

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет – Скопје

Институт за педагогија

Постдипломски студии: Менаџмент во образованието



СОВРЕМЕНИТЕ МЕНАѢЕРСКИ УЛОГИ НА ДИРЕКТОРОТ ВО ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Магистерски труд

Ментор:

Проф. д-р Анета Баракоска

Изработил:

Ивана Дојранлиева

Скопје, септември, 2019

Содржина

Вовед.....	3
I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување	5
1. Училиштето и менаџментот	5
1.1. Што е менаџмент.....	5
1.2. Училиштето и менаџментот	10
1.3. Значење на менаџментот во училиштата.....	14
1.4. Училиштето како институција за стратегиски развој	15
1.5. Развојни процеси во училиштата	17
1.6. Нова улога на наставниците во училиштата.....	21
1.7. Професионален развој на вработените предуслов за современо училиште	22
2. Директорот како педагошки водител и менаџер	25
2.1. Директор на училиште –овластувања, функции.....	25
2.2. Улоги на директорот (менаџерот) во управувањето со современото училиште	29
2.3. Директорот – менаџер со училиштето	33
2.4. Директорот - лидер во училиштето	35
2.5. Директорот на училиштето и стиловите на раководење како важна функција на менаџментот	41
2.6. Стручно усовршување и професионален развој на директорот	42
3. Комуникација во училиштето	44
3.1. Поим комуникација	44
3.2. Директорот како комуникатор	48
3.3. Видови комуникација во училиштето од аспект на директорот	50
3.4. Вештини за комуникација на директорот на училиштето	52
3.5. Бариери за ефикасна комуникација	57
II. Методологија на истражување.....	60
1. Предмет на истражување	60

2. Цел и карактер на истражување	61
3. Задачи на истражување	61
4. Хипотези на истражување	62
5. Варијабли на истражување	62
6. Методи, техники и инструменти на истражување	63
7. Статистичка обработка на податоците	64
8. Организација и тек на истражувањеError! Bookmark not defined.....	64
III. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување	65
1. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетата за наставници и стручни соработнициError! Bookmark not defined.....	65
2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјуто за директори	96
3. Анализа и интерпретација на добиените резултати од скалата на ставови наменета за директори	99
4. Компаративна (споредбена) анализа на добиените резултати од спроведените анкетни прашалници за наставници, стручни соработници и директори.....	112
IV. Заклучни согледувања од истражувањето	121
Користена литература	127
Прилози.....	134

Вовед

Денешниот свет се карактеризира со бројни промени во различни димензии на човечкиот живот. Современото општество е плуралистичко, обележано со глобализација, напредок на науката и техниката како и брзи промени на идеи и информации. Интензивните општествени промени силно влијаат на улогата, смислата и целите на образованието. Научно технолошката револуција и информатичка ера наметнуваат нова улога на образованието и бараат знаењето и науката да бидат водечка сила на сите промени. Човечката креативност и знаење се повеќе стануваат основни ресурси за развој и опстанок на светскиот пазар.

За да се излезе во пресрет на барањата кои го карактеризираат современото работење на образовните институции се користи концептот на активно управување – менаџмент концепт – кој овозможува фокусираност на целите, флексибилност и контрола над остварените резултати. Менаџментот во образованието претставува, во исто време, наука и вештина на управување и раководење со образовната институција, но и креативна пракса и деловна филозофија. Воопштено, може да се каже дека менаџментот претставува деловна филозофија, но и претприемачка стратегија.

Имплементирањето на менаџментот во училиштата се фокусира на развивање на ефективни лидери во училиштата преку запознавање на наставниците со голем број менаџерски способности. Улогата на наставниците е да планираат, организираат и да ги спроведуваат активностите во училницата, но користејќи ги нивните ефективни менаџерски вештини тие може да си помогнат себе и на останатите наставници активно да управуваат со училишните активности.

Целокупниот систем на образование претставува „централен нервен систем“ на секое општество – своевиден воспитен, образовен и културен ланец, кој непрекинато вибрира. Во тој ланец, многу значајна алка, покрај наставниот и друг кадар во образованието треба да претставува и образуван, способен и вешт директор (менаџер). За да ги изврши своите задачи директорот треба да биде ефикасен во организацијата на работата на училиштето што бара познавање од основите на менаџментот. Едно од важните начела за менаџерот е соодветна задача да ја довери на соодветни луѓе на соодветен начин.

Специфичноста на професијата директор како и неговите улоги во воспитно образовниот процес е голема. Директорот ги поврзува стручните знаења со педагошките

барања во реален контекст. Директорот мора да поседува вештини неопходни за водење на училиштето, како и да поседува знаења од педагогијата и психологијата како би помогнал во развојот на личноста, како би поттикнувал мотивација за постојано учење и како би создал предуслови за перманентно образование. Со оглед на тоа што живееме во општество кое постојано се менува и бара непрекинато учење, директорот мора со личен пример да биде модел на вработените, посебно на наставниот кадар, но и на учениците за постојано образование во текот на целиот живот.

Предмет на овој магистерски труд се улогите на директорот на училиштето во менаџирањето и подобрувањето на работата во училиштето. Имено преку теоретско и емпириско истражување се испитуваат и утврдуваат мислењата и ставовите на директорите, наставниот персонал и стручните соработници - дали разновидните улоги на директорот на училиштето во менаџирањето се услов за подобра, успешна работа на училиштето.

Содржински, магистерскиот труд е организиран во четири дела. Во првиот дел даден е теоретски осврт кон проблемот на истражувањето, објаснет е поимот менаџмент, поврзаноста помеѓу училиштето и менаџментот каде менаџментот не подразбира само административно управување, туку и педагошко и лидерско раковоство. Исто така е објаснета и важноста на менаџментот во образованието, но и важноста на училиштето како институција за стратески развој. Со оглед на тоа што целокупната работа во една воспитно-образовна институција зависи од директорот (менаџерот), првиот дел е насочен кон теоретски осврт на позицијата директор на училиште. Имено, во овој дел се дадени објаснувања за овластувањата на директорот, карактеристиките, но и улогите кои треба да ги поседува директорот во управувањето со современото училиште. Обработени се и темите кои се однесуваат на комуникацијата и значењето на квалитетната комуникација за работата на училиштето. Вториот дел се однесува на методологијата на истражувањето: предмет, цели, задачи, хипотези, методи и техники, популација на примерокот, но и анализа на добиените резултати.

Дефиниран е предметот на истражувањето кој се однесува на улогите на директорот на училиштето во менаџирањето и подобрувањето на работата во училиштето, во кој се согледуваат следните улоги на директорот:

- стратешки партнер,
- партнер за развивање на инструментите,

- партнер за спроведување и иновации, реформи и промени,
- контролор на законитоста и
- административен или операциски менаџер на вработените.

Целта на ова истражување е да се испитат и утврдат мислењата и ставовите на директорите, наставниците и стручните соработници, за тоа дали и колку тие ги познаваат улогите и работата на директорот и дали остварувањето на менаџерските улоги на директорот на училиштето се услов за подобра и успешна работа.

Третиот дел се состои од анализа и интерпретација на добиените резултати од истражувањето спроведено во четири основни училишта. Анализирани се и интерпретирани се резултатите од анкетниот прашалник наменет за наставници и стручни соработници, интервјуто и скалата на ставови за директори на основни училишта.

На крајот, четвртиот дел е даден сопствен заклучок и препораки поврзани со предметот на истражување на овој магистерски труд.

I. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Училиштето и менаџментот

1.1. Што е менаџмент

И покрај тоа што менаџментот претставува универзална човечка активност кој се развивал паралелно со развојот на човечкото општество, статусот на научна дисциплина го добива дури во втората половина од 19 век. Поради тоа сè уште не се разрешени сите непрецизности и нејаснотии, посебно во терминологијата каде поимите менаџмент, управување, раководење и водење зачестено се користат како синоними. Свој придонес кон оваа збирка дава и развојот на менаџментот во различните научни подрачја како што се економијата, политикологијата и социологијата, во кои се нагласувани исклучиво аспекти кои се важни за нивно гледиште (Staničić, 2008, 515-533). Дури и самиот менаџмент како поим има повеќекратни значења, истовремено се однесува на пракса и на процесот на водење на организацијата, на носителите на одредени функции како и на научната дисциплина.

Менаџментот е една од најважните активности на човечкиот живот. Тој има суштинско значење за да се обезбеди координација на индивидуалните напори. Менаџментот се однесува на сите видови на организации и на менаџерите на сите организациски нивоа. Принципите на управување сега се користат не само за управување со бизнисот, туку и во сите сфери на животот - владините, воените, социјалните и образовните институции. Во суштина, менаџментот е ист процес во сите форми на организација. Но, тој може да варира во голема мера во својата сложеност во зависност од големината и нивото на организација. Менаџментот е елемент кој дава живот на секоја организација. Опфаќа група активности, но и воедно е заеднички напор на група луѓе. Поради тоа менаџментот е динамичен. Не само поради обединувањето на разни активности, туку и поради тоа што не зависи само од внатрешни фактори во организацијата, туку и од надворешни. Станува збор за придвижувачка, невидлива сила која стои зад многу активности, постигнувања и стремежи, од производни, научни, до спортски, културни и образовни.

Менаџментот претставува процес на постигнување организациски цели со ангажирање на луѓе и други ресурси на организацијата (Certo, 2000, 6). Тоа е процес на планирање, организирање, мотивирање и контрола во насока на постигнување одредени организациски цели.

Менаџментот е дефиниран како ефективно и ефикасно постигнување на организациски цели преку планирање, организирање, водење и контролирање на организациските ресурси (Daft & Marcic, 2006, 5-16). Оваа дефиниција содржи две главни идеи:

- (1) менаџментот врши четири функции за да ги постигне целите на организацијата; и
- (2) постигнувањето на овие цели е ефективно (максималниот степен до кој организацијата може да ги постигне своите цели) и ефикасно (минималната употреба на ресурсите за да се добие максималниот исход).

Иако некои теории за управување идентификуваат дополнителни функции на менаџментот, како што се екипирање, комуникација или донесување одлуки, тие може да се сметаат за подфункции на четирите основни функции. Менаџментот опфаќа:

- (1) поставување насоки и цели;
- (2) планирање како ќе се постигне напредок или како ќе се постигнат целите;

- (3) организирање расположливи ресурси (луѓе, време, материјали), така што целта може економски да се постигне на планираниот начин;
- (4) контролирање на процесот (т.е. мерење на достигнувањата од планот и преземање на корективни мерки каде што е неопходно); и
- (5) поставување и подобрување на организациските стандарди.

Порестриктивните дефиниции за менаџментот тврдат дека менаџерот дополнително треба да ја „насочи“ работата на другите. Организацијата - било да е тоа компанија, училиште, универзитет или слично- очекува од своите „менаџери“ три работи, да:

- (1) ги интегрира сите ресурси во ефективното извршување на своите цели;
- (2) да бидат агенти на ефективна промена; и
- (3) одржување и развој на своите ресурси.

Менаџментот е процес на планирање, организирање, насочување, контролирање и оценување со цел да се остварат однапред одредени цели на една институција преку координирана употреба на човечки и материјални ресурси. Менаџментот е уметност / наука на:

- Извршување на работата.
- Со помош на други луѓе
- Во рамките на дадениот буџет и
- Во рамките на дадените рокови.

Контролирањето на комплексноста на организација со цел да се постигнат посакуваните цели резултираат со еволуција на концептот на управување. Управувањето ги вклучува сите оние луѓе кои се занимаваат со управување со организација. Тоа е збир на организирани активности на група луѓе. Управувањето вклучува донесување одлуки на различни нивоа на организација, таа е наука, како и уметност.

Со други зборови можеме да кажеме дека менаџментот е потребен насекаде каде што луѓето работат заедно и се стремат да постигнат заедничка цел. На секое работно место се ангажирани работници со различни вештини и способности. Вработените кои имаат искуство и на кои им е дадена одговорност за насочување на напорите на другите луѓе во работата се нарекуваат менаџери. Менаџерите се одговорни за постигнување на задачите на нивните подредени, кои се само одговорни за конкретните задачи што им се доделени. На кратко, менаџерската работа вклучува создавање средина во која не-

менаџерската работа може да се изврши ефикасно. Ефикасното управување зависи од вештините и расудувањето на менаџерите (Bloomatall, 2014, 835-76).

Менаџерските вештини се групи на квалитети кои им овозможуваат на менаџерите ефективно да ја извршуваат нивната работа, бидејќи основите на менаџментот се исти насекаде, но практиките се разликуваат. Потребни се три вида на вештини: технички вештини, човечки вештини и концептуални вештини. Степенот на овие вештини варира кога менаџерот се движи нагоре и надолу во управувачката хиерархија, но секој менаџер треба да ги поседува овие вештини.

Камбл идентификува осум менаџмент вештини (Kamble, 2011, 23-27):

- Технички
- Интерперсонални
- Концептуални
- Аналитички
- Донесување одлуки
- Хуманистички
- Комуникациски
- Управување со време

Планирањето е активност на однапред одлучување што треба да се направи, кога тоа треба да се направи, како треба да се направи и зошто тоа треба да се направи. Тоа го нагласува фактот дека ако некој знае каде оди, најверојатно ќе дојде таму. Планирањето вклучува:

- решавање на проблеми и
- донесување одлуки.

Секогаш кога има проблем, менаџерот треба да знае какви алтернативи постојат за да го решат. Од алтернативните можности на дејствување тој мора да го избере најсоодветниот. Овој процес на избор е познат како донесување одлуки. Планирањето бара одлуки за тоа што треба да се направи, како треба да се направи, кој ќе го направи тоа, каде што ќе се направи, и зошто тоа треба да се направи. Суштинскиот дел од планирањето се состои од поставување на цели и програми за активности.

Организирањето е дел од менаџментот кој подразбира воспоставување на намерна структура на улоги за луѓето во организацијата. За да се организира бизнисот добро, потребно е да се обезбедат сите корисни работи за негово правилно

функционирање. Тие се суровини, алатки, капитал и персонал. Целта на организациската структура е да помогне во создавање на средина за реализација на човековите перформанси. Организирањето како функција на менаџментот вклучува создавање на одделенија и дефинирање на должностите и одговорностите на луѓето на различни позиции во рамките на секој оддел. Ова вклучува:

- Одредување на активности потребни за постигнување на целите.
- Групирање на овие активности во одделот.
- Доделување на групи на активности на менаџерите.
- Формирање на делегирање на власта.
- Изработка на одредби за координација на активностите.

Организирањето на човечките ресурси се смета за важна која подразбира изградба на човечка организација со пополнување на персоналот. Ова се прави преку идентификување на барањата за работната сила, ангажирање на луѓе кои се на располагање, регрутирање на нов кадар, избор, пласирање, промовирање, планирање на нивната кариера, обука на вработените за ефикасно остварување на нивните задачи. Ова вклучува:

- Наоѓање на вистинската личност за вистинска работа.
- Избор на персонал.
- Поставување, обука и развивање нови вештини потребни за сегашноста и идните работни места.
- Креирање на нови позиции.
- Прифаќање на персоналот и планирање на нивниот раст и промоции и слично.

По планирањето, организирањето и обезбедувањето на персоналот, следната важна функција на менаџментот е насочување или водење на луѓето кон дефинираните цели. Управувањето вклучува три под-функции, имено: комуникација, лидерство и мотивација. Комуникацијата е процес на пренесување информации и разбирање од едно до друго лице. Лидерството е процес со кој менаџерот води и влијае врз работата на неговите подредени. Мотивацијата значи поттикнување желба во мислите на вработените во една организација да ги вложат своите најдобри напори во извршувањето на работните задачи. Ако се соодветно мотивирани, вработените ќе вложат максимални напори со посветеност, лојалност и ефикасно извршување на доделената задача. Постојат два вида мотивации, финансиски и нефинансиски. Финансиските мотивации се во форма на плата, бонус, споделување на профит, награди итн. Вообичаените

нефинансиски мотивации се безбедноста на работното место, унапредување, признавање, пофалба, благодарност итн.

Контролирањето како менаџерска функција е мерење и корекција на активностите на подредените за да организацијата се осигури дека работата се одвива според плановите. Контролата ги мери перформансите наспроти целите и плановите, покажува каде постојат кратки падови или отстапувања и ги презема неопходните корективни мерки за постигнување на целите. Контролирањето обично се однесува на мерењето на постигнувањата. Ова вклучува три елементи:

- Воспоставување стандарди за перформанси.
- Мерење на перформансите и споредување со утврдените стандарди.
- Преземање на потребните корективни мерки за исполнување на поставените стандарди.

Со едноставни зборови, менаџментот значи управување со некоја активност, односно утврдување на начините на извршување на активноста, за да се постигне целта на организацијата. При тоа е важно да се напомене дека сите активности треба да придонесат за постигнување на целите на бизнисот како целина. Раководителите на различни оддели не треба да се третираат едни со други како конкуренти, туку треба да работат како органи на едно тело. Како што правилното функционирање на секој орган на човечкото тело е важно за здраво тело, работата на секој оддел е важна за организацијата како целина. Затоа, менаџерите треба да следат дали сите во организацијата ги разбираат своите цели и работат во соработка со другите за да ги постигнат овие цели. Оваа функција на управување се нарекува координација. Се состои од усогласување на групните напори со цел да се постигнат заеднички цели.

1.2. Училиштето и менаџментот

Со имплементацијата на менаџментот во училиштата, клучните учесници во училишното образование можат да учествуваат во управувањето со училиштето. Наставниците, родителите и членовите на заедницата можат да дејствуваат како менаџери во управните одбори и да учествуваат во донесувањето на одлуки во училиштето.

Едукативните експерти се едногласни во своите тврдења дека со соодветна поддршка, наставниците можат да бидат ефективни агенти за промени кои значајно придонесуваат за поттикнување на професионалните заедници за учење.

Менаџментот во училиштето не е само административно управување, туку и за педагошкото и лидерското раковоство. Всушност менаџментот во образованието најчесто се дефинира како „.....координација на човечките и материјални потенцијали во дејноста воспитание и образование заради постигнување на цели утврдени со државната, општинската и училишната просветна политика, системското законодавство како и со концепциите и проекциите за развој на образованието“ (Staničić, 2006, 9). Оваа дефиниција се насочува на процесно гледање на менаџментот, истовремено сместувајќи го во рамките на правно одреден контекст на воспитно образовна дејност. Во литературата се нарекува со различни термини како што се: педагошки менаџмент, училишен менаџмент, воспитно образован менаџмент, менаџмент во образованието и слично (Jurić, 2004, 137-147).

Со исклучок на поединците со бизнис и менаџерска позадина кои успеале успешно да управуваат со училиштата, училиштата првенствено се организации за учење. Разбирањето на наставната програма на училиштата, наставата на повеќе нивоа и чувство на динамична поврзаност меѓу наставната програма и наставата, придонесува за ефикасно управување со училиштата.

Концептуализацијата на улогата на наставникот во управувањето со училиштето подразбира разјаснување на одредени заблуди, кои го вклучуваат следново (Hou & Miskel, 2008, 8-34):

- Училишната администрација е привилегија само на назначените лидери и менаџери. Исто така, едно друго погрешно мислење е дека, бидејќи улогата на наставникот е на најниско ниво на училишната хиерархија, тие малку придонесуваат за процесот на реформа на училиштето.
- Училишниот систем или училиштето може успешно да биде менаџирано од некој со деловна стручност, без обука или искуство во наставната програма и наставата.
- Специјализацијата на предметната област е главен критериум за владеење на наставниците.
- Следењето и евалуацијата е комплексна техничка активност што треба да ја спроведуваат надворешни експерти.

Постои зголемено признавање дека треба да се практикува партиципативното следење и евалуација, каде што може да се процени сопствената изведба и онаа на другите во рамките на истата организација. Во овој поглед, наставниците можат да ја извршат својата евалуација, истовремено оценувајќи ја нивната ефикасност врз основа на повратни информации од други извори. Слично на тоа, напредокот на учениците може да се мери според дефинираните цели. Кога се соочуваме со заблуди, станува очигледно дека училишното управување е процес на партиципација што подразбира активно учество на сите засегнати страни. Ова особено важи за наставниците, заради нивната единствена улога и постојаното зголемување на влијанието врз учениците.

Училиштето денес се соочува со промена на парадигмата во концепциите и операциите поврзани со управувањето со училиштата. Системското размислување стана главна парадигма за напорите за подобрување на училиштето. Традиционалното аналитичко размислување се фокусира на изолирање на мали и помали делови од системот за студирање. Системското размислување, од друга страна, се фокусира на интеракции помеѓу различните компоненти на системот и има за цел да го разгледа системот како целина, а не како посебни компоненти во целина. Така, во училишниот систем секој дел или поединец е неопходна компонента на системот за негово оптимално функционирање.

Основната цел на менаџментот е да се развие капацитетот на наставниците за да го разберат училиштето како систем и да го гледаат училишниот менаџмент преку системски пристап. Ова ќе им овозможи да ја идентификуваат и да ја испитаат нивната улога во училишниот систем и неговото значење за подобрување на резултатите од учењето на учениците. Менаџментот, исто така, ќе им помогне на наставниците да ги откријат, да ги испитаат и да ги разгледаат алтернативите на нормите што го обликуваат статусот кво во наставата, за да станат иновативни и внимателни професионалци.

Вклучувањето на менаџментот во училиштата ќе помогне за (Razik& Swanson, 2010, 31-50):

- реконцептуализирање на училиштето како систем и препознавање на водечката улога на наставниците во неговата структура и функции на различни нивоа
- идентификување на елементите на трансформациското лидерство и како наставниците можат да придонесат за професионален развој на училишната заедница

- критичка анализа на моделите на комуникација помеѓу различните групи во рамките на еден типичен училишен систем и учество во различни активности во училишната и на терен, за да се развијат основните вештини во комуникацијата во рамките на училишната заедница
- примена на своите улоги во контекстот на управувањето со училиштата за да се подобрат резултатите од учењето на учениците
- учествување во процесот на донесување одлуки во училиштата за да се влијае врз промените на ниво на училиште и на заедницата.

Менаџментот во училиштата ги опфаќа следните функции:

1. Планирање

- Основни концепти за планирање
- Планирање за управување со училиштето
- Планирање и подготовка на годишен календар
- Подготовка на распоред и дневни активности на наставниците

2. Организирање

- Вредноста на организирањето за училиштата
- Улогата на наставникот во планирањето и организирањето на различни наставни програми и ко-наставни активности
- Планирање и организирање на здравствени, безбедносни и други ко-наставни активности

3. Менаџирање - управување со секојдневните активности

- Организирање на наставата
- Распоред на персоналот
- Материјално обезбедување

4. Лидерство

- Лидерски квалитети
- Предизвици во процесите на управување со училиштето со кои се соочуваат современите образовни лидери
- Развојот на наставникот како наставен лидер и агент на промени

5. Контрола за рамнотежа во управувањето

- Процес на контролирање (избегнување на прекумерно трошење и недоволно плаќање на човечки, физички и финансиски ресурси)
- Евалуација и повратни информации

6. Водење на евиденција во училиштата

- Академски записи (посетеност, регистрација на учениците и напредок, библиотека, лабораторија, итн.)
- Материјални записи (мебел, опрема, итн.)
- Финансиска евиденција (буџет, набавки, наплата на надоместоци, плати, итн.)

1.3. Значење на менаџментот во училиштата

Училиштата, како отворени системи, претставуваат основа на формалниот образовен систем од почетокот на општествениот живот. Образовниот систем не е само општествен систем, туку единствениот начин да се едуцира работната сила за другите општествени системи, како што се правниот систем, економијата, политиката, безбедноста и други, како и основен систем за пренесување на заедничката култура на следните генерации за да се обезбеди вечноста на нацијата, исто така. Успехот на овој систем е успехот на заедницата.

Менаџерите кои се камен темелник на овој успех, треба да бидат избрани со системски пристап, добро обучени, развиени, со цел да се обезбеди континуитет во развојот. Тие треба да ја следат новата ера и да ги следат промените и развојот, за да ги обучат следните генерации да остварат подобрување и подобар квалитет.

Важноста на менаџментот во образованието е многу голема пред се поради:

- 1) Тој вклучува проучување на различни теории за управување кои ги дефинираат и опишуваат улогите и одговорностите на менаџерот во образованието и развивањето на менаџерски вештини.
- 2) Вклучува студија за планирање на образованието на макро нивоа, цели, принципи, пристапи и процедури. На микро ниво помага во разбирањето и олеснувањето на институционалното планирање и администрацијата во образованието.
- 3) Помага во донесување одлуки и решавање проблеми, комуникација и управување со информации и градење ефективни тимови.
- 4) Помага во планирањето на ко-наставни активности
- 5) Помага во одржување на училишни евиденции, оценувајќи ги достигнувањата на учениците.

6) Финансирање и буџетирање на институцијата.

За жал, разбирањето на улогата на менаџментот во училиштата е отежнато пред се поради недостаток на силни и споредливи инструменти за систематско мерење на практиките за управување, а со тоа и недостаток на добри податоци.

1.4. Училиштето како институција за стратегиски развој

Системот е меѓусебно зависна група или предмети кои формираат обединета целина која може да се движи од многу едноставна (полнење чаша вода) до крајно сложена (климатски промени), и постојано да работи на одржување на стабилноста преку повратни спреги кои користат влезови и излези. Организационските системи се посложени, и имаат два различни дела - внатрешниот систем и надворешниот систем.

Внатрешниот систем се состои од различни делови на организацијата, вклучувајќи производи или услуги, материјал и алатки кои се користат за производство на производи или услуги, односот меѓу луѓето едни со други, и така натаму. Надворешниот систем, од друга страна, е сè надвор од организацијата што влијае врз неа. Ова ги вклучува конкурентите, животната средина, прописите, политичкиот пејсаж, заедницата и слично. Внатрешните и надворешните системи комуницираат не само во себе туку и меѓусебно. Набљудувањето и разбирањето на овие интеракции се нарекува системско размислување.

Системското размислување се однесува на односот меѓу деловите кои го сочинуваат целиот систем. Тоа им овозможува на лидерите да бараат проток, насока и мрежа на врски кои помагаат во постигнувањето на перформансите на организацијата како целина. Така, системското размислувањето е ментална дисциплина на гледање обрасци и меѓусебни односи. Комплексноста на организацискиот систем во целина ќе ги зголеми лидерските предизвици, но откако лидерите ќе ја развијат способноста да видат структури кои придонесуваат за комплексни ситуации, тие можат да го олеснат организациското подобрување. Развивањето на таквата способност бара да се види големата слика или да се развие периферната визија, што е способност да се гледа организацијата преку широкоаголен објектив.

Денешните училишта се соочуваат со промена на парадигмата и во концепциите и во операциите поврзани со управувањето на училиштата. Ова доведува до промени во

училиштата кои гледаат перспектива на системско ниво. Во услови на овие променливи реалности, улогата на наставниците се појавува како подинамична и дифузна на ниво на системот. Од нив се очекува да бидат продуктивни наставни планери и имплементатори, а истовремено да придонесуваат во училиштата и заедниците во кои е вградена нивната улога.

Концептуалното разбирање и импликациите на управувањето со училиштето на основно ниво, придонесува за критичко размислување за различните аспекти на современиот менаџмент во училишта, при што наставниците на учениците, од една страна, ќе се запознаат со актуелните прашања и предизвици, а од друга страна, тие ќе бидат поставени во подобра позиција да ги предвидуваат нивните улоги во рамките на поширокиот систем за управување со училиштето. Сето ова овозможува наставниците да ги развијат потребните менаџерски вештини и ставови за извршување на значајни активности кои ќе придонесат за позитивна промена во средината во училиштата и заедницата.

Со оглед на тоа дека глобализацијата носи промени во општеството, животната средина, културата, политиката и моралните вредности, учениците треба постојано да ги ажурираат своите знаења и да го подобрат својот личен квалитет за да се соочат со иднината на можности и предизвици. Училиштата треба да им обезбедат на учениците наставна програма која го олеснува нивниот развој. Наставната програма на училиштата треба да им помогне на учениците да научат како да учат преку изложеност на различни искуства во учењето, наместо само да го запаметат она што го научиле. Наставата повеќе не се фокусира на процесот на пренос на знаењето, на учениците треба да им се дадат повеќе шанси за самостојно учење и изградба на знаења, за да стекнат основни компетентности и да го прошират својот хоризонт на учење. Училишното образование треба да им помогне на учениците со различни способности за учење да го развијат својот потенцијал, и да ги охрабрат да го поддржуваат доживотното учење за да ги исполнат идните предизвици (Alves & Franco, 2008, 482-500).

Училишните менаџери се одговорни за важната задача на следење на развојот и ефикасноста на училишната програма. Оттука, тие треба да имаат разбирање за сегашната позиција и иднината на развојот на училишната наставна програма.

Развојот на квалитетно образование, зачувување на таленти и промовирање на социјален, економски и културен развој се моменталниот меѓународен тренд. Со цел да

се подготви помлада генерација да одговори на новите предизвици и барања на еден динамичен свет, треба да направат соодветни промени за да се подобри квалитетот на образованието, да се промовира личниот развој на учениците и да се негуваат талентите заради зголемување на конкурентноста на меѓународниот пазар.

Во таа смисла на училишта им се дава поголема автономија и флексибилност во распоредувањето на ресурсите за да се олесни обезбедувањето квалитетно образование, но покрај дополнителната автономија, потребна е поголема транспарентност и отчетност за да им се овозможи на припадниците на јавноста да ги следат перформансите и правилното користење на ресурсите на училиштата.

Со оглед на тоа дека секое училиште егзистира во единствени околности, не може да се каже дека постои универзално применлив модел на училишен менаџмент. За да се постигнат целите поставени во плановите за развој, училиштата мора прво да имаат целосно разбирање на сопствените објективни околности и да ја анализираат ситуацијата пред да ги формулираат своите развојни планови. Самоевалуацијата на училиштето е суштински дел од механизмот за обезбедување квалитет на училишното образование.

Преку самоевалуацијата, училиштата можат да имаат појасно разбирање за нивните сегашни ситуации и развојни потреби. Ова за возврат го олеснува поставувањето на јасна и дефинитивна развојна цел, прилагодување на приоритетите за работа и поефикасно распоредување на ресурсите за да се обезбеди координирана и непречена имплементација на развојните проекти.

1.5. Развојни процеси во училиштата

Образовните институции имаат се повеќе и повеќе моќ да одлучуваат и за финансиски и за оперативни прашања. Кој ја остварува оваа моќ во реалноста, не е незначаен. Мислењата на лидерите и директорите се рефлектираат во одлуките што се носат - некои повеќе од другите. Новите можности, исто така, доведоа до поголема одговорност за ефектите на одлуките и релативната тежина доделена на различни функции. Сите избори и приоритетите имаат влијание кое може да се види во секојдневните активности на училиштето и во нивната иднина. На овој начин, тие

сигурно ќе станат видливи и во секојдневниот живот на учениците како и во градењето на нивните размислувања.

