.

На следните табели се прикажани резултатите за ставовите на испитаниците во однос на понудените тврдења.

Табела 16: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање - тврдење 1

Тврдење 1: *При започнување на проект во училиштето, целите што требаше да се постигнат беа јасно поставени.*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	1	2	22	33	27	84
%	1	2	26	39	32	100

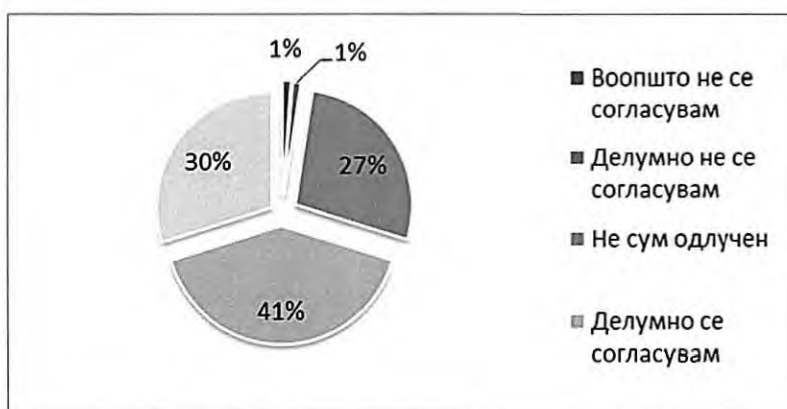


Слика 7: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 1

Табела 17: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 2

Тврдење 2: *За целите и плановите беа запознаени сите вработени кои требаа да бидат опфатени во проектот*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
F	1	1	23	34	25	84
%	1	1	27	41	30	100

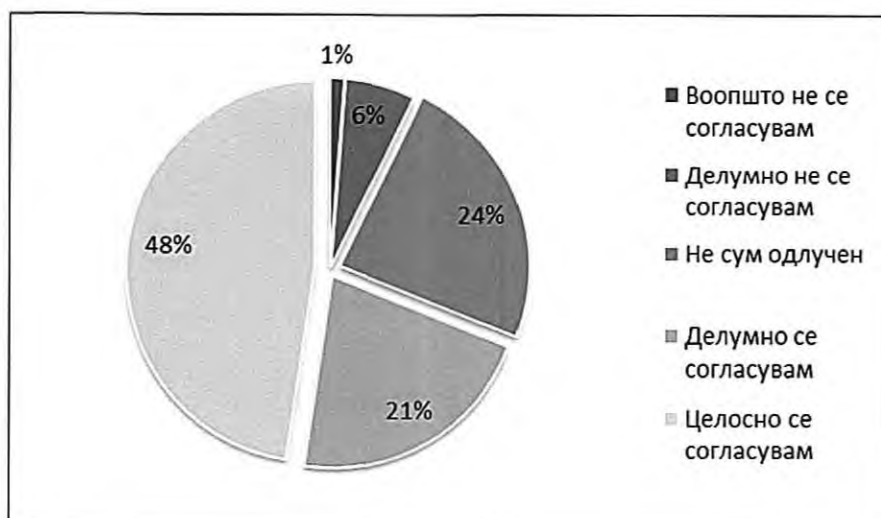


Слика 8: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 2

Табела 18: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 3

Тврдење 3: *При планирање на активностите беа определени времето и местото за нивно спроведување*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
F	1	5	20	18	40	84
%	1	6	24	21	48	100

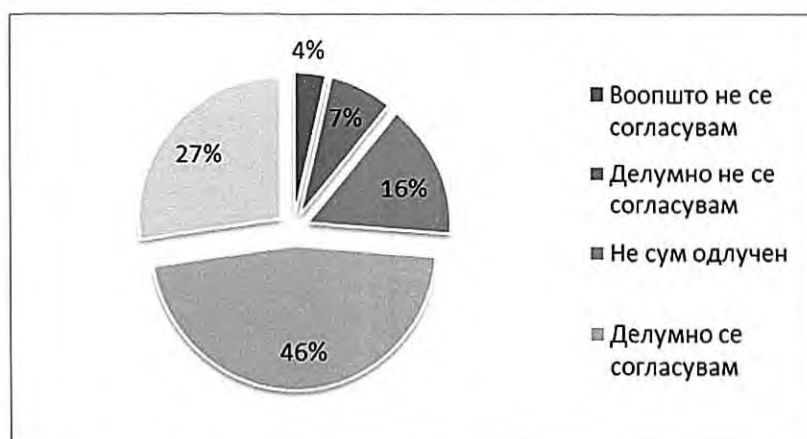


Слика 9: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 3

Табела 19: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 4

Тврдење 4: *Условите за спроведување на планираните задачи од проектот беа навремено обезбедени*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	3	6	13	39	23	84
%	4	7	16	46	27	100