Во образовните институции, можно е да се разликуваат четири клучни развојни процеси:

1. Развој на наставната програма;
2. Развој на организациската култура;
3. Создавање цели за визија и договарање за стратегии; и
4. Спецификација на основната мисија.

Од суштинско значење е да се спроведат четирите горенаведени функции како развојни процеси, наместо индивидуални настани и мерки. Исто така е клучно да се осигура дека развојните процеси формираат интегрирана целина. Понатаму, важно е да се разбере дека развојните процеси треба да се водат. Токму овие развојни процеси ја наметнуваат потребата од лидерство во училиштата и развој на клучни практични педагошки лидерски алатки и канали на влијание за менаџерите.

Наставната програма е најважна алатка за менаџмент на училиштето и управувањето со процесот на планирање, имплементација, евалуација и подобрување на наставната програма лежи во јадрото на педагошкото раководство на менаџментот. Наставната програма е крајниот резултат на оваа работа за развој на наставните програми и дава упатство за училиштето. Процесот на планирање, имплементација, евалуација и подобрување на наставната програма е работа која бара широка интеракција, која вклучува и потреба и можност за директорот да оствари значително влијание и лидерство во однос на наставниците. Како дел од развојот на наставната програма, неопходно е да се испитаат компетенциите на наставниот кадар, развојните потреби и управувањето со знаењето. Процесот на развој на наставната програма ги истакнува улогите на наставниците и на директорот како ученици и развојни поединци. Затоа е можно да се земе предвид дека целта на целокупниот развојот на училиштето е да се создаде заедница на ученици (Moilanen, 2001, 14).

Управувањето со процесот на развој на наставната програма лежи во јадрото на педагошкото водство на директорот. Ако директорот не го води процесот, тој ќе биде предводен од некој друг, што значи дека директорот се откажува од можеби најважниот инструмент за педагошко лидерство. Бидејќи управувањето со процесот на развој на наставната програма не може да биде само технички менаџмент, исто така е фер да се каже дека директорот на училиштето треба да биде цврст педагог со квалификации за

настава. Да се биде професионален менаџер не е доволно за успешно управување со училиштето.

Развојот на организациската култура е втор клучен инструмент за педагошко лидерство на директорот. Од друга страна, ако директорот не го води развојот на организациската култура на училиштето, некој друг ќе го направи тоа и културата сепак ќе се развие на некој начин. Бидејќи организациската култура има суштинско значење за работењето на училиштето, би било голема грешка на директорот да не успее да преземе водечка улога во развојот на организациската култура на училиштето.

Целите на училиштето треба да бидат ориентирани кон иднината и тие не само што треба да вклучуваат краткорочни цели, туку исто така и долгорочни цели. Визијата на организацијата не може да биде само за визијата на највисокото раководство. Визијата мора да се создаде со акцент на широко учество и користење на надлежностите на целата организација. Ова е исто така единствениот начин да се обезбеди вистинска посветеност на персоналот на визијата и организациските реформи.

Управувањето со процесот на планирање, имплементација, евалуација и подобрување на целите на визијата на училиштето е трета клучна алатка за педагошко лидерство на директорот. Ако директорот не ја води визијата на училиштето, некој друг ќе го стори тоа, или наставниците ќе го направат тоа водејќи се од своите сопствени цели и идеи за развој на училиштето и неговата иднина. Во најлош случај, може да има повеќе различни идеи и толкувања за визијата на училиштето во училиштето, што го прави невозможно развојот на училиштето во одредена насока.

Секое училиште мора да ја забележи сопствената основна мисија. Мисијата дава значење и оправдување за постоењето и работењето на училиштето. Мисијата треба да биде запишана во училишната програма и, исто така, треба да биде видлива во други важни документи за планирање. За жал, честопати луѓето сметаат дека е неопходно да се дискутира и да се евидентира мисијата, бидејќи основната мисија на училиштето е утврдена во законодавството. Ова значи дека крајната цел и оправдување за училишните операции може да останат одвоени од она што луѓето го прават на училиште и како функционира училиштето. Ниту игнорирањето на основната мисија не овозможува нејзина контекстуализација за работното опкружување на училиштето.

Дискусијата за основната мисија на училиштето е четврта клучна алатка за педагошко лидерство на директорот (Northhouse, 2007, 175-186). Разговорот за мисијата

не значи отстапување од законот - сосема спротивно. Оваа дискусија е од суштинско значење, бидејќи училишната заедница треба да размисли темелно за целта и оправданоста на своето постоење. Освен тоа, основната мисија како што е опишана во законодавството се спроведува во секое училиште на свој начин, а дискусијата за мисијата нуди можност да ја поддржи нејзината имплементација, дополнувајќи ја со сопствените локални перспективи на училиштето. Училишниот персонал треба да ги адресира своите вредности и етичките принципи кога ќе разговара за мисијата.

Училиштето е единствена средина за управување и значително се разликува од другите организации. Училиштата се карактеризираат со фактот дека тие се лабаво-здружени организации, кои, покрај директорот и кадарот, ги вклучуваат и учениците и нивните родители, како и широк спектар на други засегнати страни.

Ако го разгледуваме управувањето со училиштата од перспектива на директорот, можеме да замислиме дека тој е во центарот на училишната организација и сите страни вклучени во организацијата се поставени околу директорот, како во кружница. Како резултат на тоа, директорот е опкружен со она што често се смета за област, која крие значителен лидерски ресурс.

Широкото педагошко лидерство на директорот значи водење и поддршка на овој лидерски ресурс. Насоките и поддршката треба да се фокусираат и на секоја заинтересирана страна поединечно, како и на обезбедување дека распределениот лидерски ресурс составен од различни страни, формира интегрирана целина во однос на училишните операции. Водејќи го овој ресурс, директорот ги води моќта и одговорноста на наставниците во однос на влијанието врз клучните елементи на училиштето, како што се оперативната политика, наставните програми, наставните материјали, буџетите, политиката за човечки ресурси, континуирана обука, евалуација и практики.

Како педагошки лидер, директорот овозможува и води вистинска вклученост на учениците во развојот на училиштето. Раководството споделено со родителите, пак, вклучува аспекти како што е споделена одговорност за образованието и мисијата, вредностите и практиките на училиштето (Busher, 2006, 1-11).

Дистрибуираното раководство е апсолутен предуслов за успех на широкото педагошко раководство. Дистрибуираното раководство овозможува максимално искористување на целосниот потенцијал на организацијата. Во широкото педагошко раководство, дистрибуираното раководство се фокусира на водење на знаењето и

учењето на целата организација. Како клучен начин на функционирање во лидерските интеракции се јавува партнерство овозможено со дијалог и менторство, каде што секој член на организацијата е ученик. Организацијата на тој начин станува заедница на ученици (Allix, 2000, 7-20).

1.6. Нова улога на наставниците во училиштата

Дистрибуираното раководство ја зголемува моќта и одговорноста на наставниците, и бара и им овозможува да преземат сосема нова улога во развојот на училиштето.

Операциите на образовните администрации и училиштата ќе бидат фундаментално реформирани во блиска иднина. Главен предизвик ќе биде како наставниците и директорите да одговорат на промените и реформите. Треба да биде јасно дека описот на работата на наставникот повеќе не може да се заснова на одржување на потребниот број неделни лекции, туку треба да се земе во предвид и нивното учество во холистичкиот развој на училиштето на видлив начин. Промената на описот на работата ќе донесе најмалку три вида на предизвици.

Прво, почетната и континуираната обука на наставниците ќе треба поефикасно да ја поддржи промената во описот на работното место на наставниците.

Второ, платниот систем на наставниците ќе мора да се реформира за да се задоволат потребите на денешницата.

Трето, императив е да се направи простор за стратешко размислување и развој на ниво на училиште во професионалната ориентација на наставниците.

Создавањето на ефикасен и висококвалитетен училишен систем, кој обезбедува студии и квалификации кои се високо ценети, може да се смета за суштествен за аспирациите за социјален развој на земјите во развој во 21-от век. Образованието и обуката, знаењето и учењето се клучни за професионалниот развој на наставниците и директорите, и исто така, играат суштинска улога во развојот на училиштата во земјите во развој.

Во ситуација која се карактеризира со несигурност и нестабилност и во Европа и низ целиот свет, образовната администрација игра сè уште важна улога. Во услови кога

надворешните промени се почесто непредвидливи и каде предвидувањата за годината што следат се повеќе предизвикувачки, е токму ситуација која бара агенти на иднината - и која страна би можела да биде подобро опремена за да ја преземе оваа задача отколку образовната администрација? Задачата на образовната администрација е, на крајот на краиштата, да ги образува идните генерации. Освен тоа, во глобални рамки, образовната администрација е веројатно најголемата индустрија во светот. Време е образовната администрација да го подигне својот профил и да стане посилно ангажирана во градењето на иднината (Sidhu, 2005, 1-25).

Новата клучна задача на наставниците е да ја градат иднината. Промената на улогата на наставниците создава голем предизвик за обуката на наставниците. Задачата на обуката на наставници треба да биде обука на агенти на иднината. Повеќе не е доволно за наставниците да бидат добро обучени во педагогијата. Покрај педагогијата, на наставниците им треба силна ориентација кон иднината.

Новата улога на наставниците бара реформа на улогата и одговорноста на директорите. Директорите треба да бидат лидери на агентите на иднината во нивните училишта. Новата улога и одговорност бараат нови видови квалификации и компетенции од директорите, па затоа мора да се реформираат барањата за квалификациите на директорите и менаџерската обука. Во иднина програмите за обука на директорите треба да ги обучат директорите како лидери на агентите на иднината (Juusenaho, 2004, 249).

1.7. Професионален развој на вработените предуслов за современо училиште

Визијата на доживотното учење и континуиран професионален развој бара наставници кои ќе знаат критички да размислуваат, кои се оспособени за рефлексивна и самоевалуација, кои знаат да побараат или обезбедат предуслови за развој на секој поединечен ученик, кои поттикнуваат и поддржуваат ученици во процесот на учење и развој. Од наставникот се очекува континуиран развој и одговорна партиципација во сите сегменти од работата на училиштето.

Кога станува збор за развој на наставниците може да се говори за индивидуален и професионален развој. Индивидуалниот развој се однесува на усвојување нови знаења,

вештини, способности и ставови, подобрување на однесувањето на поединецот поврзано со работата кој ја извршува или ќе ја извршува. Професионалниот развој на поединецот во рамките на организацијата (кариерен развој) се однесува на планираните напори во кои учествува и поединецот и организацијата со цел оптимализација на нивните интереси.

Унапредувањето на квалитетот на наставниот процес со примена на концептот за професионален развој на наставниците се наметнува како императив на современото општество и образование, а од наставникот како најважен носител на образовниот процес се бара посебна одговорност во вид на континуирано унапредување на воспитно образовниот систем. Со оглед на тоа што наставниците се клучни и незаобиколни актери во процесот на реформа на образованието, секако дека до нивен ангажман и професионално усовршување зависи спроведувањето на тој процес.

Наставникот како креатор на образовната ситуација и водител на процесот на учење има најдиректно влијание врз резултатите од учењето, но и врз создавањето на одреден однос кон учењето и образованието кај своите ученици. Од личноста на наставникот, неговата стручност и подготвеноста за разбирање, прифаќање и спроведување на принципите на современото образование ќе зависи образовната практика и пристапот кој го спроведува, а со тоа и успехот на секој поединечен ученик. Како наставниците пристапуваат кон процесот на учење, како ја осмислуваат наставата, дали се раководат по принципите на пренесување или создавање на знаења, дали применуваат пристапи кои ангажираат и мотивираат ученици итн., се прашања кои директно влијаат врз резултатите од учењето и развојот на компетенции кај сите учесници во образовниот процес. Меѓутоа ако на наставникот гледаме како на клучен параметар за квалитетно образование тогаш од исклучителна важност е прашањето за негова подготвеност за наставничкиот позив, но и уште поважно – прашањето за неговиот професионален развој.

Според одредени автори, последните години во литературата од областа на образованието, во документите за реформи на образованието како и во стручните кругови, издиференциран е ставот дека усовршувањето на наставниците претставува еден од императивите за постигнување како личен успех, така и успешност на училиштето (Kostović, Šijaković & Ojača, 2011, 303-312).

Професионалниот развој на наставниците, во основа, е процес на унапредување на вештините и компетенциите на наставниците со цел унапредување на квалитетот на наставата, како и учењето и постигнувањето на учениците. Од наставниците се очекува и самите да станат успешен ученик кој е одговорен за одлуките кои се однесуваат на сопствениот процес на учење и способен да осмисли лични стратегии за учење кои се во директна врска со развојните потреби на воспитно образовната установа.

Клучни карактеристики на процесот на професионален развој на наставниците:

- Професионалниот развој на наставниците е сложен, долгорочен. доживотен процес насочен на унапредувањето на квалитетот на наставата и положбата на наставничката професија во општеството.
- Професионалниот развој на наставниците се однесува на континуирано усовршување на постоечките и стекнување на нови знаења, вештини, ставови и перспективи кои допринесуваат кон поквалитетно извршување на работата, унапредувањето на квалитетот на учењето и постигнувањата на учениците.
- Професионалниот развој на наставниците е насочен кон развојот на лицето во рамките на нејзината професионална улога и вклучува формално и неформално искуство но и самоевалуација и саморефлексивност на наставничкото искуство.

Kraft наведува десет принципи за успешен професионален развој на наставниците кои ги поврзува со унапредување на училиштето во целина (Craft, 2000, 47):

- 1) „На поединците им е тешко да напредуваат во статично училиште
- 2) Училиштата не можат да се менуваат без промена на она што го работат наставниците.
- 3) Ако наставниците професионално напредуваат само индивидуално, тогаш, веројатно нема да бидат во состојба да го менуваат своето училиште
- 4) Понекогаш, кога училиштата се менуваат, наставниците не се менуваат заедно со нив.
- 5) Организација која учи се состои од поединци кои напоредно со извршувањето на своите основни должности, имаат можност да учат.
- 6) Професионалниот развој на наставниците е континуиран процес кој започнува со првиот, а завршува со последниот ден од нивната професионална пракса. Тоа е учење во текот на целиот живот.
- 7) Усвојувањето на нови информации и успешното соочување со новите ситуации е од централно значење за учењето во текот на целиот живот.

- 8) Промените се процес, а не настан
- 9) Секој поединец е носител на промени.
- 10) Теоријата на промена и теоријата на образование се потребни една на друга“.

Професионалниот развој на наставниците е резултат на личниот напредок на поединецот и во основа е индивидуален процес. На наставниците треба да им се пружи можност за континуиран професионален развој преку организиран и функционален образовен систем, како би можеле да ги следат современите случувања во развојот на општеството и да се подготват за улогите кои тоа, само по себе, им ги наметнува, односно како би можеле да ги достигнат компетенциите актуелни во одреден момент.

2. Директорот како педагошки водител и менаџер

2.1. Директор на училиште –овластувања, функции

Современата глобализација скоро секојдневно ја менува сликата и потребата на општеството во кое живееме. Промената на општеството со себе повлекува и промена на сите негови аспекти, а училиштето како важен фактор во градењето на општествената иднина, во тие промени би требало да има витална улога. Промените во општеството бараат нов пристап и во педагошкото управување со училиштето. Професионалното управување со училиштето претставува интердисциплинарно подрачје кое навлегува во научното подрачје на организацијата и менаџментот, комуникацијата, економијата, информатиката, педагогијата, социологијата и психологијата (Tadin, 2003). Во воспитно образовниот систем улогата на директорот бара поседување на знаења, иновативност, успешност во работењето, визионерство и лидерство кои влијаат на конструктивното и ефикасно водење на училиштето.

Со засилувањето на улогата на директорот како мотиватор, креатор, иноватор и носител на новите развојни програми на училиштето, директорот станува клучен фактор од кој зависат резултатите и угледот на училиштето.

Директорот е овластено и одговорно лице за функционирање на целокупната воспитно – образовна работа во училиштето, кој по функција учествува и во развојно – педагошката дејност на училиштето. Воспитно – образовната улога на директорот е:

- создавање клима за промени
- поврзување со колективот
- поттикнување на тимска работа и заедничко решавање на проблемите
- создавање соработничка клима
- јасно покажување на намерите, целите и задачите на училиштето
- истакнување на доприносот и заслугите на членовите од колективот
- вклучување на локалната заедница во работата и животот на училиштето
- јасно искажување на приоритетите на училиштето
- соработка со членовите од колективот во планирањето
- споделување на задоволството и благодарноста со другите
- наградување на напорите на наставниците и учениците
- спроведување на вреднувањето и самовреднувањето на работата на директорот
- вреднување и самовреднување на работата на наставниците.

Специфичноста на позицијата директор, како и неговите улоги во воспитно – образовниот процес е голема. Директорот ги поврзува стручните знаења со педагошките барања во реален контекст. Директорот мора да поседува вештини неопходни за водење на училиштето, но и да поседува знаења од педагогијата и психологијата како би помогнал во развојот на личноста, како би поттикнувал мотивација за перманентно учење и како би создал услови за перманентен развој.

Според Гоцевски Т. (2014, стр. 232) директорот ги има следниве овластувања:

- ❖ „ја предлага годишната програма за работа и презема мерки за нејзина реализација;
- ❖ ги извршува одлуките на училишниот одбор;
- ❖ врши избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар;
- ❖ поднесува извештај за успехот и постигнатите резултати во воспитно-образовната работа на училиштето до Бирото за развој на образованието, до училишниот одбор и до основачот;

- ❖ поднесува извештај за реализацијата на годишната програма, до основачот и до Министерството за образование и наука;
- ❖ поднесува извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година, до училишниот одбор и Министерството за образование и наука;
- ❖ врши и други работи предвидени со закон, со статут и со други акти на училиштето“.

Честер Бернард, познат менаџмент теоретичар, дефинирал три функции на директорот (Mašić, 2010, 86):

- да спроведе систем на комуникација во организацијата
- да влијае на луѓето да ја извршуваат својата работа што може подобро и
- да формулира и да ги дефинира причините на организацијата.

Модерните директори треба да бидат во можност да се вклучат за преземање различни улоги. Ширината на функцијата на директорот варира од една до друга земја, но заедничко им е:

- управувањето со наставниот кадар и да се биде нивен сервис,
- негување на добрите односи со локалната заедница,
- дефинирање на препознатлив етос на училиштето и
- промовирање на добри наставни практики и креирање образовни промени.

Според Британскиот национален стандард за директори, директорот треба да ги поседува следните знаења и квалитети (National standards of excellence for headteachers, 2015):

- 1) да има јасни вредности и морална цел и да е фокусиран на обезбедување на светско образование за учениците;
- 2) да демонстрира оптимистичко лично однесување, позитивни врски и ставови кон учениците и вработените, кон родителите и членовите на локалната заедница;
- 3) да води со пример - со интегритет, креативност, еластичност и јасност;
- 4) да одржува широко, тековно знаење и разбирање на образовниот и училишен систем на локално, национално и глобално ниво и да продолжи со континуиран професионален развој.
- 5) да работи со политичка и финансиска умешност, во рамките на јасен сет на принципи на кои се темели визијата на училиштето, способен да ја инкорпорира локалната и националната политика во контекстот на училиштето.

- 6) Уверливо да ја пренесе визијата на училиштето и да применува стратешко водство, овозможувајќи им на сите учениците и вработените да се истакнат.

Еден од најпознатите стандарди во ова подрачје се стандардите на американското Interstate School Leaders Licensure Consortium, ISLLC. Стандардот се применува повеќето во САД, но како таков влијае на остатокот од интернационалната образовна заедница. Тој ги пропишува следните подрачја, стандарди за директорот - водител на воспитно образовниот просец кој со својата работа се залага за успех на сите ученици:

- (1) со заедничка визија за успех поддржана од страна на училишната заедница;
- (2) со создавање на училишна култура и програма која поттикнува унапредување на учењето на учениците како и професионален развој на училишниот кадар
- (3) со создавање амбиент кој е доверлив, успешен и ефикасен за учење
- (4) со соработка со родителите и заедницата (ги уважува сите интереси и потреби)
- (5) секогаш делува доверливо, искрено и етично.

Иако училиштето има план програма за работа која е во главно детерминирана од актуелната образовна политика и на тој начин и е одредена насоката на развој, директорот може да пронајде простор за креативно воспитно и образовно раководење и поттикнување на развојните интереси (Blažević, 2014, 7-21).

Пред директорот е поставена голема одговорност – раководење не само од административен аспект, туку и од педагошки во соработка со наставниците (Tomašević, Horvat & Leutar, 2016, 49-65). Директорот во училиштето е и менаџер и педагошки раководител. Во современите истражувања во областа на стратемскиот менаџмент каде ефикасноста и ефикасноста на организацијата со која се управува видливи критериуми за успешност, се повеќе се говори за тоа дека современите менаџери, посебно оние кои се на управувачки функции треба да поседуваат и особини на лидер. Оправданоста на барањето директорот на училиштето освен менаџер да биде и лидер станува разбирлива во рамките на скратениот преглед на битни карактеристики на менаџерот од една и лидерот од друга страна (табела 1).

Табела 1: Клучни карактеристики на менаџерот и лидерот

Менаџер	Лидер
Практичар	Визионер
Краткорочна перспектива	Долгорочна перспектива

Одржува систем	Развива систем
Имплементатор	Креатор
Бара сигурни решенија	Ризикува
Мотиватор	Инспиратор
Добар комуникатор	

Популарноста на менаџментот и лидерството се повеќе расте и станува се попривлично за голем број директори на училишта кои сакаат да го зголемат квалитетот и успехот, а со самото тоа и задоволство на сите оние кои се вклучени во одреден процес на делување, а се однесуваат на образованието.

2.2. Улоги на директорот (менаџерот) во управувањето со современото училиште

Многу теоретичари на менаџментот во образованието ја разгледувале двократната улога на директорот на училиштето набљудувајќи ја од аспект менаџер / лидер и врз основа на разликата помеѓу менаџерите и лидерите дефинирале основни карактеристики на различните улоги кои директорот на училиштето ги има – директор на училиште како лидер на професионалци и директор на училиштето како шеф на извршителите.

Директорот на училиштето како **лидер на професионалците** луѓето ги согледува како активни фактори и создава услови за нивно дејствување во насока на ефикасно постигнување на заедничката визија. Тој е иноватор, создава промени кои другите вработени треба да ги прифатат, ориентиран е на содржината и влегува во суштината на меѓучовечките односи. Како лидер на професионалците, одговорен е за одење група наставници кои повеќето имаат високо ниво на стручност за извршување на својата работа. Директорот на училиштето како **шеф на извршителите** е ориентиран на процеси и должности, луѓето ги гледа како пасивни и воведува промени само кога мора. Како шеф на извршителите тој во опкружувањето е одговорен за успешноста на организацијата и успешното управување со институцијата.

Директорот на училиштето има, значи, двократна улога, бидејќи тој е лидер на институцијата, со соодветна менаџерска одговорност, но ја задржува и улогата на професионалец во образованието.

Улогите кои треба да ги поседува директорот во управувањето со современото училиште се следните:

- 1) **Стратешки партнер** – во оваа улога менаџерот треба да даде свој придонес во стратегијата на училиштето. Тој учествува во креирањето и формулирањето на стратешката политика на училиштето, а презема и акции и мерки за достигнување на визијата. Заради успешна реализација на стратешките цели, ги мобилизира внатрешните структури и ресурси на училиштето и во рамките на тоа, некои задачи ги пренасочува кон надворешните ресурси – директорот треба да вклучи што поголем број наставници, родители и релевантни фактори од локалната заедница. Важно е да се нагласи дека при реализација на стратешките цели на училиштето секогаш треба да се земе во предвид единственоста на целиот систем, бидејќи само системот како целина може да ги исполни очекувањата.
- 2) **Партнер за развивање на инструменти** – задача на директорот е преку избор на соодветни инструменти училиштето и наставниот кадар да го „влече кон иднината“, а никако да ги „враќа во минатото“. Тој треба да избере инструменти кои ќе овозможат раст и развој на вработените со што истовремено ќе делува позитивно и стимулирачки на атмосферата во училиштето.
- 3) **Организатор на состаноци и сумирање на учинокот** – директорот во текот на своето работење организира и води состаноци. Во оваа улога потребно е директорот да одржува состаноци со вработените за сумирање на учинокот, при што вработените ќе бидат информирани за важни тековни прашања за кои преку конструктивен дијалог би можело да се дојде до соодветни решенија. При одржувањето на состаноците директорите треба да водат сметка тие да се одржуваат во професионално опкружување во кое ништо не го одвлекува вниманието.
- 4) **Програма за обука и стручно усовршување** – директорот мора да води грижа вработените во училиштето да бидат во текот со развојот, со барањата и со промените во општеството (во современото општество). За да тоа се реализира, директорот мора постојано да го следи развојот и иновациите, барањата за промени на постоечкото заради подобро, што може да се постигне единствено со

постојано стручно усовршување на вработените во училиштето. На сите вработени под исти услови треба да им овозможи и да им даде право на професионален развој и стручно усовршување.

- 5) **Административен и операциски менаџер**—директорот треба да е фокусиран на економската ефикасност и што порационално користење на расположливите човечки, финансиски и материјали ресурси. Успешни се оние директори кои прават вистински работи на вистински начин.
- 6) **Планирање на работните места**—директорот е должен, согласно законската регулатива, да распише оглас и да изврши селекција, избор на нови вработени – наставници, стручна служба, останат административен и технички кадар.
- 7) **Наградување на вработените**—денес директорот има широк дијапазон на признанија и награди кои му стојат на располагање: пофалба (усмена или писмена), подарок, слободни денови, формална пофалба на некој состанок, плакета и слично.
- 8) **Мотивирање на вработените** - мотивациониот процес е континуиран и никогаш не престанува. Мотивирањето на вработените е сложен процес, не постои универзален клуч, бидејќи секој вработен е личност за себе. Директорот е тој кој што треба да открие што ги придвижува вработените во училиштето, гледајќи ги како поединци без униформен пристап за секого.
- 9) **Партнер за спроведување** –директорот (менаџерот) во својата работа користи мноштво на информации и истите да ги дистрибуира, логички да размислува, да набљудува, да анализира, успешно да комуницира и прецизно да координира, сè со цел да ги поврзува резултатите со целите на организацијата.
- 10) **Набљудување** – во оваа улога директорот треба да ги набљудува вработените во извршувањето на нивните работни задачи. На тој начин тој ќе стекне сознанија во врска со квалитетот на нивната работа, нивните компетенции, почитувањето на организациските правила, политики како и за потребата за нивно дополнително доусовршување и развој. Да оствари посета со што ќе ги согледа постигнатите резултати од работењето и ќе обезбеди повратна информација на вработените за нивниот напредок. Исто така како резултат на набљудувањето може да се открие и несоодветно однесување и однесување спротивно на законот што е апсолутно недозволливо за воспитно образовна установа.
- 11) **Менторство** – во интерес на директорот е неговите вработени да се стручни и компетентни со соодветни способности и вештини. За колегите кои се помалку

искусни и имаат поскумни знаења побрзо ќе научат конкретни работи и ќе развијат специфични вештини преку процесот на менторство, при што ментор може да им биде колега или самиот директор. Менторството може да биде формално и неформално. Формалното подразбира она што е дефинирано и воспоставено како систем, додека неформалното претставува постојана активност која неформално се одвива во текот на работниот век. Менторството ги унапредува вработените, менторите и фирмите. Менторство се смета за најефикасен метод за брзо воведување на новодојденците во работата, пренесување на знаењата и вештини од висококвалификуван кадар на почетници во одредена област и истовремено зајакнување на лојалноста на вработените.

12) **Повратна врска** – една од најмоќните алатки за развој на луѓето е давањето повратна информација. Станува збор за информации за тоа како некој ја врши својата работа. Директорот мора да внимава при давањето повратна информација таа да не звучи како критика. Една од основните цели на конструктивната повратна информација е да ги мотивира вработените да бидат подобри, да ги подобрат своите знаења и вештини.

13) **Контролор на законитоста** - контролната улога на директорот во однос на законитоста има особено значење за работата на училиштето. Одредено е познавање на соодветни законски прописи кои се нужен и битен услов за постигнување на законска работа на училиштето. Во училиштето директорот обезбедува да се изработат интерни упатства и правилници кои се во склад со законот и другите прописи. Се грижи да бидат создадени услови за почитување и примена на законите и другите донесени документи. Тука се вбројуваат следните три стандарди, а тоа се:

- познавање, разбирање и следење на релевантни прописи
- изработка на општи акти и документација на училиштето
- примена на општи акти и документација на училиштето.

14) **Директорот (менаџерот) во улога - решавач на конфликти** – конфликтот е поим кој означува ситуација во која постојат спротивни случувања и тенденции, однесувања, чувства. Тој е природен дел од човечкиот живот. Сам по себе конфликтот е неутрален, но доколку соодветно не се постапува со него може да стане многу деструктивен, но исто така може да биде дел од учењето, растот и развојот како и причина за големи промени. Во услови на конфликт, директорот треба да биде медијатор и праведен помирувач.

2.3. Директорот – менаџер со училиштето

Квалитетот на училиштето во се поголема мера е зависна од директорот, неговата оспособеност за менаџмент, стручната педагошка оспособеност и карактеристиките на неговата личност. Тие преземаат активна улога на професионален менаџер кој треба да се грижи за човечките, физички и финансиски ресурси во функција на остварување на целите и задачите на училиштето.

Под менаџмент во образованието се мисли на примена на обележјата и функцијата на менаџментот во образовни институции – од просветно – политичко (државно) ниво, до оперативна работа на образованата установа.

Менаџерската работа на директорот на училиштето е многу сложена и одговорна. Сложеноста на менаџерската дејност бара интердисциплинарен пристап во истражувањето. Во таа смисла, според некои автори менаџерските активности, опфаќаат пет димензии: планирање, организација, водење, координација и контрола.

Според Робинс менаџер е некој кој работи со луѓе и со помош на другите луѓе ја координира нивната работа како би ги постигнал организациските цели (Robins & Coulter, 2005, 7-15). Односно, работата на менаџерот не се однесува толку на сопственото лично достигнување туку тој треба што повеќе да им помогне на другите како тие поуспешно би ја сработиле својата работа. Тоа би бил централен дел од менаџерската работа. Меѓутоа, менаџерот има во својот делокруг на работа и дел од контрола, следење и евалуација на тимот со кој раководи и самиот процес на реализација на активности. Тоа многу често значи дека менаџерите и ја вреднуваат работата на членовите на тимот и ја следат реализацијата на работите.

Планирањето подразбира поглед на иднината. Директорите на училиштата мораат да имаат визија и мисија како би дошле до своите стратески цели во иднина. Директорот е одговорен за планирањето на работата на училиштето, како и за стручното усовршување на наставниците. Ако оваа функција изостане, тогаш директорот се смета за некомпетентен менаџер.

Организацијата на директорот на училиштето подразбира обезбедување на сите ресурси кои се сметаат за неопходни и потребни за нормален процес на работа на училиштето (материјални, човечки, финансиски, простор за настава, ...). Директорот треба да го организира просторот и времето, да ги подели работните обврски, да ги

подели овластувањата и одговорностите, да формира работни тимови, да пренесува информации и да ја усклади работата.

Водењето подразбира насочување на учениците и вработените од страна на директорот на извршување на одредени задачи и активности. Водењето подразбира ускладување на целите, инспирирање и поттикнување, соработка и комуникација, создавање позитивна клима, избор на соодветен стил. Директорот раководи со работата на училиштето. Образува стручни тела и тимови.

Координирањето претставува ускладување на задачите и активностите, како би се достигнале зададените цели, успешни резултати, односно како би се остварил квалитет во воспитно образовната работа на училиштето. Директорот раководи со наставничкиот совет, Одделенскиот совет, ја насочува и ускладува работата на стручните органи, соработува со родителите.

Контролата од страна на директорот подразбира да се провери дали зададените активности и задачи се реализирани и до која мера. Може да биде постојана и повремена. Директорот се грижи за осигурувањето на квалитетот, самооценувањето, самоевалуацијата на училиштето, остварувањето на постигнувањата и унапредување на образовно – воспитната работа. Се грижи за остварувањето на развојниот план на училиштето. Врши педагошко – инструктивен увид и го следи квалитетот на образовно – воспитната работа и педагошка пракса и презема мерки за унапредување и усовршување на работата на наставниците и стручните соработници. Го следи стручното усовршување.

Директорот- менаџер е најодговорен за преговорите со околината. Одговара на барањата и притисоците на родителите, синдикатот на вработените, државната администрација и се соочува со надворешните препреки.

Во зависност од тоа какви компетенции или таленти поседуваат, директорите – менаџери можат да се поделат во четири категории (Srića, 2004, 55):

- 1) Класичен менаџер – формален и строг без чувства за други, а резултатите ги постигнува со строга контрола и примена на сила;
- 2) Инвентивен менаџер – визионер прифатен од целиот тим кој со својата способност и отвореност ја води организацијата брзо и сигурно;
- 3) Рационален менаџер – многу анализира и одлуките ги носи врз основа на цврсти факти;

4) Интуитивен менаџер – одлуките ги носи без многу размислување и анализа.

Класичната менаџерска теорија исто така наведува седум основни особини кои се потребни на директорите – менаџери за да успешно го водат работењето и луѓето (Srića, 2004, 10):

- интелигенција која подразбира визионерски и творечки склоности;
- доминантност која тежнее кон престиж и моќ;
- интерперсонална чувствителност која се темели на разбирањето на меѓучовечките односи кои знаат да бидат многу сложени, поготово во организација во која работат голем број луѓе;
- самодоверба и сигурност во самиот себе и постапките кои ги презема директорот;
- отвореност;
- флексибилност и
- иницијативност односно способност со која се придвижуваат активностите.

Директорите – менаџери мораат да поседуваат одредени знаења и вештини кои можат да се поделат на тврди и меки. Тврдото знаење открива во кое подрачје лежи нивната стручност додека меките знаења и вештини откриваат на кој начин менаџерот функционира како личност. Немаат сите менаџери еднакви компетенции што се однесува до тврдите и меките знаења и вештини поради што е потребно да се работи на нивниот баланс како би се постигнале максимални резултати од работата.

2.4. Директорот - лидер во училиштето

Лидерството, пред се, претставува вештина за работа со луѓето и подразбира способност да се влијае на нивното однесување и насочување на нивните ставови во насока на остварување на целите на лидерот односно организацијата. Станува збор за способност на едно лице да влијае на друго така да тие меѓусебно соработуваат и вложуваат заеднички напори за да ја достигнат поставената цел.

Лидерството го карактеризираат четири компоненти (Лојић, Каровић & Ђурић Атанасиевски, 2013, 291-314):

- 1) процес (лидерството е процес)
- 2) влијание (лидерството подразбира влијание)
- 3) група (лидерството може да постои само во група или организација)

4) цел (лидерството подразбира одредена цел).

Лидерите се основни столбови на организациите. Од нивните способности и неспособности, маани и врлини и нивните исправни или погрешни постапки и активности зависи и успешноста на организацијата (Ибид., 291-314).

Лидерството во воспитно – образовните институции претставува клучен предуслов за остварување на целите на воспитно – образовниот процес. Насоченоста кон мотивирање на учесниците и создавање на поволни услови за работа е основна претпоставка за достигнување на целите на воспитно – образовниот процес. Но, доколку лидерството на институцијата се темели на деструктивен стил на водење, се генерираат неповолни услови за работа, следени од развој на незадоволство и неефикасно извршување на поставените цели што на крајот формира токсична организациска клима.

Лидерството во училиштата е една од најсложените и најзахтевни функции на директорот. Во добро водено училиште, однесувањето на директорот е проткаено низ целокупниот воспитно образовен процес и влијае врз вработените преку насочување на нивното однесување кон остварување на поставените цели. Лидерството во училиштата е мултидимензионален концепт каде што вредностите, целите, верувањата и одлучувањето се вештини на директорите на училиштата кои даваат смисла и значење на неговото управување. Директорот како лидер во училиштето неопходно им е да покаже разбирање и способност да создаде јасни врска помеѓу вредностите и активностите преземени во образовната институција.

Лидерството претставува вештина која бара осмислување на иднината и често се формулира во визија според која сите во училиштето ја насочуваат својата работа. Успешното училиште мора да има вешто лидерство и компетентен менаџмент. Добриот училишен директор повеќе води, а помалку управува. Водењето на организацијата значи насочување, комуникација со соработниците за заедничките цели, мотивирање и инспирирање. Лидерството треба да ја оствари културата на водење во организацијата, да го придвижи процесот на учење преку предизвици (Андевски, 2007, 79).

Лидерството претставува сложена задача која најчесто се поистоветува со улогата на директорот, но важно е да се нагласи дека и улогата на наставникот како водач е од исклучителна важност во успешното остварување на целите на училиштето со оглед на тоа што тие се темелат на квалитетот на спроведениот педагошки пристап

кој последично влијае на вклученоста на учениците во самиот процес на учење и ниво на стекнато знаење (MacNeill, Cavanagh & Silcox, 2003, 14-17).

Активностите на директорот – лидер треба да бидат рангирани според одредени приоритети како што се (Малешевић, 2001, 39):

- грижа за луѓето;
- креативен дел од работата;
- секојдневни обврски;
- градење клима во организацијата.

Основна причина за успех или неуспех на организациите се луѓето и затоа грижата за луѓето е приоритетна активност на лидерот. Креативниот дел од работата опфаќа предвидување на промени и планирање на иднината. Преку процес на координација и контрола се реализираат секојдневните обврски на директорите кои треба да негуваат добри односи со своите подредени за кои директорот мора да најде време да ги сослуша, да поразговара со нив, да ги ислуша нивните предлози, односно да најде време кога ќе им биде на располагање.

Најзначајни фактори на лидерството се (Лојић, 2011, 185)

- личните карактеристики на поединецот кој преферира лидерство
- особините на подредените и
- карактеристиките на средината.

Проучувајќи голем број на студии по ова прашање, Киркпатрик и Лок дошле до заклучок дека личните особини, во комбинација со други чинители, се важен фактор кој допринесува кон успехот на лидерот. Според нив најважни карактеристики на успешните лидери се (Гринберг & Барон, 1998, 456):

- ✓ енергијата
- ✓ чесноста и интегритетот
- ✓ лидерската мотивираност
- ✓ самодовербата
- ✓ способноста за перцепција
- ✓ познавањето на работата
- ✓ креативноста
- ✓ флексибилноста.

За ефикасно лидерство и остварување на целите на организацијата важни се следните особини на подредените (Гринберг & Барон, 2003, 251):

- подготвеност за преземање одговорност за донесување одлуки;
- потреба за самостојност;
- градење на толерантни и соработнички односи во организацијата;
- поседување на знаења, вештини и способности;
- потреба за постојано учење и усовршување
- потреба за учество во процесот на утврдување стратегии и обликување визији
- прифаќање на целите и задачите на организацијата
- заинтересираност за работата и така натаму.

Карактеристиките на средината не смеат да се запоставуваат бидејќи, по правило, лидерите се прилагодуваат на средината. Интерната и екстерна средина, природата на работата и задачите, меѓучовечките односи, техничко – технолошката опременост и слично, сето тоа значително влијае на обликувањето на лидерството. Директорот за да биде успешен лидер мора да го познава процесот на работа и организацијата во целина, барањата на опкружувањето, пазарот на труд и слично.

Турбулентните промени во секојдневнието влијаат на улогата на директорот ако лидер во образовната институција и ја прават дури и покомплексна поради се поголемиот број барања на кои треба да им се удоволи. Тој повеќе не е само извршител на одлуките во централизиран образовен систем, туку ора да биде подготвен да комуницира со опкружувањето и да се однесува претприемнички. Оваа функција бара многу лични квалитети, како што се иницијативност, посветеност кон работата и високо ниво на социјални компетенции. Некои автори го гледаат директорот на училиштето како лидер во следните улоги (Murphy & Shipman, 2000, 18-23):

- ✓ лидер како службеник во општествената заедница – оној кој учествува во реформите во образованието и го води од бирократски он постиндустриски адаптивен модел со цел да го усклади со потребите на младите;
- ✓ лидер како организациски градител – оној кој традиционализмот го заменува со фокус кон промените и креира механизми кои можат да одговорат на тие промени;

- ✓ лидер како градител на општеството – оној кој презема одговорност новите генерации да ги образува така да бидат во состојба да се прилагодат кон ново настанатите општествени структури;
- ✓ лидер како морален, етички едукатор – оној кој ќе стави акцент на поставувањето цели, на вистинските приоритети уважувајќи го при тоа мислењето на родителите и наставниците, како и фактот дека денешните деца во училиште носат многу повеќе знаење и искуство од порано.

Директорот како лидер на училиштето мотивира, поттикнува, дава енергија, гледа на работите долгорочно, ја предизвикува постоечката состојба на промена. Во тимската работа се обидува да ја објасни насоката на промени и да ги придобие членовите на организацијата да учествуваат во тие промени. Директорите – лидери секогаш ја следат личната интуиција и постојано поттикнуваат на иновации.

Добриот лидер, според мислењето на колективот, е оној кој (Vodopija, 2006, 83):

- „задава задачи соодветни на работната група
- дава комплимент на оној кој го заслужува
- јасно ги дефинира целите на работните групи
- ја препушта одлуката на членовите од тимот
- го одредува и задржува стандардот во работата.

Наспроти него лошиот лидер(Vodopija, 2006, 83):

- им говори на колегите дека лошо работат
- го наметнува сопствениот начин на работа
- делува без да објасни што прави
- ја искажува својата „сеупатеност“ така да дели совети на сите како треба да работат
- често менува проекти
- придава важност на ситници.“

Успешното лидерство треба да се темели на индивидуален пристап и разгледување на потребите на поедини соработнички групи, но начелно важно е да се развива самодовербата на подредените и нивната мотивација за што поуспешна работа, да се испита, да се сослуша и почитува секое изнесено мислење како и да се поттикнува соработка и заеднички да се решаваат потешкотиите кои го кочат исполнувањето на поставените цели (Toprak, 2015, 19-26).

Успешните директори – лидери мораат да бидат водени од лични вредности кои создаваат желба за градење, спроведување и контрола на успешноста на сопствената визија со помош на повратни информации добиени од страна на внатрешни и надворешни заинтересирани страни. Тие мораат да имаат способност за управување со бројните тензии и дилеми кои настануваат при секојдневната работа во училиштата. Успешните директори – лидери имаат високо ниво на емоционална интелигенција и градат позитивни односи со учениците, наставниците и родителите, примарно работејќи преку процесот на делегирање и доверба, вклучувајќи ученици, родители и наставници во процесот на одлучување (Harris, 2002, 15-26).

Успешниот директор – лидер треба (Buhač, 2017, 81-98):

- ✓ да воспоставува и да ги подобрува сите облици на формална и неформална комуникација со сите учесници;
- ✓ да има способност да ги слуша вработените, да поттикнува на производство на педагошки идеи, кои стручно ќе ја збогатат, а педагошки ќе ја оплеменат школската работа
- ✓ да овозможи стручно усовршување и непрекинато учење на сите вработени во училиштето;
- ✓ да воведат пракса на постојано формално и неформално дружење на вработените;
- ✓ почесто и поотворено да признава успеси;
- ✓ да дозволи право на грешка која не е на штета ниту на ученикот ниту на училиштето;
- ✓ да поттикнува промени како правило на однесување и така да се привикнува на живот со промени;
- ✓ да влијае поединците и тимовите меѓусебно да се поврзуваат без формално посредување на наредените;
- ✓ во работата да внесува повеќе хумор, да поттикнува здрави, отворени, спонтани реакции и односи меѓу наставниците;
- ✓ да спречи омаловажување и загрозување на достоинството на луѓето;
- ✓ да отстрани се што го ограничува творештвото на наставниците и учениците;
- ✓ довербата во наставниците да ја докажува на начин делегирање на задачи и препуштање за самостојно носење на одлуки по стручни прашања.

Успешниот директор – лидер поттикнува на заедничко остварување на целите овозможува активно учество во работата, и со тоа, допринос на соработниците во

постигнувањето на воспитно – образовните цели (Blažević, 2014, 1-2). Успешниот директор – лидер изнесува јасни очекувања и признанија, овозможува лично и стручно усовршување, се грижи за задоволството кај вработените. Многу е важно лидерот да знае што ги мотивира вработените бидејќи единствено таквата мотивација ќе има позитивен ефект на успешноста на лидерството. Со развојот на успешна комуникација и поттикнување на развојот на комуникациските вештини, како и обезбедување позитивна работна клима и конструктивно решавање на конфликтни ситуации, со воведување на иновации и промени се создаваат значајни услови за изградба а добар општествен углед на училиштето.

2.5. Директорот на училиштето и стиловите на раководење како важна функција на менаџментот

Директорот на училиштето мора да ја разбира сржта на човековата природа и она што ги мотивира луѓето, силно да ракува со соработничките меѓусебни односи, но и да знае да ја разбере разликата помеѓу различните стилови на водство. Имено, успешноста на училиштето како воспитно – образовна установа во едукацијата на учениците значително зависи од природата и стилот на лидерство кој е карактеристичен за таа установа.

Стилот на водење на директорот може да биде автократски, демократски и laissez-faire. Автократскиот стил е стил каде сета власт е концентрирана во рацете на директорот, кој има моќ во донесувањето одлуки. Директорот автократ функционира со наредби, казни и награди. Директорот со автократски стил на водење се препознава како лице со крути ставови, кое самостојно носи одлуки поврзани за функционирањето на училиштето. Не соработува со своите вработени, а ако тоа и го направи тогаш се сведува на круто формално сослушување со кое настојува да ја прикрие својата авторитативност. Директорот – автократ дава наредби без образложение и јасни упатства што да се направи без објаснување на причините зошто тоа треба да се направи. Последица од ваквиот стил на водство е напната атмосфера во училиштето во која ниту наставниците ниту стручните соработници не се осмелуваат да ги изнесат своите мислења, идеи и предлози како и алтернативни решенија со што би придонеле кон развојот на училиштето. Директорот со автократски стил создава средина која деструктивно демотивирачки влијае на развојот на креативноста на наставниците и учениците.

Демократскиот стил се карактеризира со соработка помеѓу директорот на училиштето и вработените. Директорот со демократски стил овозможува вработените да бидат вклучени во процесот на донесување одлуки и го поттикнува нивното учество. Тој има разбирање за своите вработени, ги перципира нивните потреби и им пружа целосна поддршка во работата. Основа на демократскиот стил е двонасочната комуникација и добрите меѓучовечки односи. Демократскиот стил на директорот обезбедува позитивна атмосфера во училиштето во кое сите вработени меѓусебно соработуваат и учествуваат во одлучувањето. Директорот се грижи за квалитетот на меѓучовечките односи и настојува преку различни постапки и активности да ја подобри училишната клима.

Laissez-faire стил на водење е водење со минимално вклучување на директорот во работата на подредените. Имено во училишта кои имаат директор кој раководи со laissez-faire стил, вработените имаат слободни раце и висок степен на слобода во одлучувањето на кој начин ќе се работи. Ваквите директори се скоро „невидливи“ затоа што не се заинтересирани ниту за наставата ниту за педагошките проблеми кои се јавуваат во текот на наставниот процес. Тие преземаат одговорност за материјалната егзистенција на училиштето и средствата за работа. Наставниците кои работат во училишта кои се водени од директори со laissez-faire стил имаат чувство како да немаат директор и дека се препуштени на самите себе.

Сите стилови на водење имаат свои предности и недостатоци. Исто така не може да се претпостави ниту пак генерално да се заклучи кој од стиловите е подобар – сето тоа зависи од ситуацијата и од конкретната организација. Сепак исклучително е важно директорите на училиштата да ги знаат предностите и недостатоците на секој стил и да знаат да препознаат кој стил да го применат во одредена ситуација како и да развијат ситуацииска флексибилност и применливост на поедин стил.

2.6. Стручно усовршување и професионален развој на директорот

Живееме во општество кое постојано се менува и кое бара непрекинато учење поради што образованието, вештините и способностите на директорот не треба да бидат во расчекор со потребите на современото училиште. Истовремено, директорот на училиштето мора и со личен пример да биде модел на вработените, посебно на

наставниот кадар, но и на учениците за постојано учење и усовршување во текот на целиот живот.

Еден од почетните чекори на ублажување на дисконтинуитетот во образованието е формирањето на свест кај самите директори за потребата за континуирано стручно усовршување како можност за сопствено напредување. Подготвеноста перманентно да се образува и усовршува е предуслов за квалитетен директор.

Ширината на знаењето е многу значајно за извршување на работата директор. Тоа значи дека тој во одредена мерка треба да познава технологија, да ја познава психологијата на личноста како би можел да ги разбере чувствата и мотивацијата на оние со кои работи, да ги познава основните начела и принципи од економијата и финансиите како најдобро би се снашол во сложените економски и финансиски токови и да го познава законодавството. Се разбира директорот треба да има знаења од сите оние области кои ќе му овозможат да биде успешен. При тоа, директорот мора да развива способност за комуникација, способности од областа на човечките ресурси, способност за тимска работа, како и способности од областа на одлучувањето и решавањето проблеми. Се разбира, директорите мора да го познаваат вкупното општествено политичко, економско и културно опкружување, како би можеле во новите, сложени и променети околности да се снајдат, да се прилагодат и успешно да управуваат.

Професионалниот развој на директорот е неопходен за да директорот може да ги реализира улогите кои од него се очекуваат во современите услови. Во текот на својот професионален развој директорот е ставен во низа различни околности. По завршувањето на базичното образование, директорот најпрво се вклучува во воспитно образовниот процес како наставник или стручен соработник. Наставникот доаѓа со стручни знаења кои треба да ги пренесе на учениците во рамките на наставниот процес, но знаењата од методиката, педагогијата, психологијата се од различно ниво поради тоа е важно да е спремен да се усовршува, да прифати размена со колегите, со менторот и со тоа да ја реализира улогата на наставникот како ученик.

Стручното усовршување на директорот е сложен процес па со самото тоа тешко е да се дефинира како единствен поим и често одредувањето на овој поим се согледува најчесто преку четири компоненти и тоа:

- ❖ стручното усовршување е континуиран процес кој треба да трае од почетокот на професионалната работа до крајот на работниот век и е дел од перманентното образование на директорот
- ❖ усовршувањето претставува усвојување, збогатување и следење на знаењето и иновациите со потесна стручна, дидактичко – методска, педагошка и психолошка и друга област значајни за работата на директорот
- ❖ стекнување, усовршување и јакнење на способностите и вештините неопходни за реализација на сите директорски улоги
- ❖ личен раст и развој на наставниците и негово професионално напредување.

Континуираниот процес на стручно усовршување на директорот е основен предуслов за негово успешно делување. Перманентното вложување во образованието на директорите и нивниот развој има за цел нивна квалификација и обука за успешно извршување на сите актуелни и идни работни задолженија. Единствено со такви професионални директори ќе може да се оствари успешно училиште. секој менаџер треба да има јасна визија и мисија за делување, а која произлегува од неговото знаење, стекнато преку перманентно неформално и информално образование (покрај задолжителното формално образование). Токму затоа директорите би требало да го препознаат значењето и улогата на неформалното образование, кое во денешно време е големо, наред постојаните и брзи промени кои бараат на нив брзо и ефикасно да се одговори.

3. Комуникација во училиштето

3.1. Поим комуникација

Во секојдневниот живот преку процесот на комуникација човекот остварува одредени односи со поединци или групи. Преку комуникативната пракса луѓето задоволуваат различни потреби, како свои така и на другите. Луѓето мораат меѓусебно да комуницираат бидејќи на тој начин ја задоволуваат потребата за меѓусебна соработка, што е и цел на процесот на комуникација. Соработката со другите подразбира создавање на општествени групи во кои човекот се интегрира. Со комуникацијата се изразуваат,

соопштуваат ставови, идеи и мислења. Начинот на кој поединецот може да комуницира зависи од неговите афинитети, околности и моментални можности.

Комуникацијата претставува сложен феномен кој не е лесно на едноставен и единствен начин да се дефинира. Човечката комуникација е сложена, разновидна и е постојан следбеник на човечката активност, а најчесто се дефинира како размена на пораки од едно лице до друго (Rouse & Rouse, 2005, 40). Некои од дефинициите за комуникација се:

- Комуникацијата претставува процес на размена на мисли, чувства и пораки која нужно се одвива секогаш кога постои интеракција (меѓуоднос, меѓуделување) (Lučanin & Lučanin, 2010, 17).
- Комуникацијата претставува процес на размена на информации преку договорен систем на знаци, односно да се комуницира значи да се дели информација со други со што соговорниците меѓусебно се збогатуваат (Bagarić atall, 2011, 2).
- Комуникацијата е динамичен и сложен процес во кој луѓето испраќаат и примаат вербални и невербални пораки како би разбрале и како и нив би ги разбрале (Lučanin & Lučanin, 2010, 17).

Без оглед на бројноста на дефинициите кои ја опишуваат комуникацијата, таа може да се сведе на едно – темел на социјалната интеракција, односно темел на меѓучовечките односи. Зборот комуникација се користи и како синоним за разговор, но таа е многу повеќе од тоа.

Процесот на комуникација има за цел разбирање и иницирање на одредено однесување. Во секојдневниот живот комуникацијата може да се темели на принцип на едноставна размена на информации. Во повеќето случаи се работи за посложени активности кои стимулираат одредено однесување или кои поттикнуваат заземање став кон некој проблем.

Reardon Kathleen наведува пет основни карактеристики на секоја комуникација (Kathleen, 1998, 14):

- ❖ Луѓето комуницираат од различни причини (за забава, за да остават впечаток на други, за да покажат топлина и пријателство, да добијат некои информации и слично).
- ❖ Комуникацијата резултира со намерни и ненамерни ефекти (без оглед на тоа што е кажано, тоа не мора секогаш да се разбере како што се мисли).

- ❖ Комуникацијата е обично обострана (за време на говорот на едно лице другото лице може да покаже невербални знаци на интерес или не-интерес, и на тој начин таквите знаци комуницираат, без разлика што зборот го има друго лице).
- ❖ Комуникацијата вклучува најмалку две лица кои влијаат еден на друг во еднаква мера, комуникацијата се случува и тогаш кога не била успешна (Комуникацијата е она што се прави кога на другите, вербално или невербално, ги искажуваме нашите мисли или чувства).
- ❖ Комуникацијата вклучува употреба на симболи (Симболите се однесуваат на мислите и чувствата, а се содржани во зборовите и многуте гестови).

Комуникацијата се карактеризира како константно променлива, динамичка појава која во себе содржи размена и интеракција. Тешко е да се утврди почетокот на комуникацијата, бидејќи таа не е статична. Доколку дојде до запирање, комуникацијата наизглед престанува да постои, иако во тој случај таа преминува во друга форма (Manić, 2014, 195-209). Комуникацијата е невозможно да се оддели од човековото искуство, ставови, емоции кои влијаат на начинот на кој испраќаме и толкуваме пораки.

Познати се и јасни основните и неопходни елементи на комуникацискиот процес:

- комуникатор (испраќач, иницијатор)
- примател (реципиент)
- канал (начин, средство)
- порака.

Често во составни елементи се вбројува и ефектот на пораката врз примателот. Пораката се кодира, се преведува во знак или симбол и со нејзино испраќање започнува комуникацискиот процес. Кодот со посредство на медиум или канал се пренесува до реципиентот кој ја декодира пораката, ја толкува, дешифрира. Тука комуникацискиот процес може да заврши, но може и на продолжи така што реципиентот ја презема улогата на комуникатор и ја емитира понатаму или пак реципиентот одговара на веќе испратената порака – потврдувајќи го нејзиниот прием и нејзиното толкување или испраќа нова порака како реакција на примената. При тоа, често, при комуникацијата се појавуваат шумови кои можат да го попречат емитирањето на пораката правејќи ја помалку или повеќе разбирлива, достапна и за понатамошна употреба корисна. Шумовите можат да бидат од техничка природа или симболична (семантички шум), односно системот знаци и значења може да биде различен кај комуникаторот и реципиентот. Важна улога во процесот на комуникација има и повратната спрега бидејќи

таа покажува на кој начин реципиентот ја примил, протолкувал и разбрал примената порака.

Комуникацијата има две димензии: вербална и невербална. Вербалната комуникација е онаа која се остварува со говор, додека невербалната често се перципира како комуникација без зборови и понекогаш може во целост да го замени вербалниот дел од комуникацијата. Вербалната комуникација може да биде пишана и усна, а вообичаени канали преку кои се пренесува се: телефон, видео, телевизија, радио, звук на интернет, разговор лице в лице. Невербалната комуникација вклучува видливи карактеристики како што се изразот на лицето, очите, допирот, тонот на гласот, но и помалку видливи како што се држењето, просторната дистанца помеѓу лицата кои комуницираат и слично. Може да се каже дека се комуницира: објектите, просторот и времето. Вербалниот елемент може да се исклучи, но не и невербалниот бидејќи и тишината говори сама за себе.

Помеѓу вербалната и невербалната комуникација постојат некои сличности и разлики, а тие се во степенот на структурираност и во степенот на контрола на лицето над сопствената комуникација (Lučanin & Lučanin, 2010, 17-18). Под структура се подразбира јазикот кој има структура во вид на граматика, речник, наспроти невербалните знаци кои немаат силна структура и со самото тоа не мораат да имаат еднакво значење кај сите луѓе.

Важно е да се научи добро да се комуницира, бидејќи станува збор за вештина која е пресудна во деловниот и личен успех.

Во секоја организација најважно е одржувањето на процесот на ефикасна комуникација. При тоа треба да се има во предвид дека како сме разбрале некој, не мора да биде она што тој сакал да соопшти. Треба да се има во предвид дека испраќачот и примателот на пораката се две одвоени индивидуи кои имаат свои сопствени ограничувања и во преносот помеѓу нив многу нешта можат да ја искрват пораката. Би било погрешно да се верува дека комуникацијата во организацијата се сведува само на размена на деловни информации и факти и на координација на деловните активности со цел постигнување на целите на организацијата. Значаен дел од комуникацијата во организациите и значајно влијание на организацијата има и меѓучовечката комуникација со тежиште на општествените односи кои владеат меѓу луѓето. Создавањето пријатна

атмосфера, развивањето пријателства, создавањето доверба и прифаќање се само некои од производите од социјалната комуникација во организациите.

3.2. Директорот како комуникатор

Со цел успешно да ги извршува менаџерските функции во административната и педагошката област на училиштето, директорот мора да има соодветни надлежности и квалитетна е ефикасна двонасочна комуникација. Од менаџерска гледна точка, комуникацијата е клучен процес кој лежи во основата на сите видови организациски операции и е една од најважните вештини на менаџерот на училиштето која во голема мера го одредува неговиот успех. Ако директорот не е способен да комуницира со своите вработени и ученици, тогаш ниту најдобрата стратегија или план не вредат ништо. Комуникацијата е основа на меѓучовечките односи во училиштето. Ефективната комуникација креира атмосфера која е проткаена со доверба, во која секој човек ги задоволува своите потреби, се чувствува сигурно, слободно и во која владеат соработнички односи.

Успешниот директор мора да биде способен за меѓучовечка комуникација. Тој на вработените треба да им обезбедува информации кои им се потребни заради подобро донесување одлуки. Директорот е во позиција да претставува извор на многу и различни информации кои треба да ги насочи и да ги сподели со заинтересираните страни со кои комуницира (колеги, ученици, родители...). При тоа информацијата како дел од комуникацијата мора да биде квалитетна односно да ја карактеризираат следните особини (Bogojević, 2007, 52):

- јаснотија (за примателот на информацијата) – дали примателот ќе ја разбере информацијата?
- достапност – дали информацијата ќе стигне до сите до кои треба да стигне?
- правовременост – дали информацијата се испраќа во вистинско време?
- доверливост – дали информацијата е точна, добиена од сигурни извори?
- релевантност – дали таа навистина е значајна за оние на кои им се испраќа?
- различни извори, точки на гледиште – дали информацијата вклучува во себе повеќе извори?

Комуникацијата е средство преку кое директорот може да убедува, информира, мотивира и да ги води своите вработени и ученици кон заедничка цел. Поради тоа тој треба да го познава процесот на комуникација, сите елементи од тој процес, нивната меѓусебна условеност и принцип на функционирање, различните видови комуникација со своите предности и мани, како и неизбежните бариери во процесот на комуникација, но и начините за нивно отстранување. Директорот не може да има квалитетни соработници, ниту пак може да ги координира и контролира своите активности без ефикасна комуникација. Неговите одлуки можат да бидат поттик, но и кочница за квалитетна работа. Директорот мора да води сметка за начинот на кој неговите ставови и уверувања ќе влијаат на ставовите и однесувањата на наставниците.

Директорот треба да бие свесен дека комуникацијата, без оглед на тоа дали е вербална или невербална, го создава, развива и одржува човекот, а квалитетни наставници се најсилна инвестиција на едно училиште бидејќи тие го реализираат воспитно – образовниот процес. Комуникацијата во рамките на училиштето го опфаќа и оној дел кој нема врска со работните задачи на наставниците, а се однесува на лична комуникација.