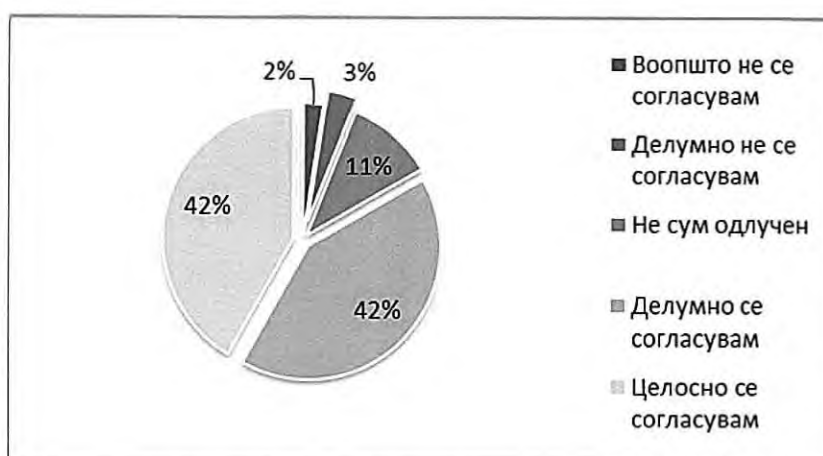


Слика 10: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 4

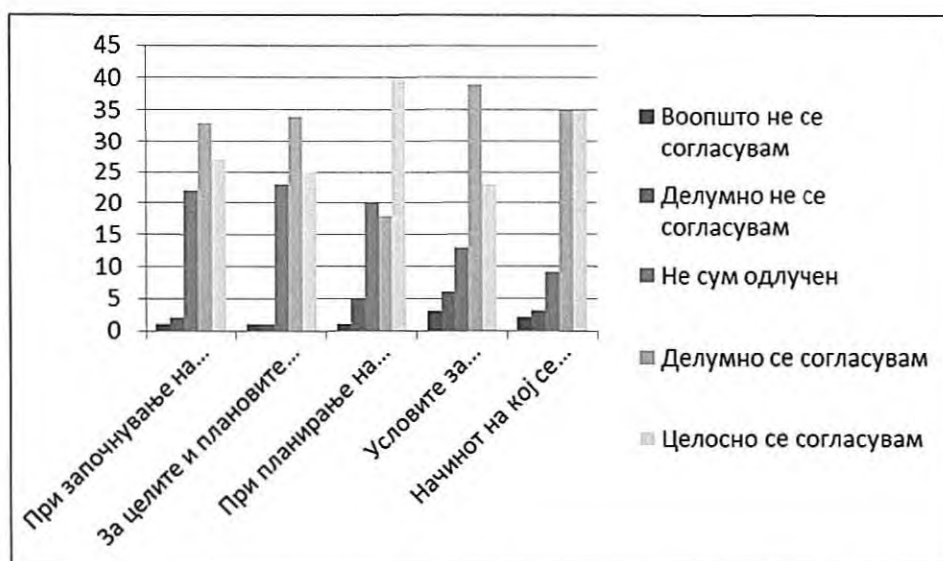
Табела 20: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 5

Тврдење 5: *Начинот на кој се планираше спроведувањето на проектот овозможи остварување на целите*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
F	2	3	9	35	35	84
%	2	3	11	42	42	100



Слика 11: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање – тврдење 5



Слика 12: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата планирање

Добиените податоци покажуваат висок процент на позитивни ставови во однос на сите тврдења за функцијата планирање. Најмногу испитаници, 33% делумно и 27% целосно, се согласуваат дека при започнување на проектот во училиште, целите што треба да се постигнат се јасно поставени. Со тоа се обезбедува запознавање на придобивките кои се очекуваат како резултат на спроведениот проект. Исто така, високи вредности на позитивни ставови, од кои дури 40% од испитаниците целосно се согласуваат и 18% делумно, има тврдењето за планирање на времето и местото за спроведување на активностите, како и (вкупно 70%) за начинот на кој се планира проектот кој овозможува оставарување на посакуваните цели.

Со највисоки вредности на показателите (вкупно 9%) кај негативните ставови е тврдењето за условите за спроведување на планираните задачи од проектот. Со ова се укажува дека при планирањето треба да се посвети поголемо внимание на навремено обезбедување на условите за спроведување на проектот.

Заеднички став на испитаниците е дека начинот на планирање на спроведување на проектите директно влијае врз нивната успешна реализација.

Врз основа на резултатите, помошната хипотеза:

Испитаниците имаат позитивни ставови за застапеноста на индикаторите на проектниот менаџмент при извршување на функцијата планирање на проекти во средните училишта, е потврдена.

1.2. Организирање на проект

Организирањето како дел од менаџментот е функција која ја одредува улогата на поединецот во организациската структура и можностите за негово вклучување во тимската работа. Тоа е менаџерска функција која мора да ги идентификува потенцијалите на работната сила, да има увид во профилот и квалитетот на кадарот, селекција на работата итн., заради ефективно извршување на поставените цели на проектот.

Целата организациска структура мора да се поставена во соодветен распоред за работа составен според замислата како ќе се спроведува проектот.

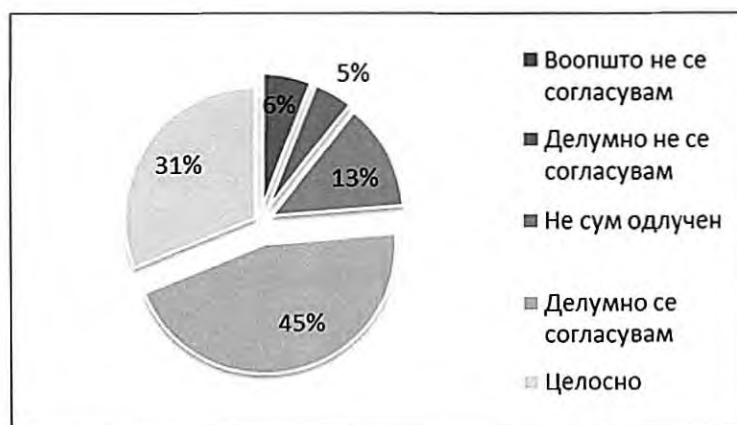
Директорот на училиштето ја има одговорноста при спроведување на проектите да ги избере учесниците, да создаде тим, да ја подели работата и да ги организира проектните активности.

Тврдењата кои испитаниците треба да ги скалираат се однесуваат на начинот на организација на конкретен проект во училиштето, претставуваат индикатори на проектниот менаџмент кај функцијата организирање.

Табела 21: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 1

Тврдење 1: *Во тимот за спроведување на проекти беа избирани компетентни луѓе*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	5	4	11	38	26	84
%	6	5	13	45	31	100

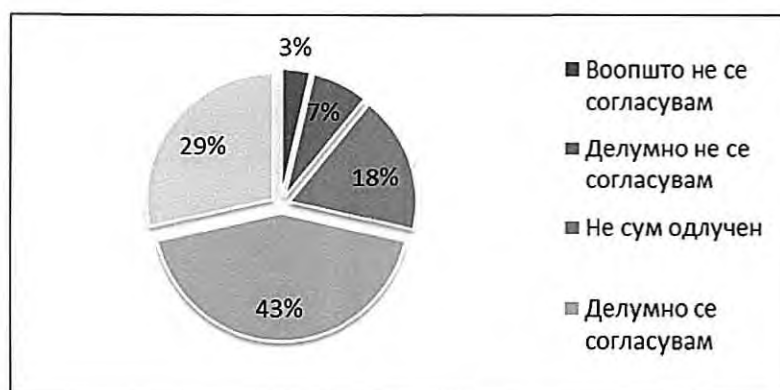


Слика 13: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 1

Табела 22: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 2

Тврдење 2: *Поделбата на работата се правеше според потенцијалот на учесниците на тимот*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	3	6	15	36	24	84
%	4	7	7	53	29	100