Комуникацијата на директорот со учениците се остварува преку културно – уметничка програма, приредби, секции и други активности, но и преку индивидуални разговори, кога е тоа потребно. Успехот на училиштето и целокупната реализација на воспитно – образовниот процес во голема мера зависи од степенот на успешност на размена на информации со луѓето, како во рамките на училиштето така и надвор од него.

Комуникацијата во училиштето не претставува само пренос на информации во училиштето, туку и средство за поврзување на луѓето врз основа на остварување на заедничка цел. Директорот мора строго да води сметка за тоа, создавајќи соодветен комуникациски систем во училиштето и опкружувањето.

Комуникацијата претставува крвоток на организацијата на училиштето. Училишната комуникација се одликува со комплексност и разновидност во која улогата на директорот е незаобиколна.

3.3. Видови комуникација во училиштето од аспект на директорот

Во својата работа директорот на училиштето користи неколку различни типови комуникација. Секој вид игра важна улога во ефективната на директорот на училиштето. Организацијата на комуникацијата на директорот на училиштето може да се подели:

- според пристапот на комуникација, на формална и неформална
- според каналите на комуникација, на интерна и екстерна
- според командниот ланец на комуникација, комуникација кон доле и комуникација кон горе.

Формалната комуникација е комуникација која ја следи формалната подреденост и организациски односи, односно комуникација која е поврзана со реализација на организациските цели (Slikavica, Bahtijarević & Pološki Vokić, 2008, 582). Основната задача на директорот е да обезбеди ефективна формална комуникација преку целата организација (училиште), што значи постојан проток на комуникација преку формални канали (Fox, 2006, 41). Формалната комуникација на директорот на училиштето се однесува на пренос на порака од него до некој вработен кој е негов подреден. Така, директорот може на своите вработени да им испраќа електронска пошта, да им дава упатства и налози за извршување на одредени работи.

Неформалната комуникација е комуникација која се шири низ целата организација, но не ја следи хиерархиската организациона структура или линија, туку приватните односи меѓу членовите на организацијата. Најчесто постои поради потреби на членовите на организацијата за информации кои не се обезбедуваат преку формалната организациска комуникација, а може да бидат од лична природа или поврзани со работата. Овој тип на комуникација е често поврзана со неточни информации, гласини и озборувања, кои може негативно да влијаат врз продуктивноста на поединецот, а организациите честопати се обидуваат да ја спречат. Неформалната комуникација во училиште се огледува кога вработените и директорот меѓусебно разговараат во ходник, во училишниот хол и слично. Директорот преку неформалната комуникација може да дознае доста информации кои се важни за успехот на училиштето, но и за задоволството или незадоволството на вработените. Од степенот на слобода и чувство на сигурност и уважување на секој вработен многу зависи и успехот на институцијата.

Формалното и неформалното комуницирање формира комуникациска мрежа во рамките на училиштето. Се разликуваат пет основни типа комуникациски мрежи(Sikavica, Bahtijarević F & Pološki Vokić, 2008, 583):

- *структура на тркало*: најцентрализирана комуникациска структура во која сите информации ги прима и испраќа едно централно лице и постои еднаква партиципација на сите членови;
- *структура на буквата Y*: центарот не е споен непосредно со сите членови на групата туку во средина се наоѓаат две лица. Во оваа структура комуникацијата го следи формалниот заповеден ланец;
- *структура ланец*: овозможува рамномерен проток на информации и е погоден за работни ситуации во кои работите се надоврзуваат. Комуникацијата се одвива од еден до друг член по должината на ланецот. Лицата на крајот од ланецот комуницираат само со едно лице;
- *структура круг*: секое лице комуницира со две други, тоа се најчесто лица со слични уверувања, искуства или подрачја на работа и слично.
- *структура на мрежа односно ѕвезда*: најдецентрализирана структура. Сите членови меѓусебно активно комуницираат без оглед на својата хиерархиска положба. карактеристични се за отворени, флексибилни и иновативни организациски структури.

За неформален систем карактеристична е неформална мрежа на гласини. Мрежата гласни има три основни карактеристики (Robbins S. P., Judge, 2009, 377):

- не е под контрола на раководството;
- повеќето вработени сметаат дека претставува посигурен и поверодостоен извор на информации од формалните информации на раководството;
- воглавно служи за лични интереси на луѓето кои во неа учествуваат.

Интерната комуникација се однесува на испраќање и размена на идеи и информации преку постојните канали во рамките на организацијата. Примери за овој тип на комуникација се одделенските совети, наставничкиот совет, седниците на училишниот одбор, советот на родители, како и телефонските разговори кои директорот службено ги врши со институциите.

Надворешната комуникација на директорот подразбира значајна размена на информации преку пренос на пораки помеѓу училиштето како организација и неговите

главни екстерни соработнички и инспекциски институции, како на пример, министерството за образование, бирото за развој на образование и разни други државни институции, како и невладини организации.

Комуникација надолу е комуникација која се одвива од луѓе на повисоки организациски нивоа кон оние на пониски нивоа во организацијата. Одлуките на ниво на училиште најчесто се направени од страна на директорот на училиштето, односно органот на раководење или училишниот одбор, односно органот на управување, а потоа се движат надолу кон вработените (наставници и стручни соработници) кои ги спроведуваат донесените одлуки и ги исполнуваат зададените задачи. Најголемиот број на пораки во училиште кои се испраќаат од директорот кон вработените имаат за цел да им помогнат на вработените ефикасно да ја извршуваат својата работа. Најчесто станува збор за инструкции за тоа како да се направат нешто, стратегии, се доделуваат нови задачи, се решаваат проблеми и слично. Најголем проблем со овој вид на комуникација е филтрирањето на информации бидејќи информациите одат од еден до друг вработен кои ги толкуваат на свој начин, и често постои опасност од губење на информации.

Комуникацијата кон горе е насочена кон повисоко ниво во рамките на организацијата, односно се однесува на испраќање на информации од подредените до претпоставените. Овој вид комуникација им овозможува на менаџерите да добијат информации за тоа што мислат вработените за нивната работа, за нивните колеги, но и за самата организација. За да се поттикне комуникацијата кон горе менаџерите користат техники како што се неформална дискусија со вработените, истражување на ставовите на вработените, системи за предлози и поплаките и политика на отворени врати која ги поттикнува вработените да им се обраќаат на менаџерите кога сакаат. Комуникацијата кон горе е значајна за успешна работа на училиштето. Таа ги охрабрува и ги поттикнува соработниците да партиципираат во процесот на донесување одлуки и да прифаќаат корисни идеи.

3.4. Вештини за комуникација на директорот на училиштето

Силата на организацијата воглавно зависи од менаџерската комуникација и способноста на директорот. Без квалитетен менаџер организацијата нема да ја исполни својата задача. Иако позицијата директор на училиште понекогаш со себе носи одредена моќ, а понекогаш и вишок или злоупотреба на таа моќ, многу е важно директорите да бидат свесни дека таа позиција не им дава за право да бидат директивни, арогантни, по

секоја цена да настојуваат своите колеги да ги менуваат во насока во која мислат дека треба. Во таквата комуникација директорите најчесто почнуваат да применуваат одредени „алатки“ кои се се друго освен ефективно комуницирање.

Секој директор се карактеризира со одреден стил на комуникација - тој може да биде повеќе отворен и чувствителен, додека други пак можеби имаат повеќе разбирање отколку нивните колеги.

Комуникацискиот стил е повеќе значен, што значи дека едно лице не мора да има еден стил, туку комбинација од повеќе. На пример, директорот за време на наставничкиот совет може да комуницира пријателски, на внимателен и релаксиран начин. Покрај тоа, стилот на комуникација е мултиколинарен, а тоа говори дека варијаблите од различни стилови не се независни една од друга. На пример, ако директорот е доминантен и драматичен, значи дека суштинските елементи од доминантниот стил се преклопуваат со доминантните елементи во драматичниот стил. Ако доминантниот стил бара повеќе време за разговор и драматичниот стил бара начини (приказни, шеги) кои го зголемуваат интересот. Сепак, директорот може да биде доминантен без да биде драматичен и обратно. Комбинацијата на стилови може да има комбиниран ефект. Лицето со доминантен, релаксиран стил, оддава самодоверба, додека недоминантната личност може да се поврзува со несигурност. Вистинската комбинација на комуникациски стилови може да биде многу ефикасна во комуникациската содржина на содржината и да влијае врз вработените. Конечно, стилот на комуникација е променлив. Иако секоја личност веројатно има примарен стил на комуникација, од време на време може да отстапи од него. Одреден комуникациски стил не е апсолутен приказ на начинот на кој лицето комуницира. Ситуациските барања можат да влијаат на тоа лицето го смени својот примарен стил на комуникација.

Од ова може да се заклучи дека колку повеќе вработените комуницираат со директорот, веројатно е дека ќе можат да ги предвидат неговите примарни стилови на комуникација и отстапувањата. Директорите кај кои се чини дека немаат конзистентен, примарен стил на комуникација, можат да од страна на вработените да бидат перципирани како непредвидливи.

Основни видови комуникациски стилови се (Реш, 2009):

➤ Доминантен стил

Доминантниот стил на комуникација се рефлектира во вербални и невербални компоненти што сигнализираат доминација на лицето. Директорот кој го користи овој стил на комуникација многу често говори, доминира во формалните и неформални разговори, го насочува разговорот, изразува невербални однесувања како што се гласно зборување, доминантни движења и гестови како и контакт со очите. Другите ваквите луѓе ги доживуваат како надлежни, самоуверени, насилни и конкурентни.

➤ Драматичен стил

Драматичниот стил на комуникација се препознава по карактеристики како што се живост, упадливост, нагласена комуникација. На пример, директорот со драматичен комуникациски стил има живописен говор, претерува во вербалното и невербално нагласување, раскажува шеги, анегдоти, преувеличува, фантазира, користи метафори, алегии, сарказам, сатира и други невербални однесувања кои помагаат во драматизацијата. Другите луѓе гледаат на директорот со драматичен комуникациски стил како на носталгично, забележливо, атрактивно и популарно лице. Сепак, многу луѓе овој стил го користат само во одредени прилики.

➤ Кавгациски стил

Кавгацискиот комуникациски стил е видлив во вербалното и невербалното однесување во кое лицето е склоно да се расправа. Директорот со кавгациски стил има кавгациски тон, тешко се запира себеси и другите во кавга, ужива во аргументирање, честопати дава различни докази за да го поткрепи своето тврдење, инсистира од другите точност во изнесувањето на аргументи и генерално е кавгациска личност. Директорите со кавгациски стил можат да бидат перципирани на два различни начини: или како способни и сигурни (како во доминантниот стил), или како непријатни, непристојни и агресивни. Ако се користи премногу често, ваквиот стил може да го отуѓи поединецот во околината.

➤ Анимирачки стил

Главните карактеристики на анимирачкиот стил на комуникација се живоста и духовитоста. Директорите со анимирачки комуникациски стил се вербални и невербални експресивни, користат гестови, изрази на лицето, гестови на телото, различни вокални тонови. Нивната емоционална состојба е добро позната на луѓето во непосредна околина и се многу експресивни комуникатори. Други ги гледаат како „живи“, возбудливи и препознатливи, а нивното присуство е пријатно. Ако кај

директорот цело време преовладува ваков стил, постои можност другите да го доживуваат како нервозен и емоционално незрел човек кој лесно се возбудува.

➤ Стил оставање впечаток

Овој стил на комуникација се однесува на „луѓе кои оставаат впечаток поради своите комуникациски стимули“. Тоа зависи од изворот на комуникациските знаци кои оставаат впечаток на слушателите, како и од обработката на податоци која, исто така, остава одреден впечаток. Ако тој процес не успее, не е оставен впечаток. Покрај тоа, овој стил го карактеризираат и лица кои кога зборуваат или презентираат нешто оставаат впечаток на другите луѓе. Ваквите луѓе често остануваат во меморија.

➤ Опуштен стил

Опуштениот стил на комуникација се одразува на вербалните и невербалните компоненти кои сигнализираат дека лицето е мирно, ладно и сталожено. Директорите со опуштен стил на комуникација се вербално и невербално релаксирани, ја контролираат ситуацијата, мирни се во оралното изразување и генерално се сметаат за опуштени комуникатори. Исто така, тие немаат нервозни навики, мани или однесувања. Другите луѓе ги сметаат директорите со опуштен, релаксиран стил за мирни, самоуверени лица како и за добри комуникатори со кои е пријатно да разговараат.

➤ Внимателен стил

Внимателниот стил на комуникација е карактеристика на лицата кои слушаат, внимателно следат и се концентрирани на комуникацијата со други лица. На пример, директорот со внимателен стил без проблем се враќа на претходните делови од разговорот, емпатичен е, од реакциите и одговорите може да се види дека искрено и внимателно слуша. Директорите со внимателен стил се сметаат за добри и грижливи слушатели и ефективни комуникатори.

➤ Отворен стил

Отворениот стил на комуникација се карактеризира со вербални и невербални однесувања како што се отвореност и искреност. Директорите со отворен стил често ги изразуваат своите ставови и чувства, лични а можеби и интимни работи за себе и за другите. Таквите лица може да се гледаат на поинакви начини. Од една страна, тие се сметаат за целосно отворени, безрезервни, неограничени; од друга страна луѓето може да ги сметаат за премногу отворени, лични, интимни и искрени.

➤ Пријателски стил

Пријателскиот стил на комуникација се препознава кај луѓето кои се пресретливи во комуникацијата, кои сакаат да комуницираат, „публиката“ ги сака и склони се кон воспоставување пријателски односи. Директорите со пријателски стил на комуникација вербално и невербално се пријателски наклонети: се смешкаат, даваат поттик и поддршка на другите, изразуваат восхит кон другите, признаваат туѓи вербални и невербални придонеси, и генерално се позитивни кон другите. Другите луѓе таквите директори ги сметаат за социјални и пресретливи и се добро прифатени.

➤ Прецизен стил

Прецизниот стил на комуникација се одразува на вербалните и невербалните компоненти кои сигнализираат внимателност, директност, фокусираност и прецизност на лицето во неговата презентација. Таквите луѓе се недвосмислени, јасни и фокусирани кога комуницираат.

Од наведените девет компоненти, шест од нив се важни за ефикасен и афективен комуникациски стил на директорот, а тоа се: пријателската, прецизната, внимателната, анимирачката, опуштената и драматичната компонента.

Пријателската компонента на комуникацискиот стил претпоставува дека директорот е пријателски настроен и ги поддржува и поттикнува вработените на позитивен начин. Прецизната компонента тргнува од фактот дека директорот е точен, недвосмислен во давањето упатства. Внимателната компонента претпоставува дека директорот е добар слушател фокусиран на содржината.

За разлика од другите, анимирачката компонента е нешто послободна, а претпоставува дека директорот е духовито и опуштено лице. Мото на ваквите директори е „да слуша и да делува“. Опуштената компонента претпоставува дека директорот е спокојна, мирна личност кој ги контролира ситуациите. За разлика од опуштената, драматичната компонента претпоставува упадлива и нагласена комуникација на директорот. Директорите често преувеличуваат, потценуваат или го менуваат буквално значењето на содржината како би го зголемиле вниманието. Исто така користат необични споредби, движења, анегдоти, слики, споредби, шеги, сарказми, како еден од начините да го задржат вниманието. Иако секој директор поседува свој примарен комуникациски стил, тој може да го менува во зависност од ситуацијата. Комуникациските стилови се нераскинливо поврзани и често се користат истовремено.

Секој директор мора да знае кој стил ќе го примени во која ситуација, а оние кои користат несоодветни стилови се сметаат за неефикасни директори. На крајот, комуникацискиот стил на директорот е важен за позитивна порака, позитивна комуникација помеѓу него и наставниците како и помеѓу него и учениците.

Во литературата се наведуваат така наречените „седум комуникациски грешки“ кои се состојат од: критики, обвинувања, приговарања, закани, казнувања, жалби и поткуп (Robbins, 2009, 8). Во ситуации во кои се избираат некои од овие навики најчесто се водат разговори кои можат да имаат тежок исход кој директно се рефлектира на односот со соговорникот. Секоја од овие навики резултира со лош успех во комуникацијата и создавање недоверба на релација директор – вработен.

Многу подобри резултати во комуникацијата можат да се постигнат доколку се употребуваат други навики како што се: слушање, поддршка, охрабрување, почитување, доверба, прифаќање, преговарање.

Во комуникацијата со вработените директорот не смее да прави грешки. Многу е важно да се истакне значењето на пофалбата со која вработените се мотивираат подобро и поквалитетно да ја работат својата работа. Односот директор – наставник може да има и елементи на лично, а неговата успешност најмногу зависи од тоа колку се препознаваат и уважуваат меѓусебните граници.

Во текот на активностите на директорот во училиште, од планирање и организација, па се до следење, директорот мора да ги најде вистинските зборови за ангажирано вклучување на наставниците, децата и родителите во активностите во училиштето, за разбирање на проблемите на релација наставник - ученик, за незадоволство на родителите во врска со третманот на нивното дете во училиште, за не-објективноста и пристрасност и слично. Важните компетенции во овој процес се: самодоверба, самосвест, самоконтрола и емпатија на директорот. За ефективна комуникација потребни се емоционални компетенции и вештини во водењето разговор.

3.5. Бариери за ефикасна комуникација

Во секоја област од нашиот живот, комуникацијата е неопходна за испраќање на јасни пораки до луѓето околу нас. Сите организации тежнеат кон успешна комуникација. Развојот на комуникациските вештини и односите со соработниците станаа составен дел на севкупниот развој на организациите. Начинот на однесување со вработените може да

го олесни или отежни работењето во организацијата. Успешната комуникација подразбира знаење за комуникација со луѓе, поттикнување, мотивирање и наградување на вработените. Таквата комуникација обезбедува достигнување на поголема ефикасност и ефективност, додека вработените ќе бидат исполнети со задоволство. Има многу пречки кои можат да ја спречат успешната комуникација - бариери на индивидуално ниво и бариери за ниво на организација.

Микро препреките (бариери на индивидуално ниво) се резултат на индивидуалните карактеристики и однесувања на поединци во ситуации во кои се наоѓаат. Пречки на индивидуално ниво се:

- Лошо структурирана порака: лоша содржина, формат или јасност на пораката од испраќачот;
- Недоследност на пораката: неусогласеност на вербалниот и невербалниот дел од пораката или несогласување помеѓу пораките и дејствата;
- Недостаток на кредибилитет: недоверба во испраќачот на пораката, сомнеж во неговото познавање на проблематиката и сметање дека испраќачот на пораката не е сигурен извор на информации;
- Филтрирање информации: исфрлање на делови од пораката од испраќачот, бидејќи ги смета за ирелевантни, премолчување на информации од претпоставените, искривување информации;
- Лоши способности за слушање: премногу разговор, недостаток на фокус, неактивност;
- Семантички проблеми: различни значења на пораки за различни групи на луѓе, лоша вербална способност;
- Емоции: емотивниот статус на испраќачот / примачот на пораката влијае на успехот на пораката за испраќање / примање;
- Предрасуди: однапред, кон различни вработени или групи на луѓе донесена е одлука за прашањето за комуникација;
- Различни перцепции или ставови за нештата: зависат од образованието, искуството итн.

Макро препреките (организациски бариери) произлегуваат од организацискиот контекст во кој се комуницира. Бариери на организациско ниво се:

- Ефикасност на каналите за комуникација: слаб избор и достапност на соодветни канали за комуникација;

- Преоптеретеност со информации: поради премногу информации, се врши избор или се игнорираат информации што може да доведе до застарени и погрешни одлуки - најпрепознатлива е преоптеретеноста со електронски пораки;
- Разлики во статусот и моќта на поединците кои комуницираат: неподготвеност на вработените од најниски нивоа за отворено пристапување и разговор за нивните идеи со директорите;
- Постојана потреба за нови и посложени знаења и информации: постојаната потреба за нови знаења го намалува времето потребно за комуникација, комуникацијата е отежната доколку вработените не ја разбираат темата за која се комуницира;
- Бучава во комуникацијата: ненадејни повици, посетители кои го одвлекуваат вниманието, различни прекин;
- Јазични и културни разлики: употреба на жаргон, недоволно познавање на јазикот на кој се работи и специфичност на културата на соговорникот (Sikavica, Bahtijarević & Pološki Vokić, 2008, 586).

И покрај пречките, постојат активности кои ја подобруваат ефективностa на комуникацијата и се поделени на: вештини на индивидуално ниво и вештини на организациско ниво. Вештини на индивидуално ниво се: вештини за слушање, свесност дека зборовите имаат различно значење за различни луѓе, поттикнување двонасочна комуникација, паралелно испраќање на пораки преку повеќе канали на комуникација, земање во предвид како гледаат на работите испраќачите / примачите на пораките. Активностите на организациско ниво придонесуваат за квалитетот на комуникацијата и можат да гипоттикнуат или охрабрат самите организации. Некои од активностите на организациско ниво се: поттикнување на отворена комуникација и доверба во комуникацијата, барање повратни информации, регулирање на количината на испратени / примени информации, развивање на различни формални канали за комуникација, познавање на соодветноста на поединечни комуникациски канали.

II. Методологија на истражување

1. Предмет на истражување

Барањата кои секојдневно се појавуваат со развојот на училиштата се однесуваат на новите улоги на директорот на училиштето и доживотното учење со цел усовршување и развивање на нови компетенции за ефикасно раководење со училиштето. Од директорот на училиштето се очекува да има сеопфатно хуманистичко знаење, импресивни комуникациски вештини и вештини на лидерство (Набаси, 2013, 265-275).

Директорите на училиштата директно влијаат на изградбата на позитивен или негативен дух на училиштето, поттикнуваат на соработка и тимска работа, ги мотивираат наставниците за стручно усовршување и слично. Квалитетот на училиштето во се поголема мера зависи од директорот, неговата оспособеност за менаџмент, стручната педагошка оспособеност и карактеристиките на неговата личност.

Директорот мора да биде претприемач и да пронаоѓа средства и начини не само да ги одржува туку и да ги унапредува материјалните и човечки ресурси на училиштето, да допринесува кон развој и создавање идентитет на училиштето, што бара повисоко ниво на знаења за стратескиот менаџмент, планирање, тимска работа, интерперсонални вештини и комуникација.

Предмет на овој магистерски труд се улогите на директорот на училиштето во менаџирањето и подобрувањето на работата во училиштето. При тоа се согледуваат следните улоги на директорот:

- ✓ стратешки партнер,
- ✓ партнер за развивање на инструментите,
- ✓ партнер за спроведување иновации, реформи и промени,
- ✓ контролор на законитоста и
- ✓ административен или операциски менаџер на вработените.

Директорот презема активна улога на професионален менаџер кој треба да се грижи за човечките, физичките и финансиските ресурси во функција на остварување на целите и задачите на училиштето.

2. Цел и карактер на истражување

Цел на ова истражување е да се испитаат и утврдат мислењата и ставовите на директорите, наставниот персонал и стручните соработници, дали разновидните менаџерски улоги на директорот на училиштето се услов за подобра, поуспешна работа на училиштето.

Станува збор за емпириско истражување бидејќи се истражува процес насочен кон истражување на состојбите и процесите во училиштето, односно се утврдува процесот на управување на директорот (менаџерот) со вработените. Со анализа на теоретските согледувања и анализа на практичното истражување спроведено низ училиштата во Република Северна Македонија ќе се обезбедат нови информации и сознанија за разновидните улоги на директорите во училиштата кои можат да претставуваат основа за некои идни научни истражувања.

3. Задачи на истражување

Задачи на истражување во овој магистерски труд се:

- 1) Да се испитаат мислењата и ставовите на наставниците и стручните соработници за улогата на директорот (менаџер) како партнер во стратешкиот развој на училиштето;
- 2) Да се испита кои инструменти (алатки) ги користи директорот (менаџерот) за развивање соработка и начин на менаџерско комуницирање со вработените;
- 3) Да се испита на кој начин директорот (менаџерот) ги мотивира вработените;
- 4) Да се испита дали директорот обезбедува доволно услови за обука на вработените за развој на нивните професионални компетенции;
- 5) Да се утврди дали и колку директорот (менаџер) врши мерење на реализацијата на целите на училиштето како организација
- 6) Да се испита како директорот(менаџер) врши мониторинг на наставниците;
- 7) Да се испита колку директорот(менаџер) ги познава релевантните закони за вработување;
- 8) Да се утврди како директорот (менаџер) ги планира работните места и регрутирањето на кадрите за работа;

4. Хипотези на истражување

ОПШТА ХИПОТЕЗА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Х₀- Претпоставуваме дека директорот во основното училиште успешно ги реализира менаџерските улоги.

ПОСЕБНИ ХИПОТЕЗИ

Х₁-Претпоставуваме дека директорот (менаџер) на училиште успешно ја остварува улогата на стратешки партнер во остварувањето на целите на училиштето како организација;

Х₂-Претпоставуваме дека директорот (менаџер) на училиште обезбедува адекватни инструменти (алатки): организира состаноци, создава услови за професионален развој на вработените и ја подобрува комуникацијата меѓу вработените;

Х₃-Постои позитивна клима, мотивираност и задоволство од работата кај вработените од основните училишта;

Х₄-Директорот обезбедува доволно услови за обука и професионален развој на вработените од основните училишта;

Х₅-Претпоставуваме дека директорот (менаџер) врши мерење на реализацијата на целите на училиштето и добива повратна информација за преземање на натамошни активности;

Х₆-Директорите (менаџери) на училиштата ги познаваат и почитуваат релевантните закони за вработување;

Х₇-Директорот (менаџер) успешно ги планира работните места и регрутацијата на кадри во училиштето;

Х₈- Претпоставуваме дека наставниците, стручните соработници, имаат позитивно мислење за менаџерски улоги на директорот на училиште.

5. Варијабли на истражување

Независна варијабла: Индивидуалните карактеристики на испитаниците (вид на образование и нивната работна позиција: наставник, стручен соработник, директор).

Зависна варијабла: Мислењето и ставовите на наставниците, стручните соработници и директорот за менаџерските улоги на директорот на училиштето.

6. Методи, техники и инструменти на истражување

Во ова истражување се користени:

- аналитичка и синтетичка метода;
- компаративна метода;
- хипотетичко – дедуктивна метода;
- дескриптивна метода.

Истражувањето е спроведено преку техниката анкетаирање и интервјуирање. Користена е Google Forms за електронско анкетаирање.

При тоа добиените резултати од пополнетите анкетни прашалници се прикажани статистички (со процент) и со помош на графикони. Како инструменти на истражувањето се користат и: табели, анкетен прашалник, скала на ставови - Ликертов тип, врзано интервју.

Основна истражувачка техника користена за собирање податоци е анкетаирањето преку анкетен прашалник како истражувачки инструмент. Добиените податоци се собираат врз основа на одговори добиени преку електронско анкетаирање користејќи Google Forms. Првиот дел од прашалникот опфаќа прашања од општ карактер за структурата на испитаниците. Во вториот дел се опфатени специјализирани прашања во врска со предметот на истражувањето. Анкетниот прашалник е составен вкупно од 32 прашања. Прашањата се од типот: прашања со алтернација во кои испитаникот може да избере меѓу два можни одговори; прашања со селекција во кои постојат повеќе можни одговори од кои испитаникот може да избере еден или повеќе од понудените одговори; прашања од отворен тип каде испитаникот дава слободен одговор; прашања со понудени опции за степен на согласност нумерирани со пет степени, во кои испитаниците го заокружуваат можниот одговор со кои го изразуваат степенот на согласност на даденото прашање. На испитаниците им беа доставени анкетни прашалници во електронска форма. Им беше нагласено дека анкетаирањето е анонимно. Резултатите од прашалникот нема да бидат злоупотребени туку ќе бидат предмет на научно истражувачка работа.

Во ова истражување коритена е скала на ставови од Ликертов тип наменета за директори – менаџери на основно училиште. Испитаниците освен што треба да дадат одговор во врска со прифаќањето или не прифаќањето на секое тврдење, тие треба да изнесат и во кој степен се согласуваат односно несогласуваат со тоа тврдење.

Исто така, во ова истражување се користи и техниката на анализа и применето е врзано интервју како истражувачка техника. Интервјуто е спроведено со директорите на основните училишта, кои имаа обврска своите одговори да ги запишат во прашалник кој е во пролог на овој магистерски труд. Интервјуто е составено од 10 прашања на кои испитаниците треба да одговорат дескриптивно.

7. Статистичка обработка на податоците

Во ова истражување е опфатена популација:

- ✓ според содржината: директори (менаџери), наставници и стручни соработници,
- ✓ според обемот: основните училишта во општина Гевгелија.

Вкупно 118 испитаници, од кои: 4 директори (менаџери), 11 стручни соработници и 103 наставници.

Целокупниот материјал кој беше собран во текот на истражувањето е соодветно статистички обработен преку квантитативна и квалитативна анализа. За статистичката обработка на податоци беше спроведено сигнирање, групирање, табелирање, анализирање и споредување, пребројување, табеларно и графичко прикажување на податоците, пресметување процент, фреквенција и средна вредност. Податоците ни послужија за потврдување, делумно потврдување или одрекување, на поставената основна хипотеза и посебните хипотези. Сите податоци се компјутерски обработени.

8. Организација и тек на истражување

Истражувачкиот процес беше поврзан со определено времетраење. Во зависност од активностите кои беа планирани за спроведување на истражувањето, времетраењето беше поделено во шест периоди:

- Првиот период беше предвидено да се соберат потребните материјали кои се поврзани со темата, како и собирање на потребната литература и истражувања кои се однесуваат на проблематиката.
- Вториот период се подготвуваа соодветните анкетни прашалници врз кои се базира дел од истражувачкиот процес.
- Третиот период, беше предвиден за спроведување на анкетирањето и интервјуирањето на испитаниците во државните основни училишта.
- Четвртиот период се средуваа и се систематизираа материјалите, одговорите од анкетните прашалници и интервјуте, нивното анализирање и обработка како и нивна подготовка за внесување во трудот.
- Петтиот период беше периодот за изготвување – пишување на трудот во кој беа внесени резултатите од истражувањето и заклучните согледувања и препораки.
- Шестиот период – последниот, беше предвиден за прегледување на магистерскиот труд од страна на менторот и комисијата. Беа предвидени потребни доработки и корекции, а исто така и неговата одбрана пред избраната комисија од страна на факултетот.

III. Анализа и интерпретација на резултатите од спроведеното истражување

Во овој дел следи анализата и интерпретација на добиените резултати од истражувањето спроведено во четири основни училишта. Беа анализирани податоците од интервјуте и скалата на ставови за директори на училишта и анкетниот лист за наставници и стручни соработници. Целта на истражувањето беше докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези.

1. Анализа и интерпретација на добиените резултати од анкетата за наставници и стручни соработници

Следи анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведената анкета со наставници и стручни соработници во 4 основни училишта. Податоците се добиени со

пополнувањето на анкетниот прашалник од страна на наставниците од I – IXодд. и стручните соработници од овие основни училишта. Интерпретацијата на добиените резултати ни овозможи да ги согледаме разновидните менаџерски улоги на директорот на училиштето кои претставуваат услов за подобра и поуспешна работа на училиштето. Пред да почнам со обработување на квантитативните податоци, ќе одговорам на единственото квалитативно (описно) прашање во оваа анекта кое гласи : ***Наведете ги улогите на директорот(менаџер) на училиште за успешно менаџирање и подобрување на работата на училиштето.*** Ова прашање добило вкупни 35 одговори и овде се наведени само најчестите одговори како : организирање, раководење и контролирање на работата на сите вработени во училиштето, обезбедување на потребните услови за непречно функционирање на работата, поттикнување и поддржување на усовршувањето и надградбата во работата на наставниот кадар, наградување на онои кои се донесуваат посебни резултати и кои придонесуваат кон подигање на рејтингот и угледот на училиштето во општеството, мотивирање на вработените да напредуваат во својата работа, одговорност за соработката, комуникацијата, посветеноста, професионалноста, организирањето на воспитно-образовната работа, обезбедување на работна клима, планирање на стратешки цели, организирање обука за наставниците, контрола на вработените, да ги знае работните задачи на секој работник.

Анкетниот лист за наставници и стручни соработници започнува со општи податоци (училиште, место, вид на испитаник според образовниот профил, степен на образование, работно искуство во образование).

Табела бр.1 Структура на примерокот анкетирани испитаници според образовниот профил

Образовен профил	Наставници	%	Стручни соработници	%
	f		F	
	103	90,40%	11	9,60%

На почетните општи податоци, во врска со образовниот профил, се изјасниле 103 наставника или 90,4% од одделенска и предметна настава и 11 стручни соработника или изразено во проценти 9.6%.

Графикон 1. Графичкиот приказ на на процентуална распределба по број на испитаници.



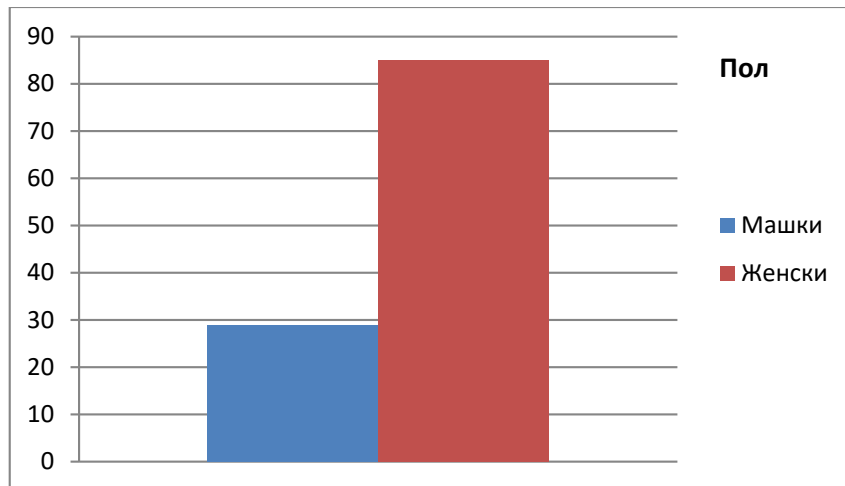
Податоците покажуваат дека повисок е процентот на наставници отколку стручни соработници и тоа повеќе од 90% .

Табела бр.2 Структура на примерокот анкетирани испитаници (наставници и стручни соработници) според половата определеност

Пол	Машки	%	Женски	%
	f		f	
	29	25,40%	85	74,60%

Од анкетираниите 114 наставници и стручни соработници, 25.4 % односно вкупно 29 се мажи додека дури 74.6% односно вкупно 85мина се жени.

Графикон 2. Графичкиот приказ на на половата определеност на испитаниците.



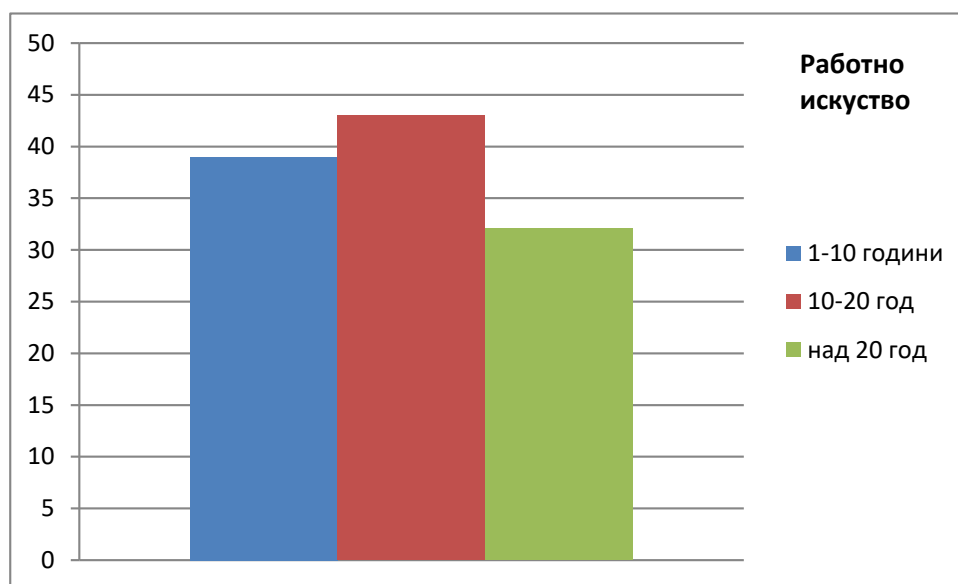
Графиконот укажува на тоа дека поголемиот дел од испитаниците во анкетата за наставници и стручни соработници се Женски со скоро 75 %.

Табела бр.3 Структура на примерокот анкетирани испитаници според работното искуство

Работно искуство	1-10 год	%	10-20 год	%	над 20 год	%
	f		f		F	
	39	34,20%	43	37,70%	32	28,10%

Анализата на добиените податоци според работниот стаж покажа дека од вкупно 114 испитаници, 39 или 34,20% се со стаж до 10 години, 43 или 37,70% се со стаж од 10 – 20 години и 32 или 28,10% се со над 20 години работен стаж.

Графикон 3. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници според работен стаж.



Податоците укажуваат дека бројот на испитаници кои имаат стаж од 10 - 20 год. е поголем за 10.26% од испитаници кои имаат стаж од 10-20 год, а најмал е процентот на испитаници со работен стаж над 20 години.

Табела бр.4 Ставови на наставниците и стручните соработници за разновидните улоги на директорот/менаџер на училиште, поврзани со планирањето на работните места и развој на вработените.

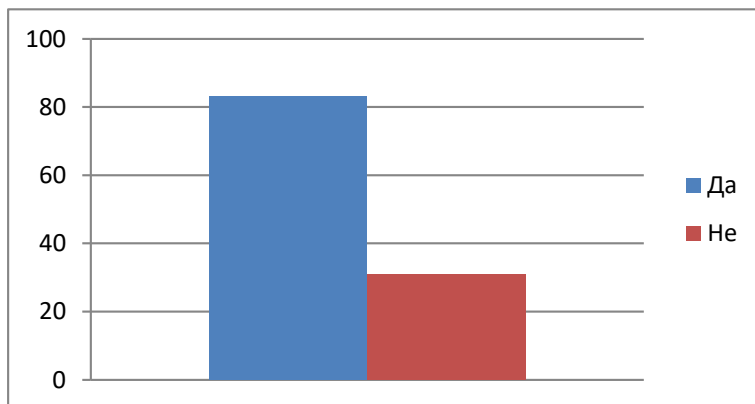
Прашања	Да	%	Не	%
	f		f	
Дали директорот комуницира на ист начин со сите вработени?	83	72,80%	31	27,20%
Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?	87	76,60%	27	23,40%
Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште?	101	88,60%	13	11,40%
Според Вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?	95	83,20%	19	16,80%

Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?	86	75,50%	28	24,50%
Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер на училиште позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето?	110	96,50%	4	3,50%

Прашање бр.1 „Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени?“

На ова прашање 87 испитани или 72.8% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 27 испитаник или 27.2%.

Графикон 4. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

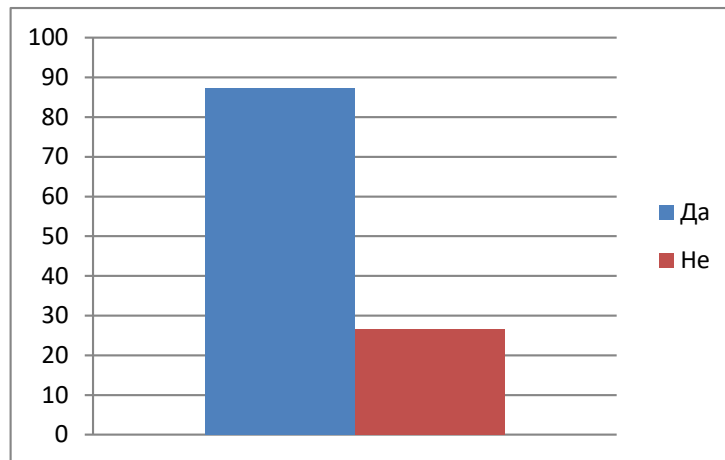


Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, 72.8% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека директор комуницира на ист начин со сите вработени, а останатите 27.2% не се согласуваат со тврдењето. Ова кореспондира со ставот на директорите (87.5%) дека постои единство во училиштето.

Прашање бр.3,„Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?“

На ова прашање 87 испитани или 76,60% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 27 испитани наставници или 23,40%

Графикон 5. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



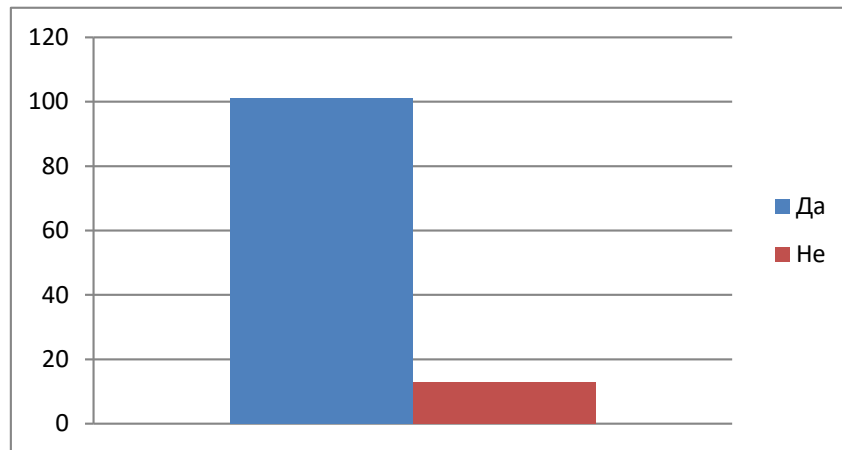
Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 77% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот, а останатите 23% не се согласуваат со тврдењето. Ова кореспондира со ставот на директорите (87.5%) дека постои единство помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот.

Прашање бр.4,„Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште?“

На ова прашање 101 испитани или 88.6% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 13 испитани наставници или 11.4%

Високиот процент на потврден одговор укажува на поврзаноста со ставот од тврдењето бр.2 каде според степенот на согласување со 5 се изјасниле околу 50 % од испитаниците преку што добиваме информации за информираноста за случувањата во училиштето, покрај другото, вклучува учество во планирањето на ниво на училиште.

Графикон 6. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

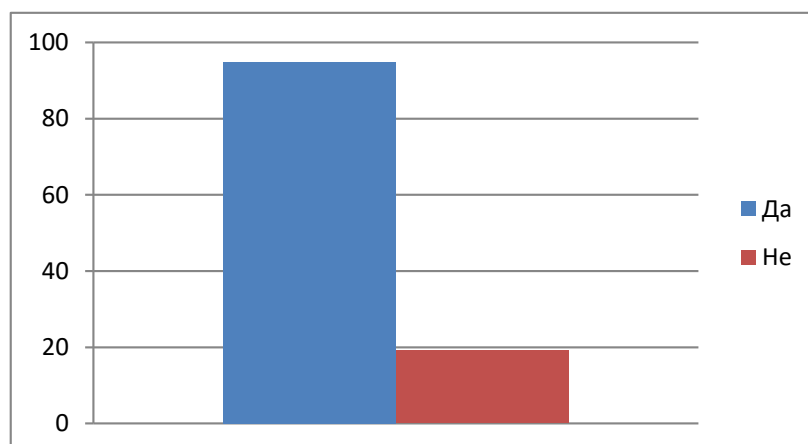


Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 90% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште, а останатите 10% не се согласуваат со тврдењето.

Прашање бр.5, „Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?“

На ова прашање 95 испитани или 83.2% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 19 испитани наставници или 16.8%

Графикон 7. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



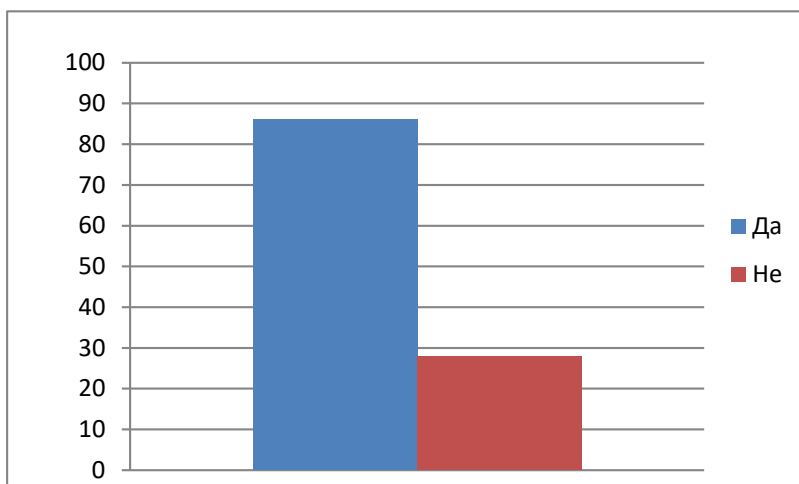
Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 85% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека директорот се грижи за правилното планирање на персоналот, а останатите 15% не се согласуваат со тврдењето.

Прашање бр.6, „Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?“

На ова прашање 86 испитани или 75.5% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 28 испитани наставници или 24.5%

Во однос на улогата на директорот како контролор на законитоста, голем процент на испитаници (околу 75 %) се изјасниле дека директорот врши правилен избор на кандидати за вработување.

Графикон 8. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

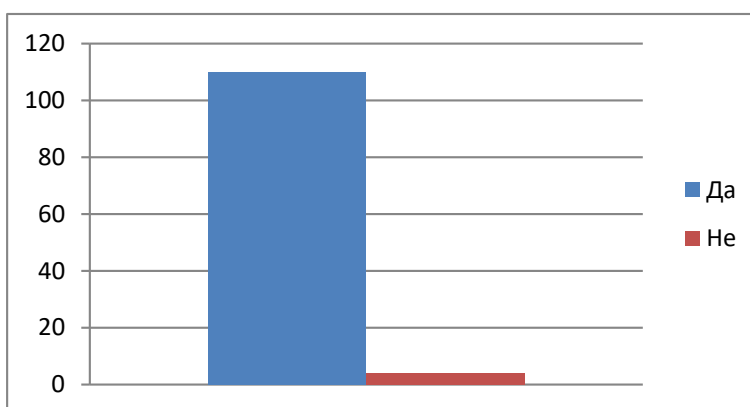


Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 75% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека директорот врши правилен избор на кандидати за вработување, а останатите 15% не се согласуваат со тврдењето.

Прашање бр.7, „Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер на училиштето позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето?“

На ова прашање 110 испитани или 96.5% одговориле потврдно. Негативно се изјасниле 4 испитани наставници или 3.5%

Графикон 9. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 96% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со училиштето позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето, а останатите 4% не се согласуваат со тврдењето.

Прашање бр.8

„Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште?“

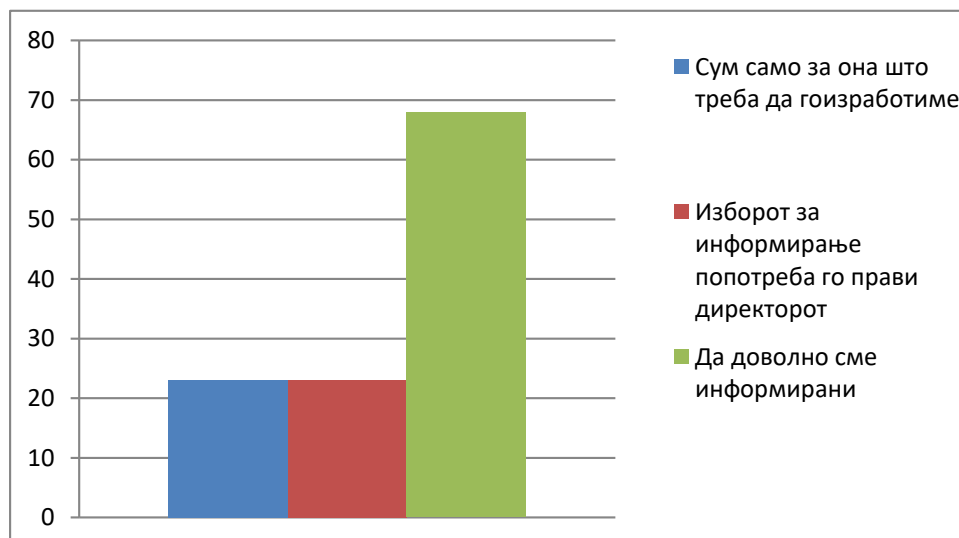
Табела бр.5 Ставови на наставниците и стручните соработници за информираноста за она што се случува во училиштето

Сум само за она што треба да го изработиме	%	Изборот за информирање по потреба го прави директорот	%	Да доволно сме информирани	%
f		f		F	
23,028	20,20%	23,028	20,20%	67,944	59,60%

На ова прашање под А) одговориле 23 испитани или 20.20% дека се информирани само за она што треба да го изработат; под Б) одговориле 23 испитани или 20.20% дека изборот за информирање по потреба го прави директорот и под В) одговориле 68 испитани или 59.60% дека доволно се информирани за она што се случува во нивното училиште.

Значи скоро 60 % од испитаниците сметаат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште, но овој процент не е доволен затоа што сите вработени треба целосно да бидат информирани за да се овозможи клима за работа и исполнување на целите на училиштето. Доказ за ова се одговорите на прашање бр.6 каде 51.8% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси.

Графикон 10. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу 60% тврдат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште; 20% одговориле дека се

информирани само за она што треба да го изработат; а 20% тврдат дека изборот за информирање по потреба го прави директорот.

Прашање бр.5

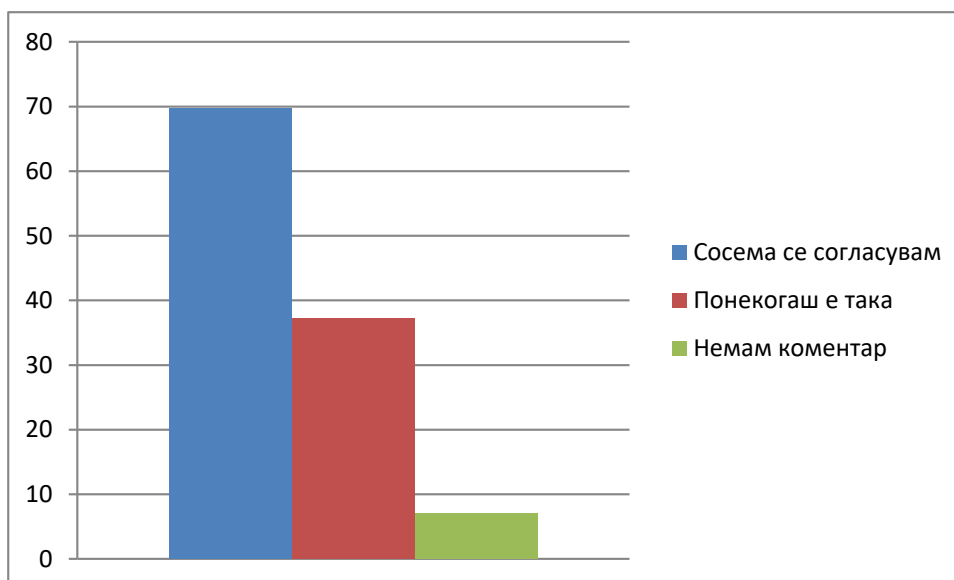
„Постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи.“

Табела бр.8 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето дали постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи

Сосема се согласувам	%	Понекогаш е така	%	Немам коментар	%
f		f		F	
70	61,10%	37	32,70%	7	6,20%

На ова прашање под А) одговориле 70 испитаници или 61.1% дека сосема се согласуваат со тврдењето дека постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи; под Б) одговориле 37 испитаници или 32.7% кои тврдат дека понекогаш е така и под В) одговориле 7 испитаници или 6.2% дека немаат коментар на ова прашање.

Графикон 11. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу 60% потполно се согласуваат со тврдењето дека постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи; 33% сметаат дека понекогаш постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи и 6% немаат коментар за ова тврдење. Ова не кореспондира со одговорот на наредното прашање каде 52% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси.

Прашање бр.6

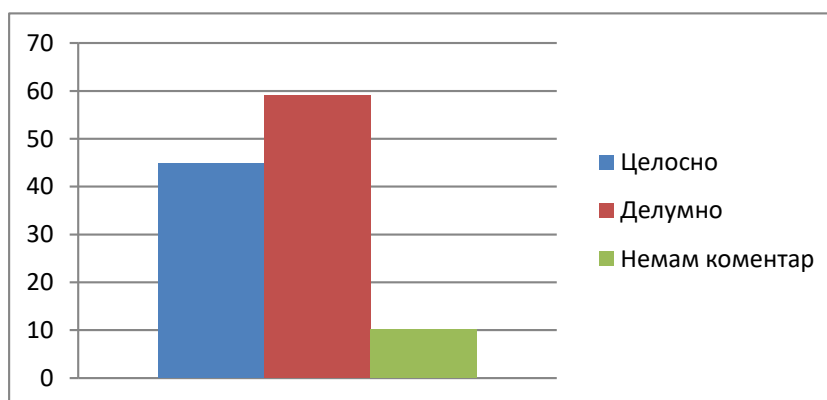
„ Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот/менаџер на училиштето?“

Табела бр.9 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето колку ги познаваат стратешките планирања и цели на директорот - менаџер со човечките ресурси

Целосно	%	Делумно	%	Немам коментар	%
f		f		f	
45	39,30%	59	51,80%	10	8,90%

На ова прашање под А) одговориле 45 испитаници или 39.3% дека целосно се согласуваат со тврдењето дека ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси; под Б) одговориле 59 испитаници или 51.8% кои тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси и под В) одговориле 10 испитаници или 8.9% дека немаат коментар на ова прашање.

Графикон 12. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 52% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси; 40% тврдат дека целосно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси и 8% немаат коментар на ова прашање.

Прашање бр.7

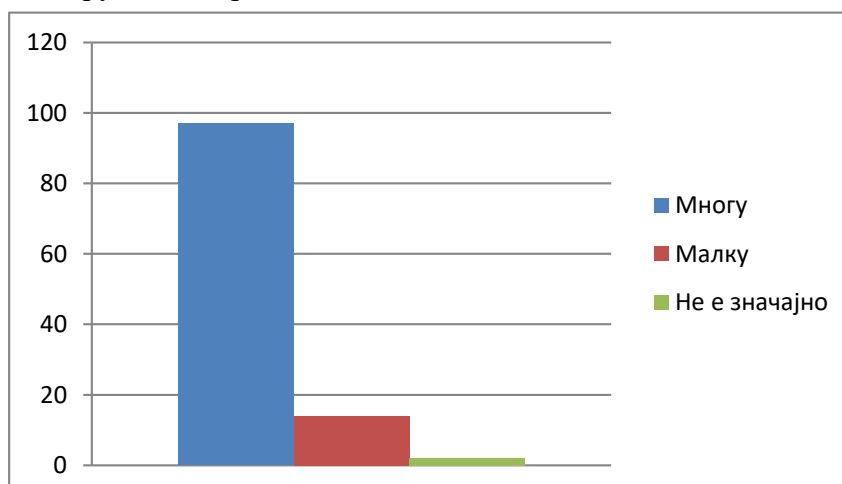
„ Колку според вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот?“

Табела бр.10 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето колку е значајно да ги прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот

Многу	%	Малку	%	Не е значајно	%
f		f		f	
97	85,80%	14	12,40%	2	1,80%

На ова прашање под А) одговориле 97 испитаници или 85.8% кои сметаат дека многу е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот; под Б) одговориле 14 испитаници или 12.4% кои сметаат дека малку е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот и под В) одговориле 2 испитаници или 1.8% кои сметаат дека не е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот.

Графикон 13. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 86% сметаат дека многу е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот; 12% сметаат дека малку е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот и околу 2% сметаат дека не е значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот.

Прашање бр.8

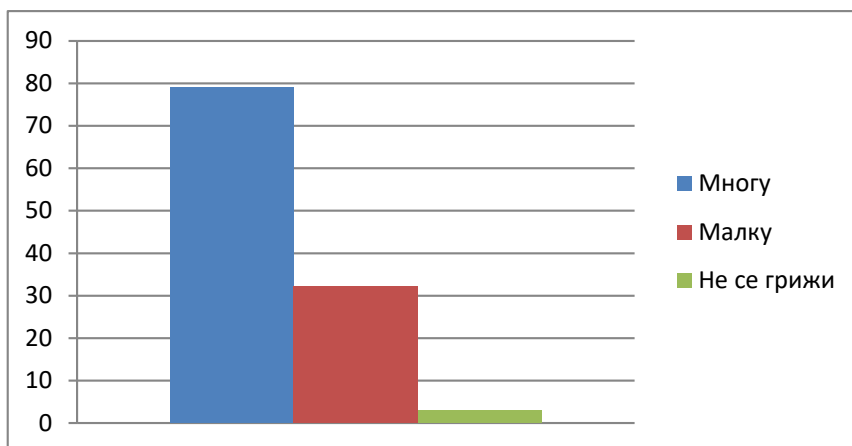
„ Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?“

Табела бр.11 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето колку директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со лични потреби на вработените и за градење на политика на работа

Многу	%	Малку	%	Не се грижи	%
f		f		f	
79	69,30%	32	28,10%	3	2,60%

На ова прашање под А) одговориле 79 испитаници или 69.3% сметаат дека директорот многу се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа; 28.1% сметаат дека директорот малку се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа и 2.6% сметаат дека директорот не се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа.

Графикон 14. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 70% сметаат дека директорот многу се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа; 28% сметаат дека директорот малку се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа и 2% сметаат дека не се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и за градење на политика на работа.

Прашање бр.10

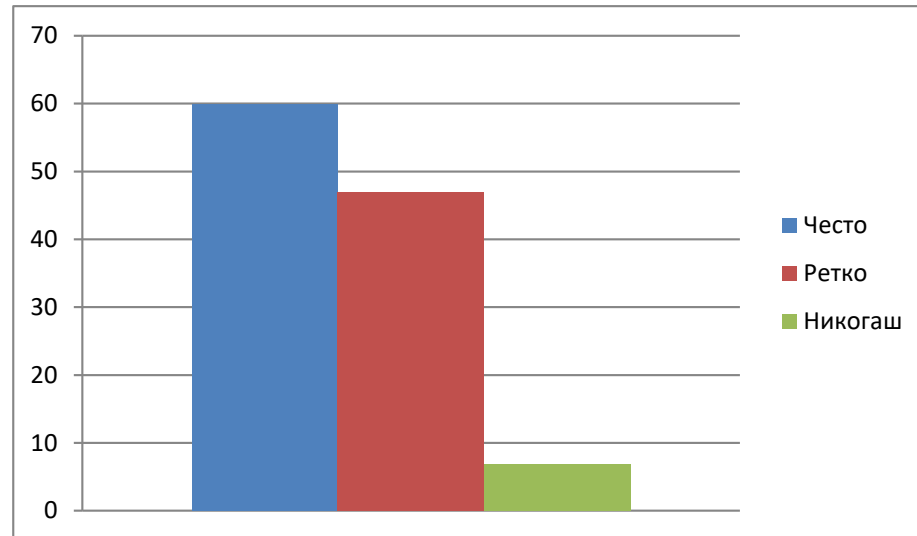
„ Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?“

Табела бр.12 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците

Често	%	Ретко	%	Никогаш	%
f		f		f	
60	52,60%	47	41,20%	7	6,10%

На ова прашање под А) одговориле 60 испитаници или 52.6% кои сметаат дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците; под Б) одговориле 47 испитаници или 41.2% кои сметаат дека директорот ретко врши мониторинг и оценување на наставниците и под в) одговориле 7 испитаника или 6.1% кои сметаат дека директорот никогаш не врши мониторинг и оценување на наставниците.

Графикон 15. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 53% сметаат дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците; околу 41% сметаат дека директорот ретко врши мониторинг и оценување на наставниците и околу 6% сметаат дека директорот никогаш не врши мониторинг и оценување на наставниците.

Прашање бр.11

„Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува.“

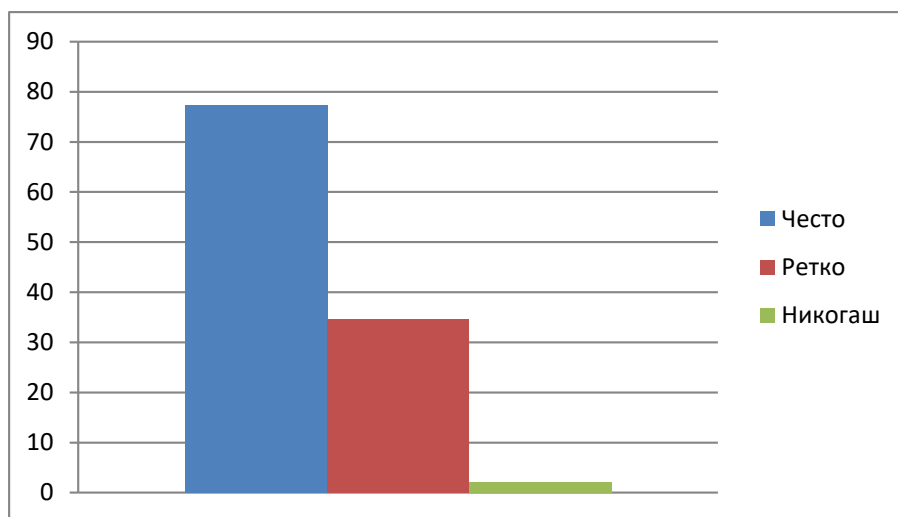
Табела бр.13 Ставови на наставниците и стручните соработници за тврдењето дека директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува.