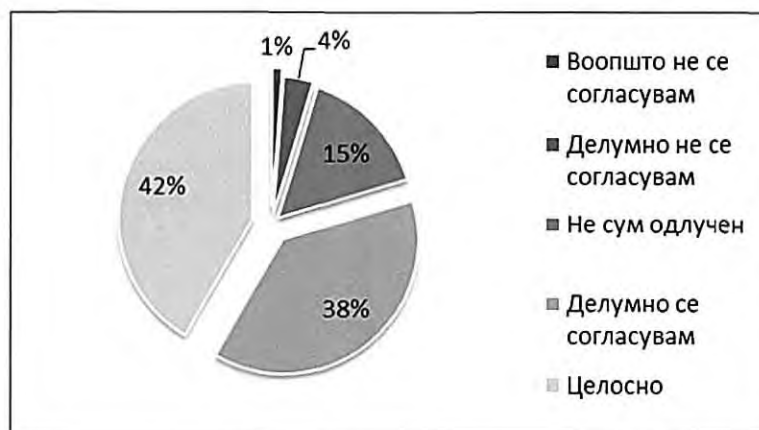


Слика 14: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 2

Табела 23: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 3

Тврдење 3: *Организацијата на тимот беше флексибилна за полесно да се приспособува на промените*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	1	3	13	32	35	84
%	1	4	15	38	42	100

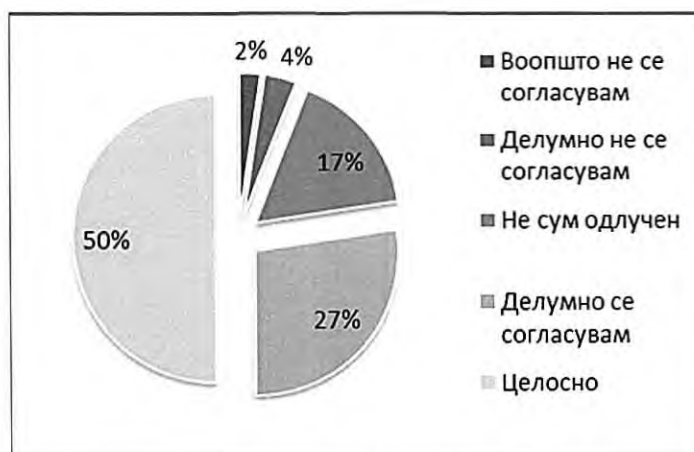


Слика 15: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 3

Табела 24: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 4

Тврдење 4: *Меѓучовечките односи влијаеа врз успешното спроведување на проектот*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	2	3	14	23	42	84
%	1	4	15	38	42	100

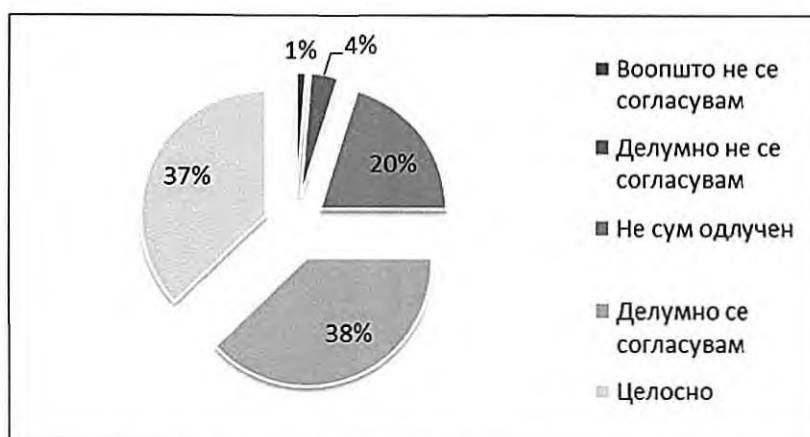


Слика 16: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 4

Табела 25: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 5

Тврдење 5: *Начинот на кој се организираше спроведувањето на проектот овозможи остварување на целите*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	1	3	17	32	31	84
%	1	4	12	38	45	100



Слика 17: Ставови на професорите и стручните соработници за функцијата организирање – тврдење 5

Добиените податоци покажуваат главно позитивни ставови во однос на сите тврдења, а со највисок процент позитивни ставови е тврдењето дека организацијата на тимот може да се приспособува на настанатите промени. Оваа флексибилност при организирањето го прави тимот поефикасен и укажува на успешното реализирање на менаџерската функција.

Високи вредности на усогласување покажува и тврдењето дека меѓучовечките односи влијаат на успешноста на спроведување на проектот, што се согласува и со резултатите од спроведените интервјуа со директорите на училиштата.

За разлика од тоа, со негативни ставови (9%) се издвојуваат тврдењата за избор на компетентни луѓе и поделба на одговорностите. Процентот на овие ставови е мал, но

сепак укажува на фактот дека директорот на училиштето треба да внимава при изборот на тим за проект и да нема влијание од субјективни фактори.

Заеднички став на испитаниците е дека начинот на организирање на спроведувањето на проект во училиште, директно влијае на неговата успешна реализација.

Врз основа на резултатите, помошната хипотеза:

Испитаниците имаат позитивни ставови за застапеноста на индикаторите на проектниот менаџмент при извршување на функцијата **организирање** на проектни активности во средните училишта, е потврдена.

2. Анализа на улогата на директорот како менаџер во средните училишта

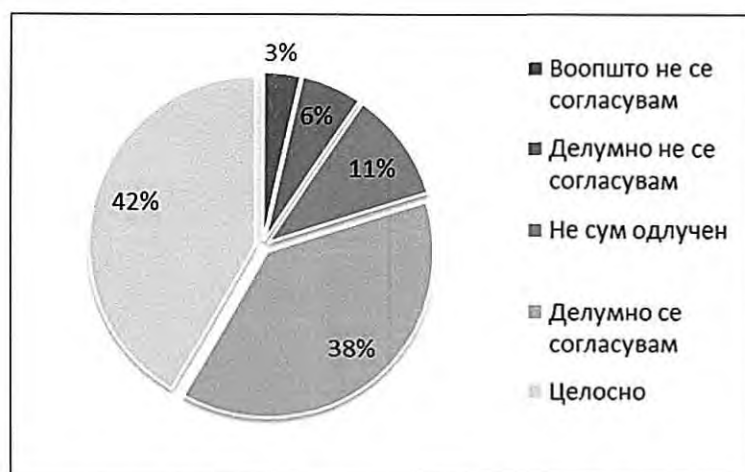
Дел од истражувањето е и прашалникот наменет за професорите и стручните соработници во училиштето што се однесуваат на улогата на директорот во менаџирањето на училиштето. Одговорите на прашањата треба да дадат слика на тоа каква е улогата на директорот во менаџирањето на проектите во средните училишта.