Често	%	Ретко	%	Никогаш	%
f		f		f	
77	67,90%	35	30,40%	2	1,80%

На ова прашање под А) одговориле 77 испитаници или 67.9% кои сметаат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува; под Б) одговориле 35 испитаници или 30.4% кои сметаат дека директорот ретко создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа ретко го остварува и под в) одговориле 2 испитаника или

1,8% кои сметаат дека директорот никогаш не создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците.

Графикон 16. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 68% сметаат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува; околу 30% сметаат дека директорот ретко создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа ретко го остварува и околу 2% сметаат дека директорот никогаш не создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците.

Табела бр.14 Ставови на наставниците /стручните соработници и нивните тврдења за разновидните менаџерски улоги на директорот на училиште, прикажани преку степен на согласност, каде 1 е минимално согласување, а 5 максимално согласување.

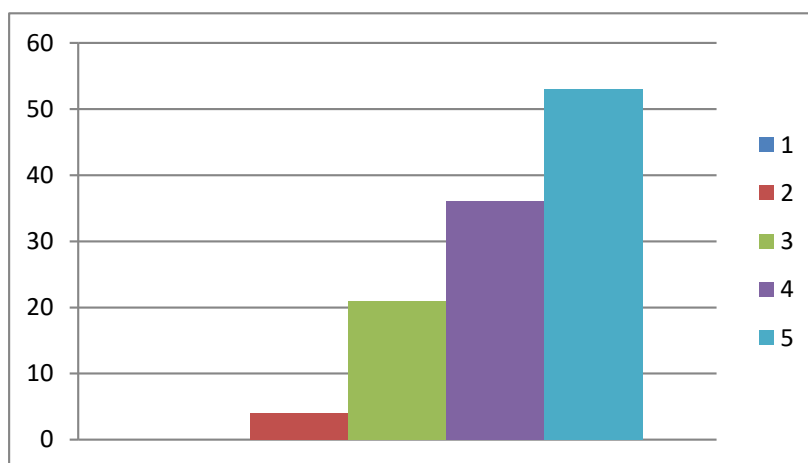
Тврдења	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	Средна вредност
	f		f		f		f		f		
Сите во училиштето се поврзани и вилјаат за постигнување на заеднички успех.	0	0,00%	4	3,50%	21	18,40%	36	31,60%	53	46,50%	4,21
Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите	0	0,00%	4	3,50%	22	19,30%	29	25,40%	59	51,80%	4,26

Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.	4	3,50%	6	5,30%	15	13,20%	31	27,20%	58	50,90%	4,17
Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.	3	2,60%	5	4,40%	16	14,00%	41	36,00%	49	43,00%	4,12
Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.	1	0,90%	7	6,10%	19	16,70%	32	28,10%	55	48,20%	4,17
Во училиштето има добра клима за работа, вработените се мотивирани и со задоволство ги извршуваат обврските.	1	0,90%	7	6,10%	16	14,00%	36	31,60%	54	47,40%	4,19
Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.	3	2,60%	6	5,30%	17	14,90%	33	28,90%	55	48,20%	4,15
За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.	5	4,40%	6	5,30%	24	21,20%	27	23,90%	51	45,10%	4,00
Директорот овозможува наградување на вработените	17	15,20%	13	11,60%	21	18,80%	22	19,60%	40	34,80%	3,47
Директорот врши оценување на учинот и според тоа ги планира понатамошните активности.	8	7,10%	7	6,30%	30	25,90%	23	20,50%	46	40,20%	3,80

Тврдење бр.1 – „Сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 53 или 46.5% од испитаниците, со 4 изјасниле 36 или 31.6% од испитаниците, со 3 се изјасниле 21 или 18.4% од испитаниците, со 2 се изјасниле 4 или 3.5% од испитаниците. Средна вредност на сите одговори е 4.21.

Графикон 17. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

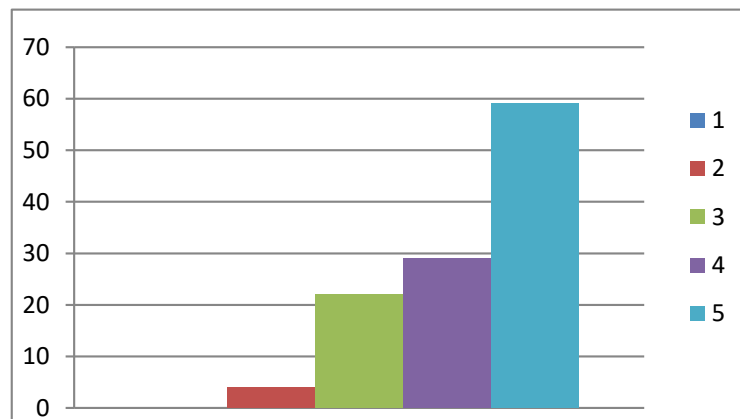


Податоците укажуваат дека поголем број испитаници, околу од 46% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех. Околу 31% дале степен на согласување 4; околу 20% дале степен на согласување 3; околу 3% дале степен на согласување 2 и никој од испитаниците не се изјаснил со степен на согласување 1.

Тврдење бр.2 – „Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 59 или 51,8% од испитаниците, со 4 изјасниле 29 или 25.4% од испитаниците, со 3 се изјасниле 22 или 19.3% од испитаниците, со 2 се изјасниле 4 или 3.5% од испитаниците. Средна вредност на сите одговори е 4.26.

Графикон 18. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

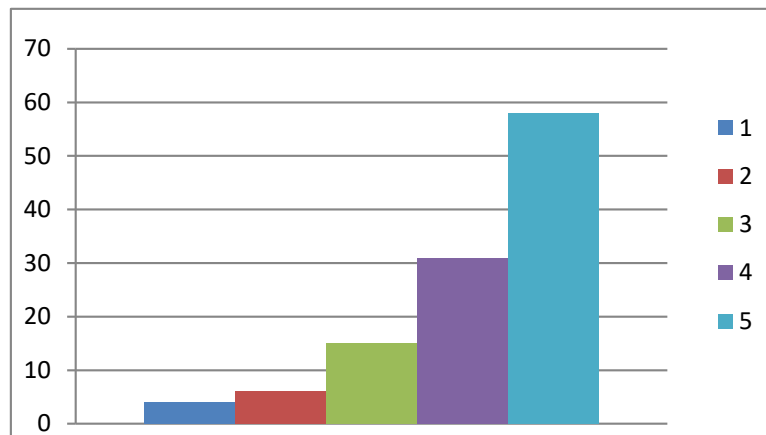


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 50% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека доволно се запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварат. Околу 25% дале степен на согласување 4; околу 20% дале степен на согласување 3; околу 5% дале степен на согласување 2 .

Тврдење бр.3 – „Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 58 или 50.9% од испитаниците, со 4 изјасниле 41 или 27,2% од испитаниците, со 3 се изјасниле 15 или 13.2% од испитаниците, со 2 се изјасниле 6 или 5,3% од испитаниците и со 1 се изјасниле 8 или 3.5% од испитаниците. Средна вредност на сите одговори е 4.17.

Графикон 19. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

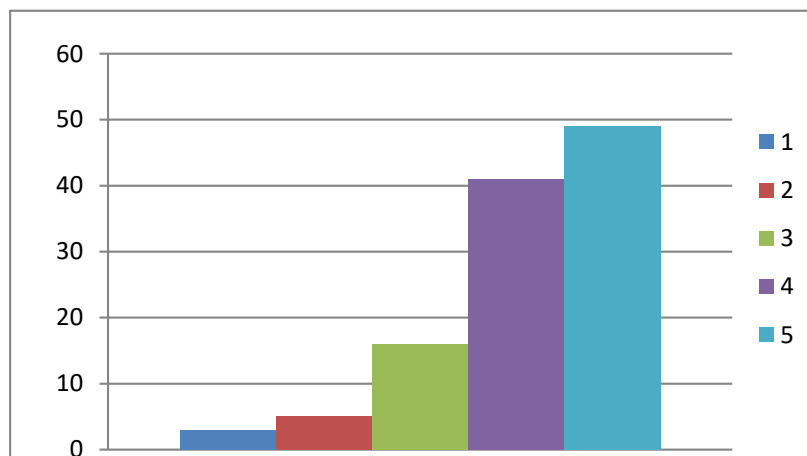


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 51% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво. Околу 27% дале степен на согласување 4; околу 5% дале степен на согласување 3; околу 6% дале степен на согласување 2 и со околу 4% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.4 – „Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 49 или 43% од испитаниците, со 4 изјасниле 41 или 36% од испитаниците, со 3 се изјасниле 16 или 14% од испитаниците, со 2 се изјасниле 5 или 4.4% од испитаниците и со 1 се изјасниле 3 или 2.6% од испитаниците. Средната вредност изнесува 4.12.

Графикон 20. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

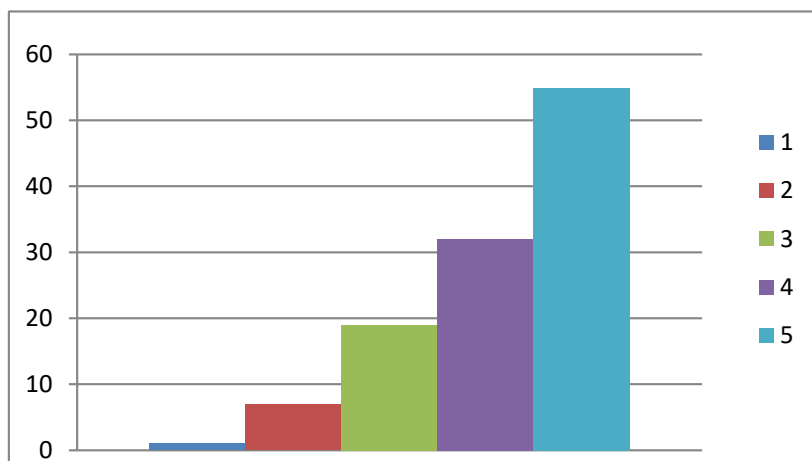


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 43% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека во нивното училиште има добри работни односи меѓу вработените.Околу 36% дале степен на согласување 4; околу 16% дале степен на согласување 3; околу 4% дале степен на согласување 2 и со околу 3% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.5 – „Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 55 или 48.2% од испитаниците, со 4 изјасниле 32 или 28.1% од испитаниците, со 3 се изјасниле 19 или 16.7% од испитаниците, со 2 се изјасниле 7 или 6.1% од испитаниците и со 1 се изјасниле 1 или 0,9% од испитаниците. Средната вредност изнесува 4.17.

Графикон 21. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

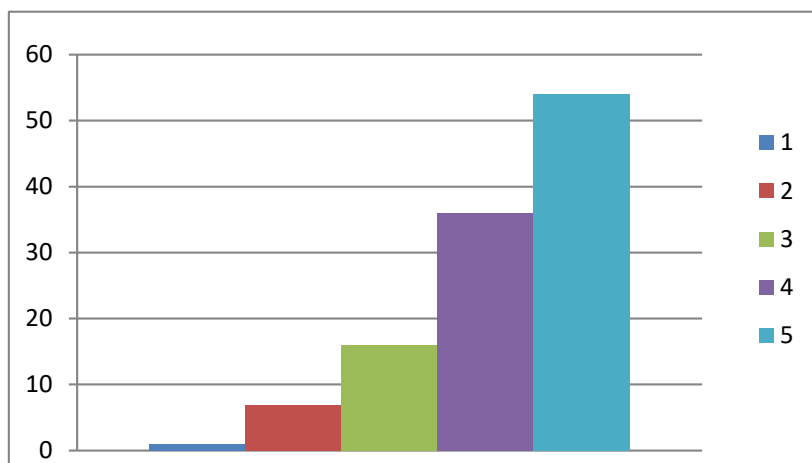


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 48% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека во нивното училиште комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.Околу 28% дале степен на согласување 4; околу 17% дале степен на согласување 3; околу 6% дале степен на согласување 2 и со околу 1% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.6 – „Во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 54 или 47.4% од испитаниците, со 4 изјасниле 36 или 31.6% од испитаниците, со 3 се изјасниле 16 или 14% од испитаниците, со 2 се изјасниле 7 или 6.1% од испитаниците и со 1 се изјасниле 1 или 0,9% од испитаниците. Средната вредност е 4.19.

Графикон 22. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

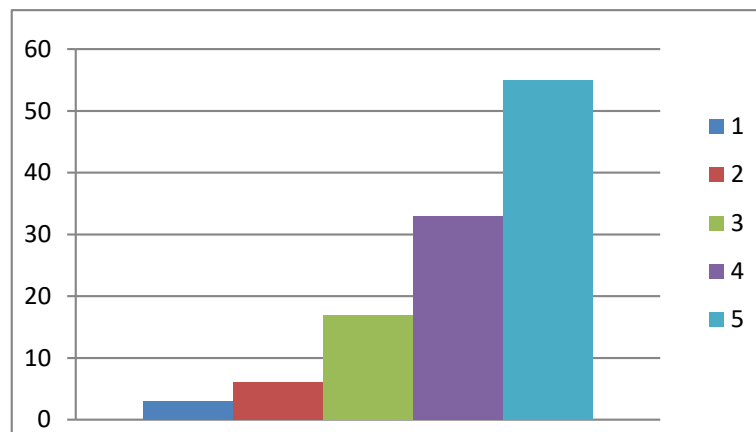


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 47% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските.Околу 32% дале степен на согласување 4; околу 14% дале степен на согласување 3; околу 6% дале степен на согласување 2 и со околу 1% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.7 – „Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 55 или 48.2% од испитаниците, со 4 изјасниле 33 или 28.9% од испитаниците, со 3 се изјасниле 17 или 14.9% од испитаниците, со 2 се изјасниле 6 или 5.3% од испитаниците и со 1 се изјасниле 3 или 2.6% од испитаниците. Средна вредност е 4.15.

Графикон 23. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

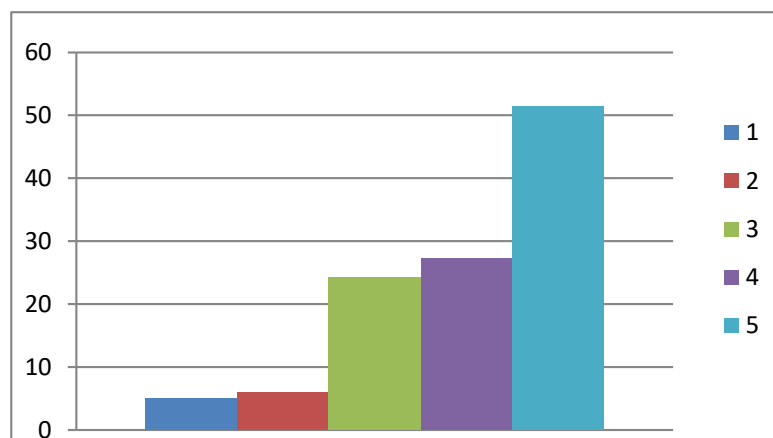


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 48% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија. Околу 29% дале степен на согласување 4; околу 15% дале степен на согласување 3; околу 5% дале степен на согласување 2 и со околу 3% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.8 – „За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 51 или 45.1% од испитаниците, со 4 изјасниле 27 или 23.9% од испитаниците, со 3 се изјасниле 24 или 21.2% од испитаниците, со 2 се изјасниле 6 или 5,3% од испитаниците и со 1 се изјасниле 5 или 4.4% од испитаниците. Средна вредност е 4.00.

Графикон 24. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

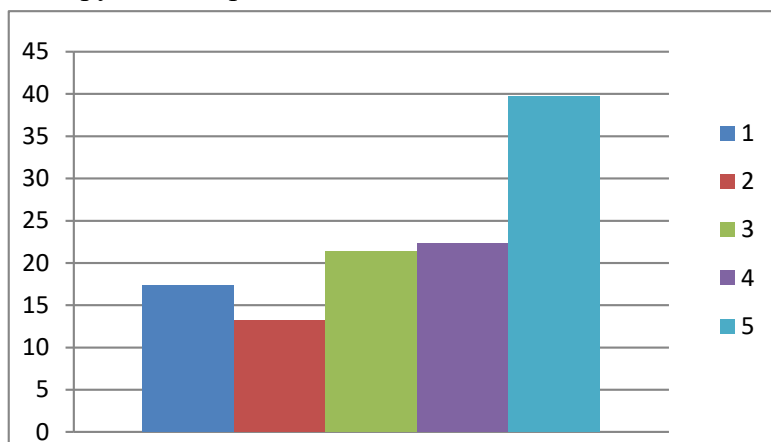


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 45% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека за сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.Околу 24% дале степен на согласување 4; околу 21% дале степен на согласување 3; околу 5% дале степен на согласување 2 и со околу 4% дале степен на согласување 1.

Тврдење бр.9 – „Директорот овозможува наградување на вработените.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 40 или 34.8% од испитаниците, со 4 изјасниле 22 или 19.6% од испитаниците, со 3 се изјасниле 21 или 18.8% од испитаниците, со 2 се изјасниле 13 или 11,6% од испитаниците и со 1 се изјасниле 17 или 15.20% од испитаниците. Средната вредност изнесува 3.47.

Графикон 25. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

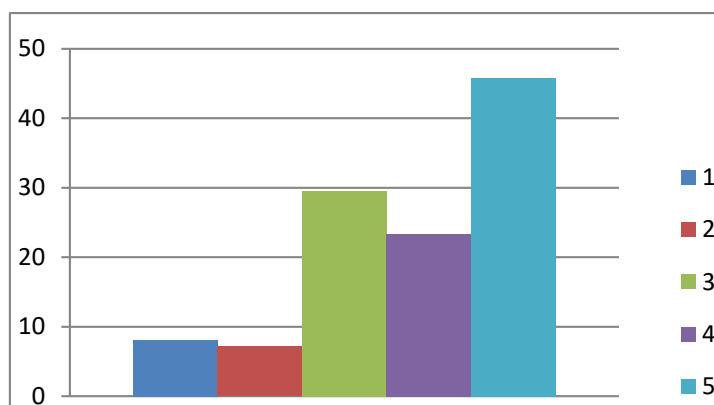


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 35% дале степен на согласување(4), за тоа дека директорот овозможува наградување на вработените.Околу 20% дале степен на согласување 5; околу 19% дале степен на согласување 1; околу 6% дале степен на согласување 3 и со околу 7% дале степен на согласување 2.

Тврдење бр.10 – „Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.“

На ова тврдење според степенот на согласување со 5 се изјасниле 46 или 40.2% од испитаниците, со 4 изјасниле 23 или 20.5% од испитаниците, со 3 се изјасниле 30 или 25.9% од испитаниците, со 2 се изјасниле 7 или 6.3% од испитаниците и со 1 се изјасниле 8 или 47.1% од испитаниците. Средната вредност е 3.80.

Графикон 26. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 40% дале највисок степен на согласување(5), значи сметаат дека директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности. Околу 20% дале степен на согласување 4; околу 26% дале степен на согласување 3; околу 6% дале степен на согласување 2 и со околу 7% дале степен на согласување 1.

Табела бр.15 Ставови на наставниците и стручните соработници добиени преку тврдењата поврзани со улогата на директорот како менаџер на училиште и реализацијата на целите на училиштето, изнесени со различен степен на согласување или не согласување за секое тврдење.

Тврдења	Целосно се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Немам мислење	%	Не се согласувам	%	Целосно не се согласувам	%	Средна вредност
	f		f		F		f		F		
Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите	83	72,80%	21	18,40%	8	7,00%	2	1,80%	0	0,00%	4,62
Директорот треба да врши оценување на учинокот	68	59,30%	32	28,30%	6	5,30%	7	6,20%	1	0,90%	4,39
Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.	76	66,40%	26	23,00%	5	4,40%	7	6,20%	0	0,00%	4,50

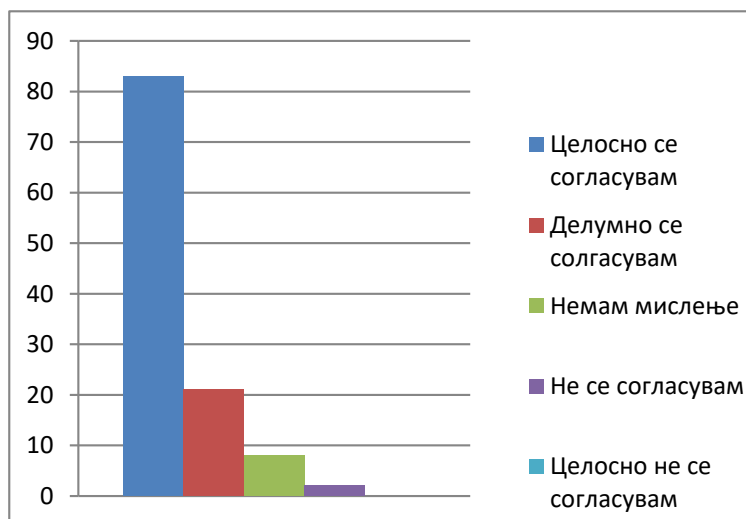
Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.	101	88,60%	7	6,10%	4	3,50%	1	0,90%	1	0,90%	4,81
Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.	110	96,50%	3	2,60%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,90%	4,94

Прашањата на кои е одговорено со тврдењата според степенот на согласување или несогласување одговориле вкупно 114 наставници и стручни соработници.

Тврдење бр.1 – „ Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 83 или 72.8% од испитаниците, значи сметаат дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите; делумно се согласувам 21 или 18.4% од испитаниците; немаат мислење 8 или 7% од испитаниците; не се согласуваат 2 или 1.8% од испитаниците. Средната вредност изнесува 4.62.

Графикон 27. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



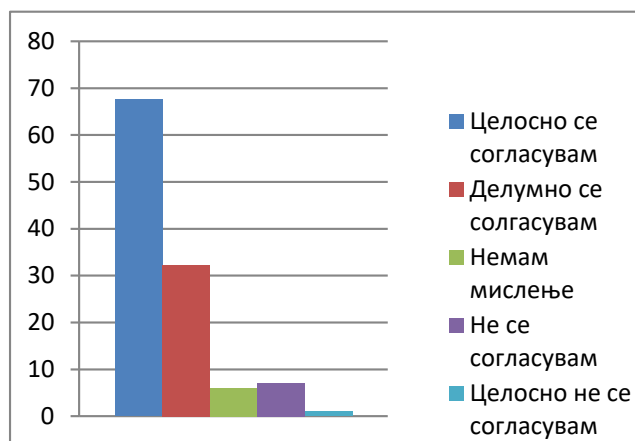
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 73% целосно се согласуваат со тврдењето дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.

Околу 18% делумно се согласуваат со тврдењето; 7% немаат мислење; не се согласуваат 2% .

Тврдење бр.2 – „ Директорот треба да врши оценување на учинокот.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 68 или 59.3% од испитаниците, значи сметаат дека директорот треба да врши оценување на учинокот; делумно се согласуваат 32 или 28.3% од испитаниците; немаат мислење 6 или 5.3% од испитаниците; не се согласуваат 18 или 7% од испитаниците и целосно не се согласуваат 1 или 0.9% од испитаниците. Средната вредност изнесува 4.39.

Графикон 28. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



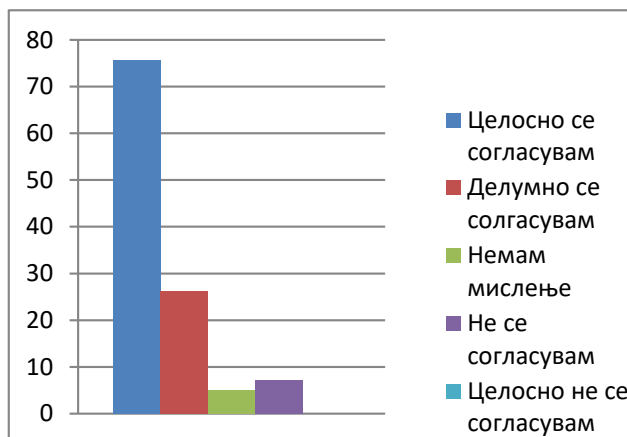
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 60% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да врши оценување на учинокот. Околу 28% делумно се согласуваат со тврдењето; 5% немаат мислење; не се согласуваат 6% и целосно не се согласуваат околу 1% од испитаниците.

Тврдење бр.3 – „ Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 76 или 66.4% од испитаниците, значи сметаат дека директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош; делумно се согласуваат 26 или 23% од испитаниците;

немаат мислење 5 или 4.4% од испитаниците; не се согласуваат 7 или 6.2%. Средната вредност е 4.50.

Графикон 29. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

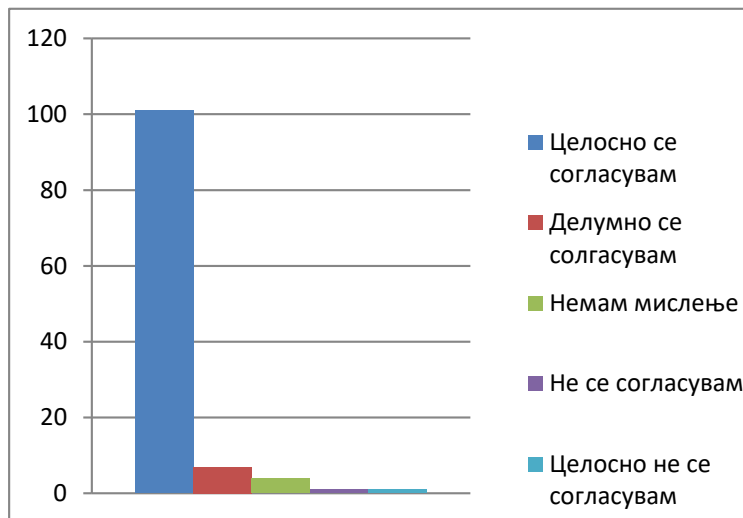


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 66% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош. Околу 23% делумно се согласуваат со тврдењето; 5% немаат мислење; не се согласуваат 6% . Средната вредност е 4.81

Тврдење бр.4 – „ Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 101 или 88.6% од испитаниците, значи сметаат дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените; делумно се согласуваат 7 или 6.10% од испитаниците; немаат мислење 4 или 3.50% од испитаниците; не се согласуваат 1 од испитаниците или 0,9% и целосно не се согласуваат 1 или 0,9% од испитаниците.

Графикон 30 .Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.

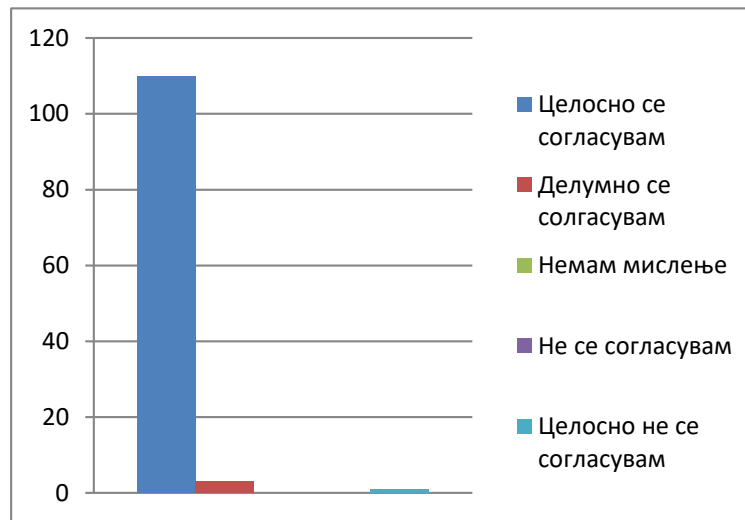


Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 89% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените. Околу 6% делумно се согласуваат со тврдењето; 3% немаат мислење; не се согласуваат 1% и целосно не се согласуваат околу 1% од испитаниците.

Тврдење бр.5 – „Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.“

На ова тврдење според согласувањето се изјасниле со: целосно се согласувам 110 или 96.50% од испитаниците, значи сметаат дека наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси; делумно се согласуваат 3 или 2.60% од испитаниците; немаат мислење 0% од испитаниците; не се согласуваат 0% од испитаниците и целосно не се согласуваат 1 или 0,90% од испитаниците. Средната вредност изнесува 4.94.

Графикон 31. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на наставниците и стручните соработници.



Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 97% целосно се согласуваат со тврдењето дека наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси. Околу 2% делумно се согласуваат со тврдењето; 0% немаат мислење; не се согласуваат 0% и целосно не се согласуваат околу 1% од испитаниците.

2. Анализа и интерпретација на добиените резултати од интервјуте за директори

За потребите на истражувањето, беше спроведено врзано интервју со директорите на четири основни училишта во општина Гевгелија, а негова цел беше да се утврди дали и колку директорите ги знаат своите улоги во менаџирањето со училиштето, дали секојдневно ги практикуваат и колку влијаат во професионалниот развој на вработените. Интервјуте беше соствено од листа (протокол) на прашања. Во воведниот дел од интервјуте за директори на основни училишта се бараа податоци за име на училиштето

во кое работат, време на интервјуирање, полот и работно искуство во образование. Овие податоци се прикажани во следниве табели:

Табела бр. 16 Структура на примерокот на интервјуирани директори

Основни училишта	Број на анкетирани и интервјуирани директори
ООУ “Ристо Шуклев” - Негорци	1
ООУ “Крсте Мисирков” - Гевгелија	1
ООУ “Кирил и Методиј” - Стојаково	1
ООУ “Петар Мусев” - Богданци	1
Вкупно	4

Табела бр. 17 Структура на примерокот интервјуирани директори според работно искуство и пол

Вид на училиште	Работно искуство					
	0-10 години		10-20 години		Над 20 години	
	Пол		Пол		Пол	
	М	Ж	М	Ж	М	Ж
Основно училиште	/	/	1	2	1	/

Интервјуирани се вкупно четири директори од четири основни училишта во Гевгелија и блиската околина. Од табелата се гледа дека интервјуто го пополнија двајца директори од машки пол и двајца директори од женски пол. Работното искуство се движи: еден директор со работно искуство над 20 год. и три директори со работно искуство меѓу 10 -20 год.

Добиените одговори од спроведеното интервју за директорите укажуваат на следново:

По однос на првото прашање: ***Што претставува за вас поимот менаџирање со училиштето***, најголем дел од испитаниците сметаат дека менаџирање со училиштето значи кординирање, раководење и организирање на активностите поврзани со наставата, воспоставување соработка со сите вработени, создавање услови за реализирање на целите. Од тука може да се заклучи дека повеќето испитаници ги наведуваат општите функции на менаџментот, но не и посебните.

По однос на второто прашање од интервјуто, ***Кои се вашите стратешки планови за развој на училиштето***, најголем дел од испитаниците сметаат дека тие се: да се

подобрат условите и квалитетот на работа, изградба на нови објекти, грижа за здравјето на учениците, примена на современи методи на настава, усовршување на наставниот кадар.