Улогата на директорот во спроведувањето на проектите е анализирана преку различните улоги што тој, како менаџер, би требало да ги исполни, улоги кои произлегуваат од основните функции на проект менаџментот:

- ✓ улога на директорот во планирањето на проектите;
- ✓ улога на директорот во управувањето со проектите;
- ✓ улога на директорот во организирањето и координирањето на активностите поврзани со проектите;
- ✓ улога на директорот во мотивирањето за успешно спроведување на проектите;
- ✓ улога на директорот на училиштето во контролата на проектите.

Табела 26: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 1

Тврдење 1: Директорот има јасна визија за тоа во кој правец се движи училиштето.						
	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	3	5	9	32	35	84
%	3	6	11	38	42	100



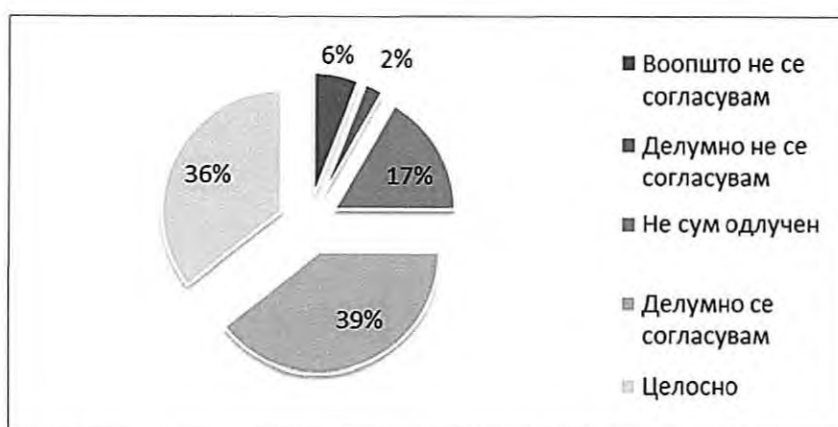
Слика 18: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 1

Директорот треба да има јасна слика за состојбата во која се наоѓа училиштето и во кој правец таа состојба води. Истовремено мора да има и визија за тоа каде го гледа училиштето во иднина и да работи на исполнување на целите што се во согласност со таа визија. Од испитаниците 38% делумно се согласуваат, а 42% целосно се согласуваат дека директорот на нивното училиште има јасна визија за насоката во која треба да се движи и развива училиштето.

Табела 27: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 2

Тврдење 2: Директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со потребите на општеството.

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	5	2	14	33	30	84
%	6	2	17	39	36	100

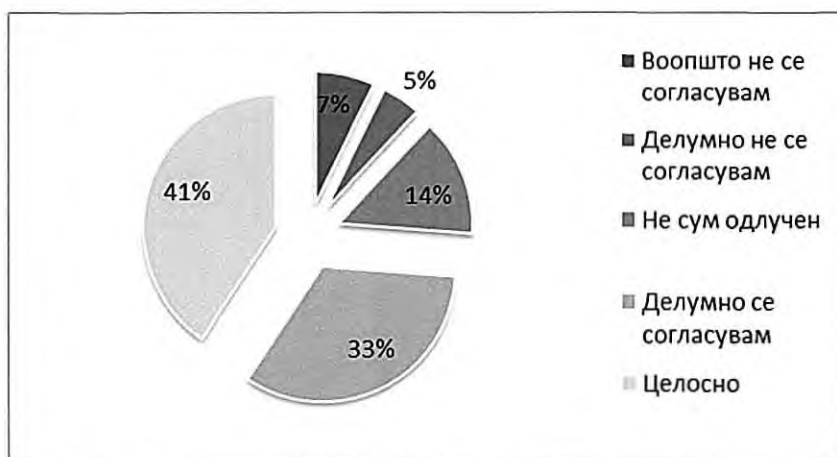


Слика 19: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 2

Професорите и стручните соработници искажале задоволство и од грижата на директорите да ги координираат потребите на училиштата со оние на вработените и со општеството. Овие ставови укажуваат на позитивна основа за успешно планирање на промени од страна на директорите и се во прилог на значењето на улогата на директорот во планирањето на промените во училиштето. Од вкупниот број на испитаници 75% го потврдиле овој став, додека само 8% не се согласуваат со него.

Табела 28: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 3

Тврдење 3: Задоволен сум од способноста на директорот да управува со проектите.						
	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	6	4	12	28	34	84
%	7	5	14	33	41	100

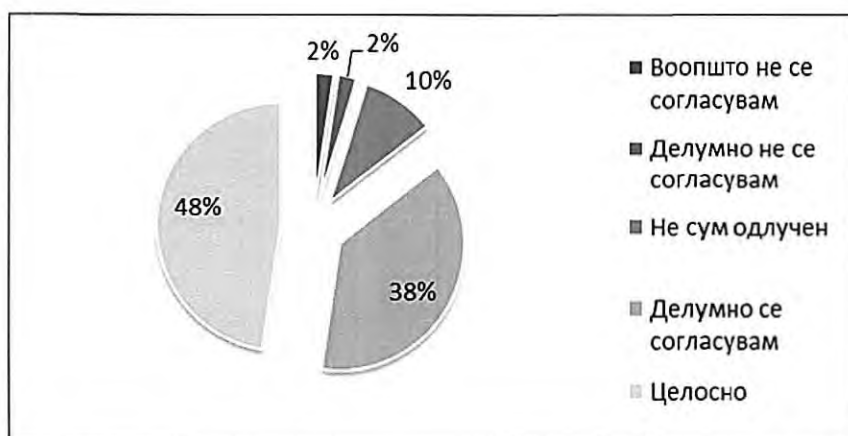


Слика 20: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 3

Една од основните функции на менаџирањето е управувањето. Задача на директорот е да управува со сите активности во училиштето, па и со оние кои се дел од процесот на водење на проекти. Степенот на (не)задоволство кај вработените само покажува колку (не)успешно ја исполнуваат оваа своја задача. 12% од професорите и стручните соработници не се задоволни од способноста на директорот да управва со проектите, 14% не се одлучни, 33% делумно се согласуваат, додека 41% целосно се согласуваат со тоа тврдење.