Во контекст на ова може да се заклучи дека во одговорите на испитаниците не е спомнато развојното планирање како важна алатка во долгорочното планирање и реализирање на целите.

По однос на третото прашање од интервјуто, ***Кои се слабите страни на училиштето и како се справувате со нив***, испитаниците одговориле различно и тоа: нередовно одржување на хигиената во дворот, недоволен интерес на родителите за соработка, подобрување на квалитетот на наставата, недостиг на работен кадар, немање доволно простории за работа.

Од тука се воочува дека во секое училиште точно се прецизирани и истакнати слабите страни.

По однос на четвртото прашање од интервјуто, ***Кои се јаките страни на училиштето и како најдобро ги искористувате***, испитаниците одговориле различно за условите во сопственото училиште: учество на настани, приредби, натпревари, семинари, позитивна училишна клима, солидна опременост на училиштето со современи средства, тимско работење, рационално користење на средствата, добри материјално-технички услови за работа.

Со анализа на ова прашање се воочува дека во повеќето училишта за јака страна се смета обучениот креативен кадар, тимската работа и соработка т.е. се потенцира значењето на човечките ресурси.

По однос на петтото прашање од интервјуто, ***Кои инструменти ги користите за да остварите соработка со вработените***, најголем дел од испитаниците ги навеле следните: усмена информација, телефон, социјални мрежи, состаноци, пишани материјали, анкети, признанија за успех и интерни правни акти за награди.

По однос на шестото прашање од интервјуто, ***Дали спроведувате обуки -семинари за вработените***, сите испитаници одговориле дека редовно спроведуваат обуки во и надвор од училиштето според потребите.

По однос на седмото прашање од интервјуто, ***Преку што ги планирате работните места и изборот на кандидатите***, најголем дел од испитаниците навеле преку: систематизација на работни места во училиштето, , огласување на слободно работно место, годишен план за вработување, според потребата и согласно со законот и интервју на кандидатот.

По однос на осмото прашање од интервјуто, ***Дали вршите мониторинг и оценување на наставниците***, сите испитаниците одговориле дека редовно се врши мониторинг преку целата година.

По однос на деветото прашање од интервјуто, ***На кој начин го вршите мониторингот и оценувањето на наставниците***, најголем дел од испитаниците одговориле дека мониторингот го вршат преку посетување на часови од доктор, психолог и педагог па се укажува на слабите страни, преку следење на планирањата на наставниците, нивната реализација преку посета на часови, оценување со помош на инструмент за вреднување,

По однос на единаесеттото прашање од интервјуто, ***На кој начин вршите мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот***, најголем дел од испитаниците одговориле преку: стандарди на оценување и примена на мерни инструменти, преку однапред изготвен инструмент, анализа.

Со анализа на резултатите може да се заклучи дека директорите (менаџери) сметаат дека ги знаат своите улоги во менаџирањето на училиштето, успешно ги спроведуваат и придонесуваат во целокупниот развој на сопственото училиште.

3. Анализа и интерпретација на добиените резултати од скалата на ставови наменета за директори

Табела бр. 18 Преку Скала на ставови од Ликертови тип претставени се ставовите на директорите/менаџери како партнери за развивање инструменти за соработка и спроведувачи на истите. Скалата содржи пет ставови (од 5 до 1): целосно се согласувам, делумно се согласувам, немам мислење, не се согласувам и целосно не се согласувам.

Испитаниците го искажаа својот став преку обележување на степенот на своето согласување во дадена табела која содржи единаесет тврдења.

Тврдења	Целосно се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Немам	%	Не се согласувам	%	Целосно не се согласувам	%	Средна вредност
	f		f		f		f		F		
Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи кои влијаат врз целокупниот успех.	3	85,70%	1	14,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,86
Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.	3	85,70%	1	14,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,86
Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.	3	85,70%	0	0,00%	0	0,00%	1	14,30%	0	0,00%	4,57
Соработката на вработените е на високо ниво во нашето училиште.	4	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5,00
Употребувам различни начини за мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.)	3	85,70%	1	14,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,86

Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feed back.	3	85,70%	1	14,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,86
Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални палнови за развој и сл.).	4	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5,00
Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за професионален развој на вработените.	4	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5,00
Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.	4	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5,00
Директорот/менаџер на училиште треба да биде еден вид ментор/обучувач.	3	85,70%	1	14,30%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4,86
Преку постојан мониторинг на наставниците, воочувам потреба од навремена помош или соодветна обука.	4	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5,00

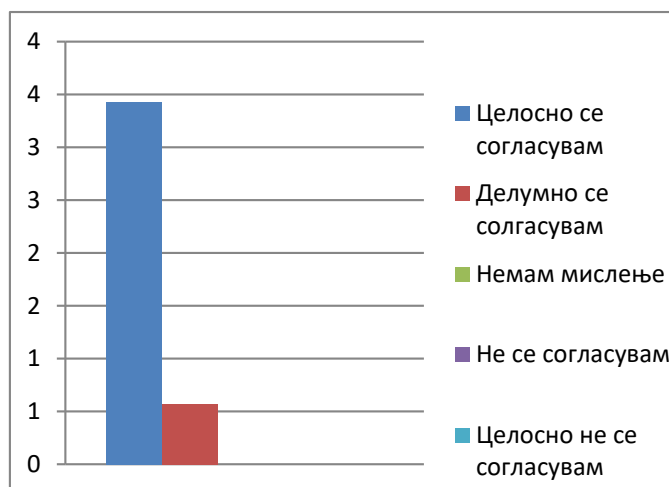
Од добиените резултати се добија следните податоци:

Тврдење бр.1 – „Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85,7% целосно се согласуваат дека сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех, а 1 или 14,3% делумно се согласуваат со ова тврдење. Средната вредност е 4,86.

Графикон 32. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех и околу 12% делумно се согласуваат со ова тврдење.

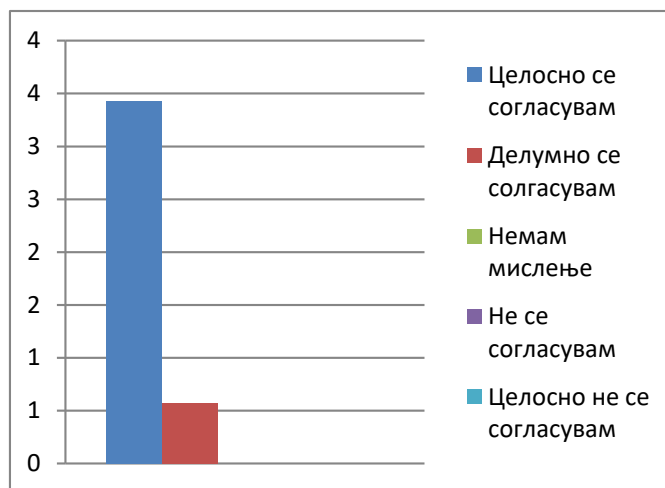
Тврдење бр.2 – „Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85,7% целосно се согласуваат дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените, а 1 или 14,3% делумно се согласува. Средната вредност изнесува 4,86.

Анализа на ова прашање кореспондира со ставот на тврдењето бр.1 - „Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи и влијаат врз целокупниот успех.“ каде 88% од директорите целосно се согласуваат.

Графикон 33. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



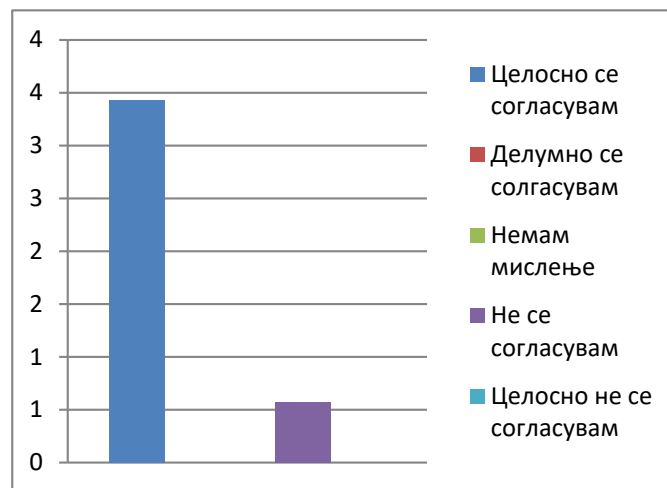
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените и околу 12% делумно се согласуваат со ова тврдење.

Тврдење бр.3 – „Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85,7% целосно се согласуваат дека како директори создаваат атмосфера на единство во училиштето, а 1 или 14,3% не се согласува со ова тврдење. Средната вредност изнесува 4,57.

Графикон 34. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



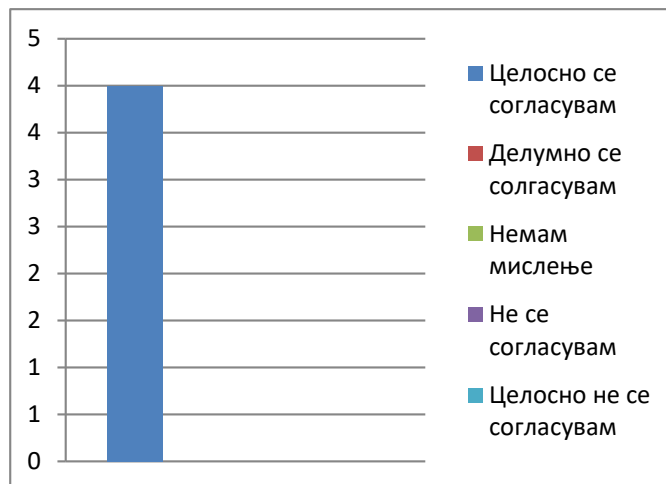
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените и околу 12% не се согласуваат со ова тврдење.

Тврдење бр.4 – „Соработката на вработените е на високо ниво во нашето училиште.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на начин што сите испитаници, 100 % (4 директори) одговориле со оцена 5 т.е дека целосно се согласуваат. Средната вредност, нормално, изнесува 5.

Кога ќе се анализира ова тврдење се увидува дека 100% од директорите сметаат дека во нивните училишта постои високо ниво на соработка и ова кореспондира со тврдењата бр.3 – „Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.“ и тврдење бр.7 – „Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.).“ каде што во второво тврдење 100 % од директорите целосно се согласуваат.

Графикон 35. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



Податоците укажуваат дека 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека дека соработката на вработените е на високо ниво во сопственото училиште.

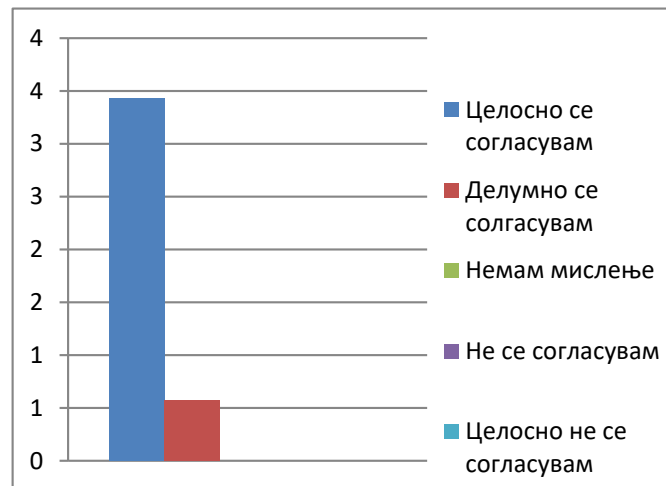
Тврдење бр.5 – „Употребувам различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.).“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85.7% целосно се согласуваат дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.), а 1 испитаника или 14.3% делумно се согласуваат. Средната вредност е 4,86.

Со анализата на ова тврдење може да се забележи дека директорите на мотивацијата и обрнуваат особено внимание, претпоставувам затоа што нивната улога е да создадат енергични вработени за остварување на целите на училиштето. Со разгледување на одговорите на следното тврдење бр.6 – комуникација со вработените најчесто е „лице в лице“, ќе се увиди дека истиот процент, 85,7% целосно се согласуваат, а 14.3% делумно се согласуваат што кореспондира во целост со тврдењето на директорите дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените.

Графикон 36. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



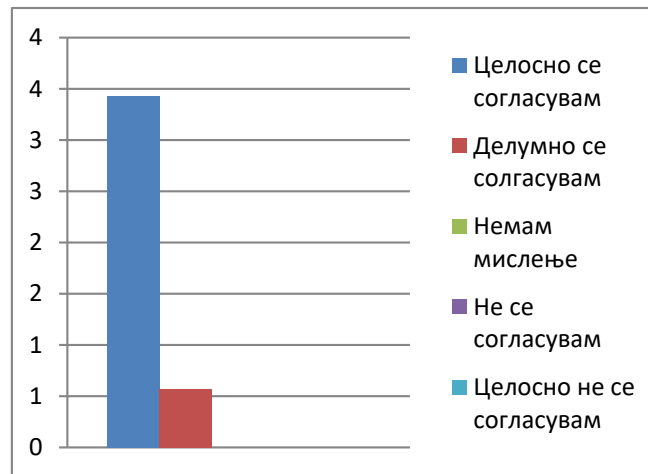
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.)и околу 12% делумно се согласуваат со ова тврдење.

Тврдење бр.6 – „Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feedback.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85,7% целосно се согласуват дека најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feedback, а 1 или 14,3% делумно се согласуваат. Средната вредност на ова тврдење е 4,86.

Графикон 37. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



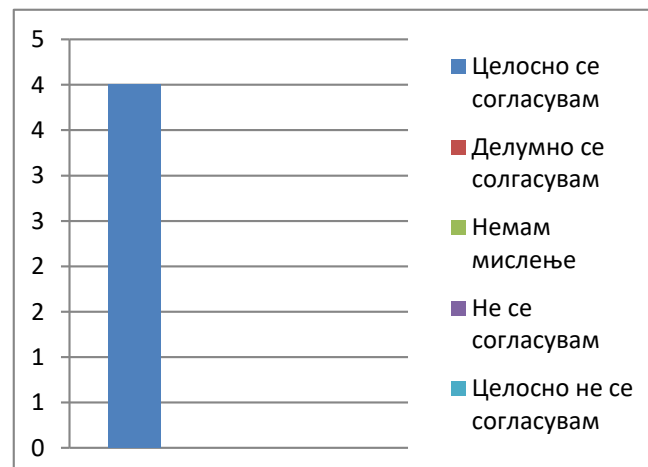
Податоците укажуваат дека околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feedback и 12% од испитаници делумно се согласуваат со ова тврдење.

Тврдење бр.7 – „Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.).“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

4 директори или 100% целосно се согласуваат дека ја поттикнуваат соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални планови за развој и сл.). Средната вредност е 5,00.

Графикон 38. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 88% целосно се согласуваат со тврдењето дека ја поттикнуваат соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални палнови за развој и сл.) и околу 12% делумно се согласуваат со ова тврдење.

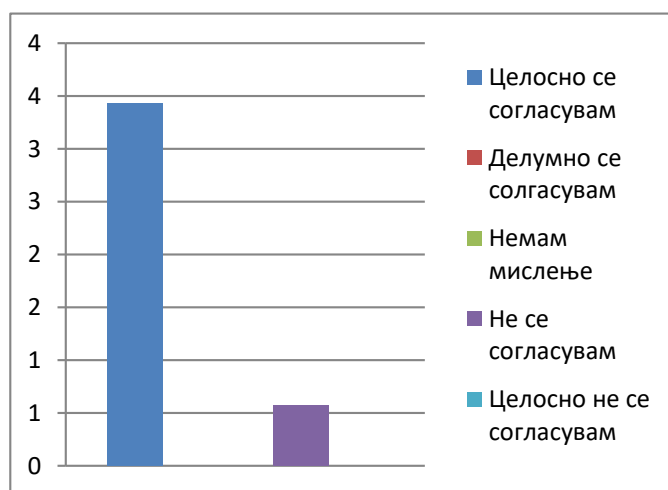
Тврдење бр.8 – „Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

4 директори или 100% целосно се согласуват со тврдењето дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените. Средната вредност изнесува 5,00.

Анализата на ова тврдење покажува висок процент на директори кои целосно се согласуваат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените, што кореспондира со ставот од тврдењето 5 во кој 86% од директорите целосно се согласуват дека употребуваат различни начини на мотивација на вработените.

Графикон 39. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



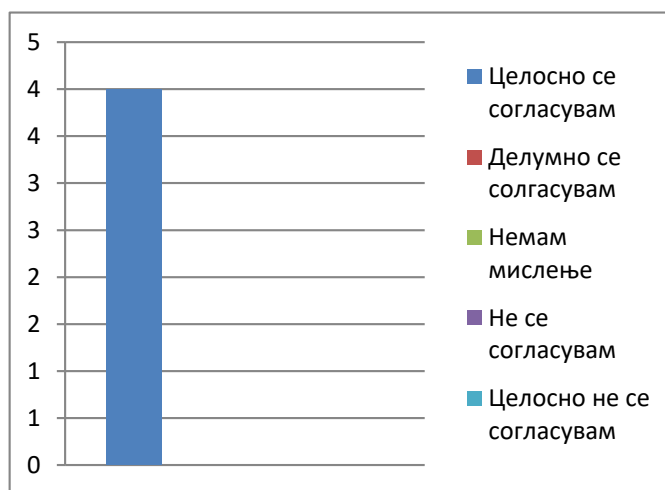
Податоците укажуваат дека околу од 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените.

Тврдење бр.9 – „Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

4 директори или 100% целосно се согласуват дека директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето. Средната вредност изнесува 5,00.

Графикон 40. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



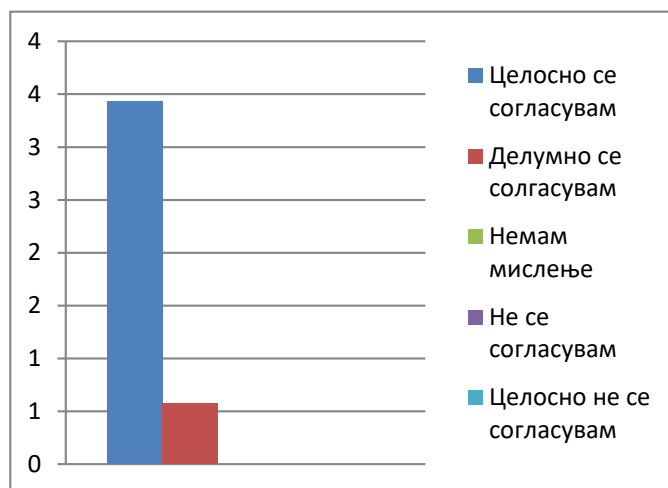
Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.

Тврдење бр.10 – „Директорот/менаџер во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

3 директори или 85.7% целосно се согласуват дека директорот/менаџер во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач, 1 или 14.3% делумно се согласува. Средната вредност изнесува 4,86.

Графикон 41. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, околу од 86% целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот/менаџер во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач, околу 14% делумно се согласуваат со ова тврдење.

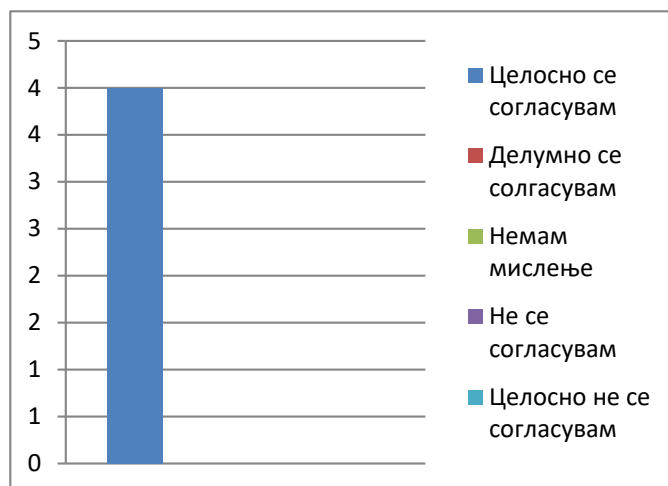
Тврдење бр.11 – „Преку постојан мониторинг на наставниците, воочувам потреба од навремена помош или соодветна обука.“

На ова тврдење според скалата на согласноста, директорите се изјасниле на следниот начин:

4 директори или 100% целосно се согласуват дека преку постојан мониторинг на наставниците, се воочува потреба од навремена помош или соодветна обука. Средната вредност изнесува 5,00.

Анализата на ова тврдење во целост кореспондира со ставовите на директорите од тврдењето бр.10 каде околу 86% од директорите целосно се согласуват дека директорот/менаџер во училиштето треба да биде еден вид ментор/обучувач, а за тоа е потребен постојан мониторинг. Значи овој став ја истакнува улогата на директорот како партнер за спроведување на инструменти.

Графикон 42. Графички приказ на процентуалната распределба на одговорите на директорите.



Податоците укажуваат дека сите испитаници, 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека преку постојан мониторинг на наставниците, се воочува потреба од навремена помош или соодветна обука.

4. Компаративна (споредбена) анализа на добиените резултати од спроведените анкетни прашалници за наставници, стручни соработници и директори

Во овој дел се изврши компаративна анализа на добиените резултати од анкетањето на 103 наставници и 11 стручни соработници од една страна и на 4 директори од друга страна. Анкетањето беше спроведено во 4 основни училишта.

Во однос на првите три прашања се добија резултати за образовниот профил, степенот на образование и работниот стаж на испитаниците и тоа:

Од вкупно 114 испитаници, 103 се наставници и 11 се стручни соработници. Од нив 29 или 25.40% се мажи, а 85 или 74.6% се жени.

Во однос на работниот стаж, 39 или 34.20% имаат стаж до 10 години, 43 или 37,70% имаат стаж над 20 години и 32 или 28.10% имаат стаж од 10 до 20 години.

Во однос на ова прашање директорите одговориле: од вкупно 4 директори, 2 се од машки, а 2 се од женски пол. Според работниот стаж 3 или 75% имаат стаж од 10 до 20 години, 1 или 25% има стаж над 20 години. Во однос на степенот на образование сите директори се со високо затоа што тоа го налага законот.

Од анализата на податоците може да се заклучи дека најголем процент од испитаниците се од женски пол; најголем број испитаници се со работно искуство од 10-20 години; најголем процент од испитаниците се наставници.

Прашање бр.1

„Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени?“

Податоците укажуваат дека поголем број испитаниците наставници и стручни соработници, 73% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека директор комуницира на ист начин со сите вработени. Ова кореспондира со ставот на директорите (100%) дека постои единство во училиштето.

Прашање бр.2

„Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот?“

Податоците укажуваат дека поголем број испитаниците наставници и стручни соработници, околу од 77% одговориле дека се согласуваат со тврдењето дека постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот. Ова кореспондира со ставот на директорите (100%) дека постои единство помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот.

Прашање бр.3

„Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште?“

На ова прашање 89% од испитаниците наставници и стручни соработници, одговориле потврдно. Ова делумно кореспондира со ставот од тврдењето бр.2 каде целосно се согласуваат 52% од испитаниците за вклученост во планирањето на ниво на училиште.

Прашање бр.4

„Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?“

Податоците укажуваат дека 83% од испитаниците наставници и стручни соработници, се согласуваат со тврдењето дека директорот се грижи за правилното планирање на персоналот. Добиените податоци во целост кореспондираат со ставот на директорите за планирање работни места и избор на кандидати.

Прашање бр.5

„Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?“

На ова прашање 76% од испитаниците наставници и стручни соработници, одговориле потврдно. Добиените податоци во целост кореспондираат со ставот на директорите за планирање работни места и избор на кандидати.

Прашање бр.6

„Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер на училиште позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?“

Податоците укажуваат дека 97% од испитаниците наставници и стручни соработници, се согласуваат со тврдењето дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер во управувањето со училиштето позитивно влијае на развојот на

вработените и на подобрување на работата во училиштето. Од тука може да се заклучи дека наставниците и стручните соработници сериозно ја сфаќаат улогата на директорот во управувањето со училиштето и сметаат дека тоа може да донесе придобивки за вработените и за самото училиште.

Прашање бр.7

„Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште?“

Податоците укажуваат дека 60% од испитаниците наставници и стручни соработници, тврдат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште. Но, овој процент не е доволен затоа што сите вработени треба целосно да бидат информирани за да се овозможи клима за работа и исполнување на целите на училиштето. Доказ за ова се одговорите на прашање бр.6 каде 52% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со училиштето.

Прашање бр.5

„Постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи.“

Податоците укажуваат дека 61% од испитаниците наставници и стручни соработници, се согласуваат со тврдењето дека постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи. Ова не кореспондира со одговорот на наредното прашање каде 52% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси.

Прашање бр.6

„Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот/менаџер на училиштето?“

Податоците укажуваат дека 52% од испитаниците наставници и стручни соработници, тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер на училиштето.

Прашање бр.8

„Колку според вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот?“

Податоците укажуваат дека 86 % од испитаниците наставници и стручни соработници, сметаат дека е многу значајно да се прифаќаат иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот. Ова е мошне значајно за унапредување на работата во училиштето од страна на сите засегнати фактори.

Прашање бр.9

„Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа?“

Податоците укажуваат дека 70% од испитаниците наставници и стручни соработници, сметаат дека директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на вработените и се грижи за градење на политика на работа. Добиените податоци не кореспондираат целосно со податоците на директорите бидејќи само 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби за развој на вработените, но сепак може да се каже дека и 70 % е задоволителен процент.

Прашање бр.10

„Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците?“

Податоците укажуваат дека 53% од испитаниците наставници и стручни соработници, сметаат дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците. Добиените податоци повторно не кореспондираат бо целост со податоците на директорите каде 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека има потреба од постојан мониторинг на наставниците.

Прашање бр.11

„Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува.“

Податоците укажуваат дека 68% од испитаниците наставници и стручни соработници, сметаат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го остварува. Добиените податоци не кореспондираат во целост со податоците на директорите каде 100% целосно се согласуваат со тврдењето дека преку постојан мониторинг на наставниците, се воочува потреба од навремена помош и соодветна обука.

Табела бр.ц Во табелата се изнесени тврдења на наставниците и стручните соработници за соработката на вработените со директорот, за можноста за професионален развој на вработените и за климата во самото училиште. За секое тврдење постои одреден степен на согласување (1 е за минимум согласување, 5 е за максимум согласување).

Тврдење бр.1 – „Сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех.“

Податоците укажуваат дека само 47% од испитаниците наставници и стручни соработници, дале највисок степен на согласување, додека останатите 32% делумно се согласуваат со ова тврдење. Добиените податоци делумно кореспондираат со податоците на директорите каде 86% целосно се согласуваат со тврдењето дека сите во училиштето се поврзани и заеднички влијаат на заедничкиот успех. Може да се заклучи дека нема целосна соработка од сите вработени во основните училишта.

Тврдење бр.2 – „Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите.“

Податоците укажуваат дека 52% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат, значи сметаат дека доволно се запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварат. Но, овој процент не е доволен затоа што сите вработени треба целосно да бидат информирани со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварат. Доказ за ова се одговорите на прашање бр.6 каде 52% тврдат дека делумно ги познават стратешките планирања и цели на директорот/менаџер со човечките ресурси.

Тврдење бр.3 – „Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.“

Податоците укажуваат дека 60% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со тврдењето, значи сметаат дека соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво. Податоците од ова тврдење не кореспондираат со тврдењето на директорите дека како директори создаваат атмосфера на единство во училиштето за што се изјасниле 86%.

Тврдење бр.4 – „Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.“

Податоците укажуваат дека 43% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека во нивното училиште има добри работни односи меѓу вработените. Податоците од ова тврдење не кореспондираат со тврдењето на директорите дека целосно се согласуваат со тврдењето дека „соработката на вработените е на високо ниво“. За ова се изјасниле 100% од директорите. Значи може да се заклучи дека наставниците и стручните работници не се задоволни од работните односи што владеат меѓу вработените.

Тврдење бр.5 – „Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.“

Податоците укажуваат дека 48% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, додека останатите 28% делумно се согласуваат со тврдењето дека во нивното училиште комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност. Податоците од ова тврдење делумно кореспондираат со одговорите на прашањето бр.4 „Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште?“ каде 60% сметаат дека се доволно информирани за она што се случува во нивното училиште. Може да се заклучи дека не постои целосна информираност на вработените во училиштата. Во училиштата задолжително мора да постои двонасочна комуникација, целосна информираност на сите вработени и стимулирачка клима за да можат да се остварат поставените цели. Тоа се воочува со следното тврдење (бр.6) каде само 47% од испитаниците сметаат дека во училиштето има добра клима за работа.

Тврдење бр.6 – „Во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските.“

Податоците укажуваат дека 47% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека во училиштето има добра клима за работа, вработените со задоволство ги извршуваат обврските, додека останатите 32% делумно се согласуваат со ова тврдење. Значи како што се образложи на претходното тврдење, наставниците и стручните соработници делумно се задоволни од климата што владее во нивните училишта и постои делумно задоволство од извршувањето на обврските.

Тврдење бр.7 – „Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.“

Податоците укажуваат дека 48% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија. Податоците од ова тврдење не кореспондираат со одговорите на директорите на тврдењето бр.9 дека се систематизираат и поврзуваат постигнатите резултати со целите на училиштето за што се изјасниле 100% од директорите.

Тврдење бр.8 – „За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.“

Податоците укажуваат дека 45% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека за сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените. Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите на прашањето дали спроведуваат обуки и семинари за вработените. Сите директори одговориле дека редовно спроведуваат обуки во и надвор од училиштето според потребите.

Тврдење бр.9 – „Директорот овозможува наградување на вработените.“

Податоците укажуваат дека само 35% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење. Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите на десетото прашање во интервјуто за директори, каде одговориле дека заради непостоење на законска регулатива наставниците не се наградуваат материјално, но се наградуваат усно или писмено.

Тврдење бр.10 – „Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.“

Податоците укажуваат дека 40% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со ова тврдење, значи сметаат дека директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности. Добиените податоци делумно кореспондираат со одговорите на директорите на единаесеттото прашање во интервјуто за директори, каде навеле некои од начините на мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот.

Табела бр.ц Во табелата се изнесени тврдења на наставниците и стручните соработници за улогата на директорот како менаџер со училиштето. За секое тврдење постои одреден степен на согласување (од потполно се согласувам до целосно не се согласувам).

Тврдење бр.1 – „Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.“

Податоците укажуваат дека 73% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со тврдењето дека во училиштето треба да се мери реализацијата на целите. Ова кореспондира со одговорите на директорите на единаесеттото прашање и навеле одредени постапки и инструменти со кои вршат мерење на реализација на целите и оценувањето на учинокот.

Тврдење бр.2 – „Директорот треба да врши оценување на учинокот.“

Податоците укажуваат дека 59% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да врши оценување на учинокот. 41% делумно се согласуваат или немаат став.