Табела 29: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 4

Тврдење 4: Директорот треба да ги организира активностите поврзани со проектот.						
	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	2	2	8	32	40	84
%	2	2	10	38	48	100



Слика 21: Ставови на професорите и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер – тврдење 4

Основа на организирањето и координирањето како дел од основните функции на менаџментот е поставувањето на добра организациска структура во институцијата со која се управува, која пак е услов за успешно функционирање на институцијата воопшто. Интересен е резултатот од истражувањето кој покажува дека повеќе од 75% од испитаниците се согласуваат со тврдењето дека директорот е оној што треба да ги организира активностите поврзани со проектот, додека само 4% не се согласуваат со тоа тврдење.

Врз основа на резултатите, помошната хипотеза:

Директорот на училиштето има главна улога во процесот на спроведување на проектниот менаџмент во средните училишта, е потврдена.

3. Насоки за планирање на идни проекти

Истражувањето ги даде следните резултати според скалирањето на анкетниот лист, како и според предлозите на испитаниците за насоката во која треба да се планираат и насочат идните проекти:

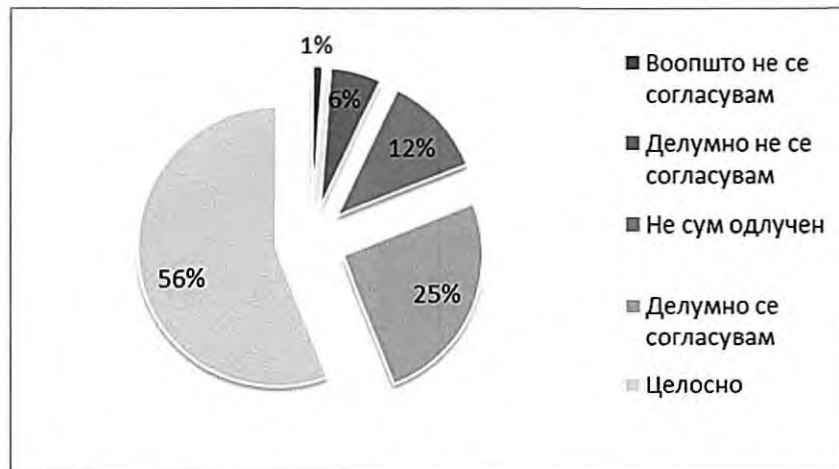
-Најголем број од испитаниците сметаат дека се потребни проекти кои ќе овозможат подобри услови за работа – нови средства, потрошни материјали и опрема за работилници и лаборатории, што опфаќа највисок процент на одговори на учесниците во проекти.

Резултатите од анкетниот лист покажуваат дека е неопходно постојано обновување на потрошните материјали кои ги користат училиштата во своите кабинети и лаборатории при реализацијата на училишната практична работа. 81% од вкупниот број на испитаници се изјасниле дека училиштето има потреба од потрошни материјали за успешно извршување на практичните задачи. Кај повеќето струки проблемот не е во недостигот на опремата или во нејзината несоодветност (електротехничка или машинска струка) туку и во потрошните материјали кои се користат при обуката (графичка, хемиско-технолошка и текстилно-кожарска струка).

Табела 30: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 1

Тврдење 1: *Училиштето има потреба од потрошни материјали за извршување практична настава.*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	1	5	10	21	47	84
%	1	6	12	25	56	100



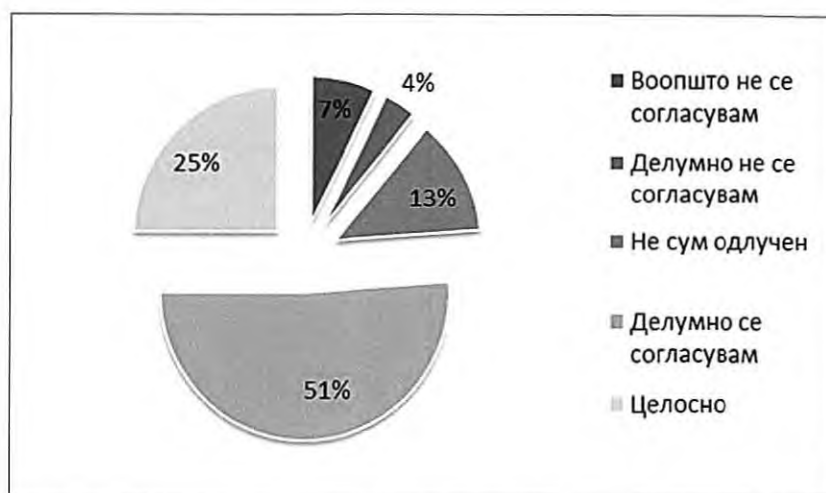
Слика 22: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 1

Интересно е што проблемот со потрошните материјали различно се третира и кај професори од иста струка. Така на пример, оние професори чии училишта остваруваат дополнителна дејност не го истакнуваат проблемот со потрошните материјали како значаен за разлика од оние професори чии училишта немаат дополнителни дејности т.е дополнителни финансиски ресурси кои би овозможиле обновување на потрошниот материјал.

Табела 31: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 2

Тврдење 2: *Училиштето располага со соодветна опрема и соодветни услови за работа.*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
f	6	3	11	43	21	84
%	7	4	13	51	25	100



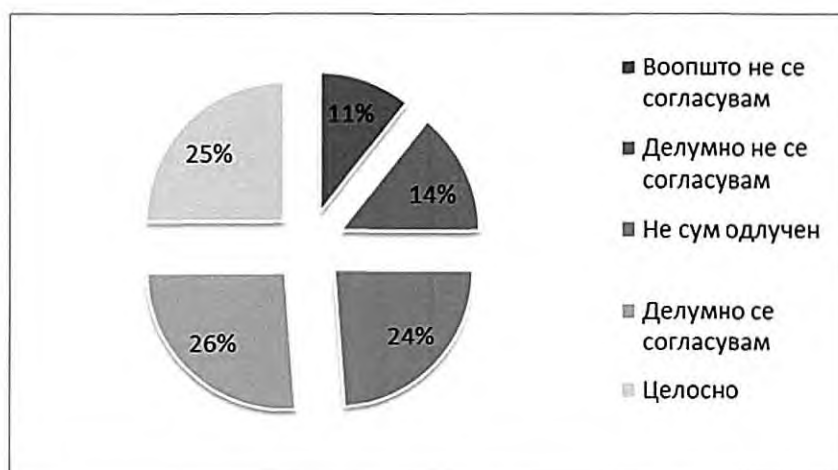
Слика 23: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 2

76% од професорите и стручните работници се изјасниле со позитивен став за тврдењето за постоење соодветна опрема и соодветни услови за настава. Наспроти тоа, половина од испитаниците сметаат дека е потребно воведување на нови наставни содржини, како и обнова на застарените учебници. Ставовите варираат во зависност дали доаѓаат од професори кои предаваат стручни или општообразовни предмети. Професорите кои предаваат општообразовни предмети сметаат дека треба да се зголеми бројот на часови предвидени за практична работа на учениците, додека стручните професори тврдат дека треба да се зголеми бројот на стручни предмети. Исто така, како проблем се појавува и недостатокот на учебници соодветни за стручните програми.

Табела 32: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 3

Тврдење 3: *Потребно е воведување на нови наставни форми и методи, како и обнова на старите учебници.*

	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
F	9	12	20	22	21	84
%	11	14	14	35	26	100



Слика 24: Ставови на професорите и стручните работници за насоките за планирање на идните проекти – тврдење 3

Во одговорите од отворен тип испитаниците даваат свои предлози за планирање на нови проекти во следните насоки:

- 1) Воведување на нови профили во стручното образование кои ќе ги следат потребите на пазарот на трудот. Оваа потреба е посебно изразена кај машинската, геолошко-рударско-металуршката, хемиско-технолошката, текстилно-кожарската и земјоделската струка.
- 2) Промени и осовременување на постсредното образование.
- 3) Поврзување на образовните институции со стопанските субјекти.
- 4) Континуирана едукација на наставниот кадар.
- 5) Подобрување на материјалните услови за работа.

Врз основа на резултатите се покажува дека подобрувањето на материјално-техничките услови во училиштата не се единствениот и најважниот сегмент за идните проекти, и со тоа помошната хипотеза:

Идните проекти треба да се насочат кон подобрување на материјално-техничките услови во средните училишта, делумно се потврдува.

4. SWOT анализа на проектниот менаџмент

Анализата на внатрешните и надворешните компоненти на училиштата која се прави со SWOT анализа ни дава проценка на нивните капацитети како организации.

Рамката во која се дефинира анализата (анализа на силата, слабоста, можноста и заканата/опасноста) претставува едноставна алатка која треба да биде дел од планирањето и да послужи за формулирање на идните проекти во училиштата. Со неа се комбинира внатрешната анализа (сила и слабост) со надворешната анализа (можност и закана) и поради тоа треба да биде заснована на препознавање на моменталните фактори и актери во работното опкружување.

Според резултатите од истражувањето при оценување на силните страни на проектниот менаџмент се покажа дека тие доминираат во однос на слабите страни.

Со најголем процент се издогојуваат комуникациските вештини на директорот кај 90% од испитаниците како прв услов за успешен проект. Со овој голем процент се потврдува ставот дека комуникациските вештини на директорот овозможуваат правилен проток на информации при спроведување на проектите, и мотивирањето на вработените од негова страна.

Исто така, голем е процентот на делот на доброто планирање од страна на менаџерскиот тим во училиштата (89%), а истовремено како силни страни се наведени организациските способности на директорите и кадровската екипираност во училиштето.

За тимската работа како начин за постигнување резултати во проектите се определиле 85% од анкетираниите учесници.

Освен во оваа анализа, исти констатации произлегуваат и од резултатите во другите делови од анкетните прашалници и од спроведените интервјуа со директорите.

Како слаби страни, според бројот на тврдења на испитаниците се издогојуваат:

- незадоволните услови за работа во училиштата кои можат да го демотивираат учеството во проектите;
- слабата мотивираност на професорите.

Во овој дел резултатите се совпаѓаат со ставовите на директорите на стручните училишта, кои се согласуваат дека е потребно подобрување на материјално-техниките услови во училиштата и наоѓање начини за подобро материјално мотивирање на учесниците во проектите. Исто така, како слаба страна во интервјуата на директорите се укажува на незадоволството од можностите за избор на кадарот што го имаат на располагање кога ги формираат тимовите за спроведување на проекти.

При оценување на можностите за успешно спроведување на идните проекти се забележува нивна голема предност во однос на заканите.

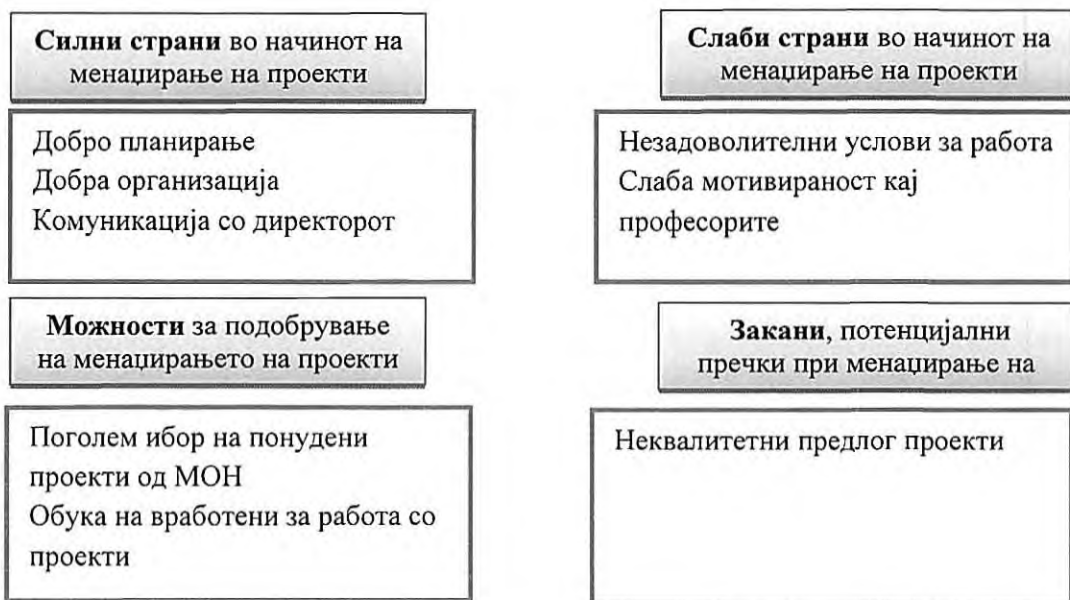
Најголем е процентот на испитаниците кои како можност за успешни реформи во средното образование го наведуваат изборот на понудата на проекти од страна на МОН. Исто така, голем е процентот на испитаници кои како можност за подобрување го сметаат спроведувањето на обуки на вработените за работа со проекти.

Во овој дел постои совпаѓање и кај резултатите од интервјуата со директорите, кои се задоволни од понудата на проекти од страна на МОН.

Како закана по успехот на идните проекти се наведува квалитетот на изработка на предлог-проект. Затоа е потребно поголемо искуство во изработка на различни предлог-проекти и соодветни обуки за да се подигне нивниот квалитет.

Од страна на директорите, според резултатите од интервјуата, како закана е наведен изборот на регионален координатор за спроведување на проекти, од кој во голема мера зависи успешното имплементирање на проектите во училиштето.

Сумарните резултати од SWOT анализата сликовито се прикажани на слика број 25.



Слика 25: Сумарни резултати од SWOT анализата

Врз основа на истражувањето, помошната хипотеза:

SWOT анализата на проектниот менаџмент во средните училишта покажува позитивна слика за силните страни и можностите, во однос на слабостите и заканите, е потврдена.

Заклучоци, согледувања и констатации

1. Заклучоци, согледувања и констатации

Проектниот менаџмент денес станува универзална активност која не ги одминува ниту училиштата, ниту факултетите, ниту универзитетите, односно тој мора да стане нивна определба. Неговата улога во воспитно-образовниот процес станува се поголема поради следниве причини:

- ✓ менаџментот води сметка за меѓучовечките односи во и надвор од системот;
- ✓ менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;
- ✓ менаџерот ги поврзува неговите соработници со луѓето кои имаат врска со институцијата, но се надвор од неа;
- ✓ менаџерот ја претставува институцијата во пошироката јавност;
- ✓ менаџментот овозможува прибирање на информации за сите релевантни прашања;
- ✓ менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- ✓ менаџерот прави стратегија за решавање на проблеми со кои се соочува институцијата;
- ✓ менаџерот одлучува за распределбата на расположливите средства и сл.

Всушност, за успешно функционирање на воспитно-образовниот процес во една институција, неопходно е да се потпира на улогата на проектниот менаџмент. Потребно е да се изградат квалитетни менаџерски тимови кои ќе знаат да се носат со проблемите во пазарните услови на работењето. Тие треба да знаат јасно да ги дефинираат целите, да ја организираат работата на начин на кој успешно ќе се постигнат истите. Но, за да се добијат позитивни резултати преку ефикасна работа, менаџерите се тие кои ќе треба да

создадат пријатна атмосфера за работа и да внимаваат на меѓусебните односи на соработниците. Треба да бидат способни да прибираат информации и да овозможат континуирана циркулација на истите.

Исто така, менаџерите во средните училишта, односно директорите при планирањето треба да посветат поголемо внимание за навремено обезбедување на условите за успешно спроведување на проектот, да обезбедат тим со соодветни кадри и да имаат јасна визија за насоката во која треба да се движи и развива училиштето.

Менаџментот како современ концепт на управување и раководење со воспитно-образовните институции се наметнува како императив во новото време, особено во услови во кои се промовира пазарното работење и конкуренцијата. Затоа е потребно следење на сите промени и новонастанати ситуации кои ќе повлечат и промени во современото менаџирање на воспитно-образовните институции.

2. Препораки и сугестии

Од аспект на извршување на функциите на проектниот менаџмент од страна на директорите на средните училишта, со потврдување на помошните хипотези се укажува на следните препораки:

Препорака 1: Да се проучат и повеќе да се користат алатките на проектниот менаџмент од страна на раководните катедри на училиштето. Со тоа ќе го направат спроведувањето на проектите препознатлив процес кој ги следи современите текови во областа на менаџментот.

Препорака 2: Поредовно одржување на состаноци со учесниците во проектот и пронаоѓање начин за мотивација во Правилникот за оценување на работата и Правилникот за наградување и казнување на вработените.

Препорака 3: Проектите кои се спроведуваат во стручните училишта треба да имаат меѓусебна корелација, да се надоврзуваат и да се надополнуваат во еден заеднички контекст.

Препорака 4: Потенцијалот за менаџирање со проекти да продолжи да се надградува со организирање на обуки, семинари, размена на искуства итн.

Препорака 5: Идните проекти не мора да се фокусирани само на подобрување на материјално-техничките услови, туку и на целолупното подигнување на квалитетот на средното образование.

Препорака 6: Директорот на училиштето треба да внимаваат при изборот на тим за проект и да немаат влијание од субјективни фактори.

Препорака 7: Директорот на училиштето да има јасна визија за насоката во која треба да се движи и развива училиштето.

Препорака 8: При планирањето треба да се посвети поголемо внимание за навремено обезбедување на условите за спроведување на проектот.

Според изложените резултати од спроведеното истражување, основната хипотеза:

Проектниот менаџмент има главна улога при реализација на развојни проекти во средните училишта, е потврдена.

Користена литература:

1. Ангелоска-Галевска, Н. (2005), *Планирање на научното истражување* (интерен материјал), Скопје
2. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро
3. Avlijas, R. (2011), *Upravljanje projektom*, Beograd : Univerzitet Sinrgium
4. Bobera, D. (2003), *Projektni menadzment*, Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet
5. Bulat, V. (1977), *Teorija organizacij*, Загреб : Infomator
6. Gerraidd U, Larry H. (1991), *The Principle, Creative Leadership for Effective Schools*, USA
7. Koontz, H. (1988), *Management*. N.Y : Mcgraw: Hill Book Company
8. Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет
9. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Киро Дандаро
10. Груевска, В. (2008), *Прирачник за полагање на мајсторски испит*, Комора на занеетчи на Р.Македонија
11. Камберски, К. (1990), *Средното образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет
12. Даниловиќ, М. (1996), *Савремена образовна технологија*, Београд: Институт за педагошка истражувања
13. Ѓорѓијоски, Б. (2003), *Теорија на организација*, Скопје: Економски факултет
14. Закон за средно образование, Службен весник на РМ бр. 71/06
15. Закон за стручно образование и обука, Службен весник на РМ бр. 71/06
16. Зборник на трудови и документи - *Програма за стручно образование*
17. *Колаборативна евалуација на влијанието на реформираното четиригодишно средно стручно образование*, МОН, ЕТФ, ЦСОО, 2010
18. Кралев, Т. (2005), *Основи на менаџментот*, Скопје: Киро Дандаро

19. **Михајловски, Ѓ.** (1996), *Менаџмент и профит*, Битола: ДНУ
20. Наставни програми за реформирано четиригодишно образование
21. **Петковски, К.** (1998), *Менаџмент во училиштето*, Скопје: Просветен работник
22. **Петковски, К.** (2005), *Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Битола: Херакли Комерц
23. **Поленаковиќ Р., Донев В.** (2003), *Запознавање со проектниот менаџмент*, Скопје
24. *Проектен менаџмент, (прирачник)*, Прилеп: Центар за граѓанска иницијатива
25. **Стоилковска, А.** (2005), *Како да изградите здрава училишна клима*, Битола: Херакли-Комерц
26. **Стоилковска, А., Миладиноски С.** (2010), *Проектен менаџмент*, Скопје: Универзитет за туризам и менаџмент
27. Шуклев, Б. (2004), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет
28. <http://www.bro.gov.mk>
29. <http://www.csoo.gov.mk>
30. <http://www.mon.gov.mk>
31. <http://www.stat.gov.mk>

ПРИЛОГ 1: Резултати од анкетните прашалници

Проценете колку се согласувате со секое од наведените тврдења	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
Бр. на испитаници	f	f	f	f	f	f
При започнување на проектот во училиштето, целите што треба да се постигнат беа јасно поставени	1	2	22	33	27	84
За целите и плановите беа запознаени сите сите вработени кои треба да бидат опфатени во проектот	1	1	23	34	25	84
При планирање на активностите беа определени времето и местото за нивно спроведување	1	5	20	18	40	84
Условите за спроведување на планираните задачи од проектот се навремено обезбедени	3	6	13	39	23	84
Начинот на кој се планирање спроведувањето на проектот овозможи остварување на целите	2	3	9	35	35	84

Табела 1: Планирање на проект

Проценете колку се согласувате со секое од наведените тврдења	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
Бр. на испитаници	f	f	f	f	f	f
Во тимот за спроведување на проекти беа избирани компетентни луѓе.	5	4	11	38	26	84
Поделбата на работата се правеше според потенцијалот на учесниците на тимот.	3	6	6	45	24	84
Организацијата на тимот беше флексибилна за полесно да се приспособува на промените.	1	3	13	32	35	84
Меѓучовечките односи влијааа врз успешното спроведување на проектот.	2	3	14	23	42	84
Начинот на кој се организираше спроведувањето на проектот овозможи остварување на целите.	1	3	10	32	38	84

Табела 2: Организирање на проект

Проценете колку се согласувате со секое од наведените тврдења	Воопшто не се согласувам	Делумно не се согласувам	Не сум одлучен	Делумно се согласувам	Целосно се согласувам	Вкупно
Бр. на испитаници	f	f	f	f	f	f
Училиштето има потреба од потрошни материјали за извршување практична настава.	1	5	10	21	47	84
Училиштето располага со соодветна опрема и соодветни услови за работа.	6	3	11	43	21	84
Потребно е воведување на нови наставни форми и методи, како и обнова на старите учебници.	9	12	20	22	21	84

Табела 3: Насоки на планирање на нови проекти

Силни страни		Оценување на силните и слабите страни на проектниот менаџмент (предности и недостатоци)	Слаби страни	
f	%		F	%
75	89	Доброто планирање е првиот услов за успешен проект. Дали е тоа силна или слаба страна на менаџерскиот тим во Вашето училиште?	9	11
74	88	Организациските способности на директорот го водат проектот во вистинска насока. Дали е тоа силна или слаба страна кога се однесува на Вашиот директор?	10	12
69	82	Добра кадровска екипираност го овозможува ефикасното спроведување на проектите. Дали е тоа силна или слаба страна во Вашето училиште?	15	18
71	85	Само со тимска работа се постигнуваат резултатите. Дали е тоа силна или слаба страна во Вашето училиште?	13	15
73	87	Условите за работа можат да поттикнат или да демотивираат за учество на проекти. Дали е тоа силна или слаба страна во Вашето училиште?	11	13
73	87	Силна мотивација од страна на директорот на училиштето е движечка сила на активностите во проектот. Дали е тоа силна или слаба страна кога се однесува на Вашиот директор?	11	13
76	90	Комуникациските вештини на директорот овозможуваат правилен проток на информациите при спроведување на проектите. Дали е тоа силна или слаба страна кога се однесува на Вашиот директор?	8	10
Можности		Оценувањето на можностите и опасностите по успехот при спроведување на идни проекти	Закани	
f	%		F	%
71	85	Понудата на проекти од МОН треба да придонесе кон развој на средното образование. Изборот на проектите го сметате како можност или закана за нивно спроведување во училиштата?	13	15
76	90	Обуките на вработените за работа со проекти би значеле нивна потесна специјализација во оваа област. Со оглед на начинот на кој се спроведуваат, тие за Вас претставуваат можност за подобрување или закана за успешноста на проектите?	8	10

Табела 4: Резултати од SWOT анализа

Прилог 2: Протокол за интервју на директори

- 1) Дали имате познавања од областа проектен менаџмент?
- 2) Дали имавте проблеми да го испланирате спроведувањето на проектите во Вашето училиште?
- 3) Дали бевте во можност да ги обезбедите потребните услови за работа?
- 4) Дали сте задоволни од тимската работа и комуникацијата на учесниците во проектот?
- 5) Дали бевте континуирано информиран за текот на активностите на проектот?
- 6) Дали беа запазени роковите и ресурсите предвидени во планот?
- 7) Дали Вашето училиште има капацитет за менаџирање на идни проекти за развој на средното образование?
- 8) Дали во Вашето училиште беше спроведена обука за вработените од областа на проектен менаџмент?
- 9) Во која насока треба да се насочат и планираат идните проекти во средното образование?
- 10) Кои се силни страни во начинот на менаџирање на проекти во Вашето училиште?
- 11) Кои се слаби страни во начинот на менаџирање на проекти во Вашето училиште?
- 12) Кои се можностите за подобрување за идните проекти кои ќе продонесат за развој на средните училишта?
- 13) Кои се опасностите кои би довеле до неуспех на проектите?