Тврдење бр.3 – „Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.“

Податоците укажуваат дека 66% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош. Добиените податоци кореспондираат со одговорите на директорите на осмото прашање, кои одговориле дека редовно вршат мониторинг низ цела година. Додека преку тврдењето бр.11 директорите укажуваат на потребата од постојан мониторинг на наставниците за да се воочи потребата од навремена помош или соодветна обука. За ова се изјасниле 100% од директорите.

Тврдење бр.4 – „Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.“

Податоците укажуваат дека 89% од испитаниците наставници и стручни соработници, целосно се согласуваат со тврдењето дека директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените. Но, податоците од директорите на тврдењето бр.8 укажуваат дека само 100% од директорите сметаат дека ги усогласуваат потребите на училиштето со индивидуалните потреби. Од тука може да се заклучи дека во повеќето училишта се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на

вработените. Ова може да се согледа и во наредното тврдење (бр.5) од исказите на 97% од наставниците и стручните соработници се воочува потребата од отворено и стручно истакнување на своите интереси.

Тврдење бр.5 – „Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.“

Податоците укажуваат дека најголем број испитаници, наставници и стручни соработници, околу од 97% целосно се согласуваат со тврдењето дека наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.

IV. Заклучни согледувања од истражувањето

Менаџерските вештини и компетенции на директорот се многу важни за развојот на училиштето. За постигнување на добри, целокупни резултати и за остварување на стратешките цели потребно е максимално вклучување на сите засегнати фактори во воспитно – образовниот процес и тоа: директорот, наставниците, стручните соработници, родителите и учениците.

Преку овој труд се воочија мислењата и ставовите на директорите, стручните соработници и наставниците за разновидните менаџерски улоги на директорот на училиште кои претставуваат услов за постигнување на подобри резултати и успешно работење. Основната хипотеза на истражувањето: Претпоставуваме дека директорот во основното училиште успешно ги реализира менаџерските улоги, е делумно потврдена. Тоа значи дека вештините и компетенциите на директорот на училиштето постојано треба да се надоградуваат и развиваат за да можат директорите успешно да ги реализираат своите менаџерски улоги. Директорите како врв во хиерархијата во училиштето, треба да создаваат услови за добра соработка, да поттикнуваат единство помеѓу вработените, да постои двонасочна комуникација и да изнаоѓаат начини за мотивација на вработените.

За успешен менаџер ќе се смета оној кој ефикасно ги мотивира вработените и ќе ги натера да се почувствуваат значајни за остварување на заедничките цели, кој се грижи за вработените и тоа им го покажува и да е транспарентен во споделување на информации. Тој треба да има одредени карактерни особини (енергичен, стабилен, доследен, упорен, систематичен, иницијативен, воздржан, доверлив, принципиелен, креативен и сл.) и да имаат јасна визија која ќе биде водилка за вработените. Доколку директорите/менаџери ги исполнат разновидните улоги во менаџирањето со училиштето, со тоа тие всушност го трасираат патот на успехот во своите училишта.

Имајќи го во вид сето ова, можеме да кажеме дека во анализата на одговорите и тврдењата на наставниците и стручните соработници од четирите основни училишта, се дојде до заклучок дека вработените делумно се задоволни од работата на директорите како менаџери на училиштето. Од анализата на посебните хипотези се гледа од каде е и од што е незадоволството на вработените:

- За тврдењето дека менаџерот/директорот применува демократски стил на менаџирање на повеќе поврзани прашања позитивно одговориле над 50% испитаниците, но сепак процентот не е доволно висок. Од тука може да се заклучи дека директорите селективно употребуваат демократски стил на менаџирање.
- Во однос на тврдењето дека мотивираноста и задоволството од работата на вработените во основните училишта е на задоволително ниво, а пред се тука се мисли за наградувањето, климата во училиштата, слободната комуникација, добри работни односи и нивото на соработката меѓу директорите и вработените, испитаниците се изјасниле дека се прилично задоволни.
- На тврдењето дека во училиштата се координираат потребите за професионален развој со личните потреби и желби на вработените, директорите се изјаснуваат дека целосно ги координираат потребите на училиштето со личните потреби на вработените.
- На тврдењето дека директорот се грижи за интересите на вработените, повторно сите директори се изјаснуваат дека целосно се грижат за интересите на вработените. Од тука може да се заклучи дека во повеќето училишта се обрнува доволно внимание на интересите и индивидуалните потреби на вработените.

Од посебните хипотези се гледа следното:

- **Хипотеза број еден (X_1)-Претпоставуваме дека директорот (менаџер) на училиште успешно ја остварува улогата на стратешки партнер во остварувањето на целите на училиштето како организација;**

Оваа хипотеза се потврдува затоа што 100% од директорите се со високо образование, 100% од директорите имаат искуство поголемо од 10 години во образование и позитивно одговориле на повеќето прашања поврзани со менаџирањето:

- Ги набројуваат функциите на менаџментот (општите, но не и посебните);
- Ги знаат и ги истакнуваат стратешките планови за развој на училиштето;
- Ги знаат слабите и ги поттикнуваат јаките страни на училиштето;
- Користат разни инструменти за соработка со вработените;
- Спроведуваат обуки за вработени;

- Се грижи за правилното планирање на персоналот;
- Вршат мониторинг и оценувањето на наставниците и сл.

Ставовите на директорите не се поклопуваат целосно со ставовите на наставниците и стручните соработници, но сепак може да се каже дека процентот на поклопување е сосема доволен.

- **Хипотеза број два (X₂): Претпоставуваме дека директорот (менаџер) на училиште обезбедува адекватни инструменти (алатки): организира состаноци, создава услови за професионален развој на вработените и ја подобрува комуникацијата меѓу вработените;**

Оваа хипотеза делумно се потврдува преку мислењата и ставовите на наставниците и стручните соработници за работата и начинот на комуникација на директорот со вработените. Во однос на оваа хипотеза ќе ги изнесеме следните ставови на наставниците и стручните соработници:

- 69% се изјасниле дека директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на наставниците и стручните соработници.
- 73% се изјасниле дека директор комуницира на ист начин со сите вработени, значи се однесува рамноправно со сите;
- 60% одговориле дека доволно се информирани за она што се случува во училиштето;
- 48 % одговориле дека целосно се согласуваат дека редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот.

Од сето ова може да се заклучи дека директорите обезбедува адекватни инструменти и создава услови за професионален развој кај вработените, но со тоа што процентот не е голем кај некои прашања, ова не се прави во сите училишта, или пак, не се прави со доволен интензитет.

- **Хипотеза број три (X₃): Постои позитивна клима, мотивираност и задоволство од работата кај вработените од основните училишта;**

- 47% целосно се согласуваат дека сите во училиштето се поврзани и влијаат за постигнување на заеднички успех.
- 43 % целосно се согласуваат дека има добри односи помеѓу вработените

- 47% целосно се согласуваат дека во училиштето има добра клима за работа, вработените се информирани и со задоволство ги извршуваат своите работи.

Од сето ова може да се заклучи дека не постои добар степен на позитивна клима, мотивираност и задоволство од работа кај вработените од основните училишта. Процентот на целосно согласување на испитаниците е под 50 % како што можеме да видиме во горенаведените факти.

➤ **Хипотеза број четири (X₄): Директорот обезбедува доволно услови за обука и професионален развој на вработените од основните училишта;**

- 69% се изјасниле дека директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на наставниците и стручните соработници.
- 68% се согласуваат дека директорот често создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците
- 45 % целосно се согласуваат дека за сите реформи и иновации во образованието се спроведуваат обуки за вработените

➤ **Хипотеза број пет (X₅): Претпоставуваме дека директорот (менаџер) врши мерење на реализацијата на целите на училиштето и добива повратна информација за преземање на натамошни активности;**

- 48 % целосно се согласуваат дека редовно се одржуваат состаноци за мерење на учинокот каде што се разгледуваат слабостите и се бара репенија
- 40 % потполно се согласуваат дека директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности

Според ова може да се заклучи дека реализација на целите не е измерена со задоволителен процент и со тоа повратните информации не секогас се користат за превземање на понатамошни активности или па се користат само во одредени училишта.

➤ **Хипотеза број шест (X₆): Директорите (менаџери) на училиштата ги познаваат и почитуваат релевантните закони за вработување;**

Ова хипотеза можеме да ја толкуваме со анализирање на интервјуте за директори. Таму скоро сите директори се изјасниле дека во нивните училишта се вработува кога има оглас за вработување, кога има недостаток на персонал и секако преку систематизација

на работните места. Ова укажува на фактот дека директорите доволно ги познаваат и почитуваат релевантните закони за вработување.

➤ **Хипотеза број седум (X₇): Директорот (менаџер) успешно ги планира работните места и регрутацијата на кадри во училиштето;**

Во интервјуто за директори, испитаниците одговориле дека тие успешно ги планираат работните места придржувајќи се на годишен план на вработување, систематизација на работни места, во согласност со законот за основно образование и според потребите. Од друга страна, регрутацијата на кадри во училиштето најдобро се согледува со одговорот на наставниците и струлните соработници дека само 45 % целосно се согласуваат дека постојат обуки за сите реформи во училиштето.

➤ **Хипотеза број осум (X₈): Претпоставуваме дека наставниците, стручните соработници, имаат позитивно мислење за менаџерски улоги на директорот на училиште.**

- 83% се изјасниле дека директорот се грижи за правилното планирање на персоналот
- 76% Одговориле дека директорот врши правилен избор на кандидати за вработување
- 73 % се изјасниле дека директорот комуницира на ист начин со сите вработени
- 70 % се согласиле дека директорот многу се грижи да ги координира потребите на училиштето со личните потреби на наставниците и стручните соработници
- 53 % рекле дека директорот често врши мониторинг и оценување на наставниците
- 68% рекле дека директорот често создава услови за тековна помош и обука на вработените
- 35 % целосно се согласуваат дека директорот врши наградување на вработените
- 40 % целосно се согласуваат дека директорот врши оценување на учинокот.

Според горенаведените факти можеме да кажеме дека наставниците и стручните соработници имаат позитивно мислење за менаџерските улоги на директорот, со исклучок на некои сегменти како оценување на учинок, наградување или пак мониторинг каде што овој процент не е висок.

Од сето ова што беше наведено во овој магистерски труд, може да се заклучи дека менаџирањето на училиштето и остварувањето на менаџерските улоги на директорот е

многу важен сегмент од целокупната воспитно- образовната работа на училиштето. Во тој контекст треба да се размисли за подобрување на состојбите во училиштата во однос на исполнувањето на разновидните менаџерски улоги на директорот на училиште. Сметаме дека сепак е потребна поголема едуцираност на директорите за успешна реализација на менаџерските улоги со цел да се надминат некои одредени слабости преку:

- Спроведување демократски стил на работа на директорите;
- Мотивирање преку почесто пофалување и истакнување на добри постигнувања на секој од вработените, а помалку критикување;
- Создавање клима на соработка, единство, креативност, потреба од секој поединец, каде секој ќе работи затоа што сака, а не затоа што мора;
- Да постои добра и конструктивна комуникација каде секој слободно ќе го каже своето мислење и истото ќе се почитува, добри работни односи и соработката меѓу директорите и вработените;
- Да ги координираат потребите на училиштето со личните потреби на вработените;
- Да се грижат за интересите на вработените, така што секој ќе се почувствува значаен за остварување на заедничките цели;
- Вклучувањето на сите вработените во планирањето и во решавањето на проблемите;
- Транспарентност во споделување на информации со вработените.

Современиот директор/менаџер треба да зрачи со интелигенција, самодоверба, компетенции, визионерството, принципиелност и правичност. Да умее да наметне позитивен пример на однесување и работа, да има висок степен на самоконтрола и флексибилност, а сето тоа позитивно ќе влијае во подобрување на работата на вработените, како и на училиштето. Тоа ќе придонесе до реализација на стратешките планови и цели што е карајна цел на училиштата.

Денешното образование е подложно на секојдневни промени и затоа од директорите се бара будно да ги следат овие промени и навремено да се приспособуваат и да бидат менаџери и достојни лидери кои се способни успешно да ги водат своите вработени кон се поголеми успеси.

Користена литература

1. Adižes, I. (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Novi Sad;
2. Allix NM 2000. Transformational leadership: Democratic or despotic? *Educational Management and Administration*, 28:7-20;
3. Alves, M. T. G.; Franco, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: Brooke, N.; Soares, J. F. (Orgs.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 482-500;
4. Ангеловска-Галевска, Н. (2005), *Планирање на научно истражување, интерен материјал*, Скопје;
5. Ангелоска-Галевска, Н. (1998). *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*. Битола: Киро Дандаро;
6. Ангеловска-Галевска, Н. (2005) *Планирање на научно истражување, интерен материјал*, Скопје;
7. Андевски, М. (2007), *Менаџмент образовања*, Нови Сад: Sekombooks
8. Arsić, M. (2000), Direktor škole i kvalitet obrazovanja, *Pedagogija*, br. 3-4., str. 442-444, Beograd;
9. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро;
10. Андевски, М. (2007), *Менаџмент образовања*. Нови Сад: Sekombooks;
11. Bagarić, Ž., Banović, D., Đurković, M., Gelo, N., Nedić, S. (2011), *Komunikacija, nastavni materijali*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku;
12. Баракоска, А. (2010), *Комуникација и водство во организациите*, Скопје: збирка текстови;
13. Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., i Moran, L. (2003), *Beyond Teams: Building the Collaborative Organization*. San Francisco, California: JosseyBass/Pfeiffer;
14. Blažević, I. (2014), Rukovodeća uloga ravnatelja u školi, *Školski vjesnik*. 63 (1-2) 7-21;
15. Blažević, I. (2014), Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, 63(1 – 2), 7 – 21;
16. Blažević, I. (2014), Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik: časopis za pedagogijsku teoriju i praksu*, 63(1 – 2), 7 – 21;

17. Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. and Van Reenen, J. (2012), 'Management practices across firms and countries', *Academy of Management Perspectives (AMP)*, vol. 26(1), pp. 12–33;
18. Bloom, N., Kretschmer, T. and Van Reenen, J. (2011), 'Are family friendly workplace practices a valuable firm resource?', *Strategic Management Journal*, vol. 32(4), pp. 343–67;
19. Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Scur, D. and Van Reenen, J. (2014), 'The new empirical economics of management', *Journal of the European Economics Association*, vol. 12(4), pp. 835–76;
20. Bogler, R. (2001), *The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction*. *Educational Administration Quarterly*, 37 (5);
21. Bogojević, D., Backović, A. i Kovačević, Lj. (ur.) (2007), *Zbornik radova direktora*. Podgorica: Zavod za školstvo;
22. Book, E. W. (2000), *Why the best man for the job is a woman*. New York: Harper – Collins;
23. BuhačLj. (2017), *Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole*, *Acta Iadertina*, 14/1, 81-98;
24. Bush T, Bisschoff T, Glover D, Heystek J, Joubert R & M oloi K (2006), *School Leadership, Managment and Governance in South Africa: A Systematic Literature Review*. Johannesburg: Matthew Goniwe School of Leadership and Governance;
25. Bush, T., & Bell, L. (2002) (eds.), *The principles and practice of educational management*. London: Paul Chapman Publishing;
26. Busher, H. (2006), *Understanding educational leadership: People, power and politics*. New York: Open University Press, pp. 1–11, 148–162;
27. Certo, S. (2000), *Modern Management*, 8th edition. New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall, 6;
28. Copland, M. A., & Knapp, M. S. (2006), *Connecting leadership with learning: A framework for reflection, planning, and action*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development;
29. Craft, Anna (2000), ***Continuing professional development: a practical guide for teachers and schools***, London and New York: Routledge/Falmer, 47;
30. Daft, R. L., & Marcic, D. (2006), *Understanding management* (5th ed.). Mason, OH: Thomson, pp.5-16;

31. De Meillon N (2001), Interpersonal relationships in multiracial schools in a South African context. *International Journal of Group Tensions*, 30:135-159;
32. Dimmock, C. i Walker, A. (2005), *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London;
33. Димитровски, Р. (2008), *Менаџмент* (4. изд.). Скопје;
34. Donaldson, G. A. (2006), *Cultivating leadership in schools: Connecting people, purpose, and practice* (2nd ed.), New York: Teachers College Press;
35. Dracer P.(2006), *Veština delotvornog direktora*, Novi Sad: Adiṭes;
36. DuBrin, A. J. (1995), *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company;
37. Evans, L. (2001), Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals: Re-examining the Leadership Dimension. *Educational Management Administration & Leadership*;
38. Everard K.B.,& Morris G. *Effective School Management*;
39. Foster, R., i St. Hilaire, B. (2003), Leadership for School Improvement: Principals'and Teachers' Perspektives. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, Volume 7, Number 3;
40. Фалмер, М. Р. (1995), *Новиот менаџмент*, Скопје: Агенција “Скај;
41. Fox R (2006), *Poslovna komunikacija*, 2. Dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb;
42. Funda, D.,(2008), *Sustav kvalitete u funkciji decentralizacije upravljanja školstvom*, Pedagoška stvarnost, br. 1-2, Novi Sad;
43. GlobalHR- списание за човекови ресурси (HR, 2010);
44. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет;
45. Гоцевски, Т. (2014), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет;
46. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница;
47. Goleman, Boyatzis и McKee „Основно водство“ (seebiz, 2010);
48. Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието* (4. изд.), Скопје: Филозофски факултет;
49. Гринберг Ц., Барон Р. А. (1998), *Понашање у организацијама: разбирање и управљање људском страном рада*, Београд: Желнид;
50. Група автори, “Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005–2015”,(2006), Министерство за образование и наука на Република Македонија, Скопје;

51. Habaci, R. (2013), Communication and speech factors in effective educational administration. U: A. Kılınz i A. Sahin (ur.), Speech training (str. 265-275). Ankara: Pegem Akademi;
52. Harris, A.(2002), "Effective Leadership in Schools Facing Challenging Contexts." School Leadership & Management. Vol. 22: No. 1: 15–26. Taylor & Fransis Ltd;
53. Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008), Educational administration: Theory, research, and practice. Boston: McGraw-Hill, pp. 8–34;
54. Inić, B. (2003), Menadžment, Beograd, Fakultet za menadžment i bankarstvo;
55. Jurić, V (2004) Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju. Pedagogijska istraživanja, 1(1), 137-147;
56. Juusenaho, R. (2004), Peruskoulun rehtoreiden johtamisen eroja: sukupuolinen näkökulma. [Differences in comprehensive school leadership and management. A gender-based approach.] Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 249;
57. Kamble, R. R. (2011), Management skills for organizational performance: An analytical study. Indian Streams Research Journal, 1(1), 23–27;
58. Karavidić S. (2006), Menadžment obrazovanja, Beograd: Insitut za pedagogiju i andragogiju;
59. Khan, D. S. (2009), Educational management. Lahore: Majeed Book Depot;
60. Kostović, S., Šijaković, T., Oljača, M. (2011), Profesionalno usavršavanje nastavnika-diskurs upravljanja. U: O. Gajić, Ur: *Kvalitet obrazovnog sistema Srbije u evropskoj perspektivi*. Knjiga 1 (303-312). Novi Sad: Filozofski fakultet;
61. Кулић Ж.,(2003), Управљање људским ресурсима са организационим понашањем, Београд:Мегатренд универзитет;
62. Ландсберг, М. (2002), *Основи на лидерство*, Софија: Абагар;
63. Лојић Р.(2011), Организацино понашање, Београд: Медија центар „Одбрана“;
64. Лојић Р., Каровић С. и Ђурић Атанасиевски К., „Лидерство и полови“, ВОЈНО ДЕЛО, зима/2013, 291-314;
65. Leithwood,K., i Duke D., (2004), Defining Effective Leadership for Connecticut s Schools, University of Oregon, Eric Clearinghouse on Educational Management, EJ 860;
66. Lučanin, D., Lučanin. D. J. (2010), Komunikacijske vještine u zdravstvu, Zagreb: Naklada Slap, str. 17;

67. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2007), Educational administration: Concepts and practices. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company;
68. Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2007), Educational administration: Concepts and practices. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company;
69. Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007), Leadership: Theory, application, skill development. Stamford, CT: Cengage Learning;
70. MacNeill, N., Cavanagh, R. F. i Silcox, S. (2003), Pedagogic principal leadership. *Management in Education*, 17(4), 14 – 17;
71. Максвел, Џ. (2010), *Како да станете вистински лидер*, Скопје;
72. Малешевић Ђ.(2001), *Руковођење*, Београд: Факултет организационих наука;
73. Manić M.(2014).” Aspekti komunikativne prakse i njen uticaj na medijsko komuniciranje”, *MEDIJSKI DIJALOZI* 7, no. 20 , Podgorica Novembar;
74. Marzano, R. J. (2003), *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development;
75. Moilanen, R. 2001. A Learning Organization: Machine or Human. *Jyväskylä Studies in Business and Economics*. No. 14;
76. Murphy, J., Yff, J. i Shipman, N.(2000), “Implementation of the Interstate Schools Leaders.” *International journal of Leadership in Education, Theory and Practice*. Vol. 3. No. 1, 18–23. Taylor & Frensis Ltd;
77. Најденова, Н. (1995), *Менаџер в образованието*, Благоевград, Бугарија: Ј.З:У. „Неофит Рилски“;
78. National standards of excellence for headteachers, 2015, достапно на линкот: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/396247/National_Standards_of_Excellence_for_Headteachers.pdf ;
79. Northhouse, G. (2007), Leadership: Theory and practice. New Delhi: Sage Publications, pp. 175–186;
80. Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2010), Fundamental concepts of educational leadership and management. Upper Saddle River, NJ: Pearson;
81. Razik, T. A., & Swanson. A. D. (2010), Fundamental concepts of educational leadership and management. Upper Saddle River, NJ: Pearson, pp. 31–50;
82. Reardon Kathleen K.(1998), *Interpersonalna komunikacija: „Gdje se misli susreću“* Zagreb: Alinea;
83. Reeves, D. B. (2008), *Reframing teacher leadership: To improve your school*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development;

84. Richmond Peck i sur. (2009), *Communication, Affect, & Learning in the Classroom*. San Francisco, California: Creative Commons;
85. Петковски К. (1998), *Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето)*, Скопје, Просветен работник;
86. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: Просветен работник, Скопје;
87. Петковски, К. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола, Херакли комерц;
88. Петковски, К. и Алексова М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието;
89. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц;
90. Петров, Н. (1992), *Образованието и оспособувањето на воспитно-образовните кадри*, Скопје: Просветно дело бр.4;
91. Поповски, М., Баракоска, А. и Стојановска, В. (2009), *Комуникација и водство во организациите*, (хрестоматија), Скопје: Филозофски факултет;
92. *Програма за професионален развој на училишниот кадар*. Скопје: БРО;
93. Robbins S. P., Judge A. J.(2009), *Organizacijsko ponašanje*, Zagreb: Mate;
94. Robbins, S. (2009), *Seven communication mistakes managers make*. Harvard Business Review;
95. Robins S. & Coulter M., *Menadzment*, Beograd: Data status, 2005, 7-15;
96. Rouse J. M., Rouse S.(2005), *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia;
97. Rupčić, N. (2006), *Kritički osvrt na koncept organizacije koja uči*. Društvena istraživanja: journal for general social issues, 16(6), 1239-1261;
98. Sage.Dinham, S. i Scott, C. (2000), *Moving into the Third, Outer Domain of Teacher Satisfaction*. Journal of Educational Administration, 38 (4);
99. Саздовска С, Ч. В. (2008), *Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси*, Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка;
100. Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*. San Francisko. USA;
101. Sergiovani, J. T. (1996), *Leadership for the schoolhouse*. San Francisko: Josey-Bass Publishers;
102. Shami, P. A., & Waqar, A. (2007), *School management and supervision*. Islamabad: Academy of Educational Planning and Management;

103. Sidhu, K. S. (2005), *School organization and administration*. New Delhi: Sterling Publishers;
104. Sikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.(2008), *Temelji menadžmenta*, Zagreb:Školska knjiga;
105. Slikavica P., Bahtijarević F., Pološki Vokić N.(2008), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb;
106. Srića, V.(2004), *Inventivni menadžer u 100 lekcija: kako postati i ostati pobjednik*. Zagreb: Znanje d.d;
107. Staničić, S. (2006), *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada, 9;
108. Staničić, S. (2008), *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*. *Odgojne znanosti*. 8 (2) 515-533;
109. Стојановски, М. (2006), *Трансверна промените во училиштата*. Битола: Киро Дандаро;
110. Tadin, H. (2003), *Menadžment program za rukovoditelje*, Zagreb, HITА;
111. Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*. Novi Sad: Filozovski fakultet;
112. Tomašević, S., Horvat, G. i Leutar, Z. (2016), *Intenzitet stresa kod učitelja u osnovnim školama*. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 1(3), 49 – 65;
113. Toprak, M., Inandi, B. i Levent Colak, A. (2015), *Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations*. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19 – 26;
114. Трајковска, В. (2004), *Директорот како креатор на ефективно и ефикасно училиште*, Во публикација „Воспитни крстопати“, год. 9, бр. 84;
115. Vilotijeвић, М. (2005), *Promenama do kvalitetne škole*, Beograd, Zajednica učiteljskih fakulteta Srbije;
116. Vodopija, D. (2006), *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, *Vodič do uspjeha*;
117. Whitaker, P. (1995), *Managing change in schools*, Open University Press;
118. Велкова, М. *Водството на директорот на училиштето како фактор за подобрување на работата на училиштето*. Скопје: Институт за социолошки и политичко-правни истражувања. магистерски труд. Универзитет „Св.Кирил и Методиј“;
119. Чипуиновска, В., и Чипуиновски, Ѓ. (1993), *Основи на управувањето со квалитетот*. Скопје: Економски факултет;

120. Шуклев, Б. (2008), Менаџмент, Битола: Киро Дандаро.

Прилози

Прилог бр.1

1. Анкетен лист за наставници и стручни соработници

Почитувани,	
Со овој прашалник би сакала да го испитам вашето мислење за дали разновидните улоги на директорот/менаџер се услов за подобрување на работата на училиштето успешна работа на училиштето. Прашалникот е анонимен. Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на ова истражување.	
Општи податоци:	Училиште: Место:
Испитаник:	а) наставник б) стручен соработник
Пол:	б) машки в) женски
Работно искуство во струката:	а) 1-10г б)10-20г. в) над 20г.
1. Наведете ги улогите на директорот(менаџер) на училиште за успешно менаџирање и подобрување на работата на училиштето:	
2. Дали вашиот директор комуницира на ист начин со сите вработени ? А) ДА Б) НЕ	
3. Дали постои единство во работата помеѓу вработените и помеѓу вработените и директорот? А) ДА Б) НЕ	
4.Дали сте информирани за она што се случува во вашето училиште? А) Сум само за она што треба да го изработиме Б) Изборот за информирање по потреба го прави директорот	

В) Да доволно сме информирани
5. Постои добра организациска координација која дава можност за добри работни односи А) Сосема се согласувам Б) Понекогаш е така В) Немам коментар
6. Колку ги познавате стратешките планирања и цели на директорот/менаџер на училиштето? А) Целосно Б) Делумно В) Немам коментар
7. Дали наставниците и стручните соработници учествуваат во планирање на ниво на училиште? А) ДА Б) НЕ
8. Колку според вас е значајно да ги прифаќате иновациите, реформите и другите промени кои што ги налага директорот? А) Многу Б) Малку В) Не е значајно
9. Колку според вас директорот се грижи да ги координира потребите на училиштето со вашите лични потреби, односно колку се грижи за градење на политика на работа? А) Многу Б) Малку В) Не се грижи
10. Колку често директорот врши мониторинг и оценување на наставниците? А) Често Б) Ретко В) Никогаш

11. Директорот создава услови за потребна тековна помош и соодветни обуки за наставниците и тоа го оставрува:					
А) Често					
Б) Ретко					
В) Никогаш					
12. Според вас дали директорот се грижи за правилното планирање на персоналот?					
А) ДА					
Б) НЕ					
13. Според вас дали директорот врши правилен избор на кандидати за вработување?					
А) ДА					
Б) НЕ					
14. За следните тврдења потребно е да дадете ваша проценка за тоа до кој степен се согласувате од 1 до 5 (од 1 минимум до 5 максимум согласување)	1	2	3	4	5
- Сите во училиштето се поврзани и вилјаат за постигнување на заеднички успех.					
- Доволно сте запознаени со планираните цели на училиштето кои треба заеднички да ги остварите.					
- Соработката меѓу директорот и вработените е на високо ниво.					
- Во вашето училиште има добри работни односи меѓу вработените.					
- Комуникацијата е слободна, се дискутира за секој проблем и постои целосна информираност.					
- Во училиштето има добра клима за работа, вработените се мотивирани и со задоволство ги извршуваат обврските.					
- Редовно се одржуваат состаноци за сумирање на учинокот, се разгледуваат слабостите, се бара решенија.					
- За сите реформи и иновации во образованието, во училиштето се спроведуваат обуки за вработените.					
- Директорот овозможува наградување на вработените.					

- Директорот врши оценување на учинокот и според тоа ги планира понатамошните активности.					
15. Во табелата се наоѓаат низа тврдења за улогата на директорот како менаџер на училиште. Вие треба да го изнесете степенот на согласување/не согласување за секое тврдење. Обележете со знакот X.					
Тврдења:	се Целосно согласувам	се Делумно согласувам	Немам мислење	се Не согласувам	се Целосно не согласувам
1. Во училиштето треба да се мери реализацијата на целите.					
2. Директорот треба да врши оценување на учинокот.					
3. Директорот треба да врши мониторинг со цел да се врши навремена помош.					
4. Директорот во улога на администратор треба да се грижи за интересите на вработените.					
5. Наставниците треба отворено и стручно да ги истакнуваат своите интереси.					
16. Дали сметате дека исполнувањето на разновидните улоги на директорот/менаџер на училиште позитивно влијае на развојот на вработените и на подобрување на работата во училиштето ?					
А) ДА					
Б) НЕ					

Прилог бр. 2**2. Протокол за врзано интервју со директор/менаџер на основно училиште**

Целта на интервјуто е да се осознаат разновидните улоги на директорот/ менаџер на училиште, како услов за подобрување на работата на училиштето. Прашалникот е анонимен.	
Интервјуист:	
Интервјуиран:	
Место на интервјуирање (училиште):	
Време на интервјуирање:	
Пол:	а) машки б) женски
Работно искуство:	а) 1-10г б) 10-20г. в) над 20г.
Прашања:	Одговори:
1. Што претставува за вас поимот менаџирање со училиште?	
2. Кои се вашите стратешки цели за развој на училиштето?	
3. Кои се слабите страни на училиштето и како се справувате со нив?	
4. Кои се јаките страни на училиштето и како најдобро ги искористувате?	
5. Кои инструменти ги користите за да остварите соработка со вработените?	
6. Дали спроведувате обуки/семинари за наставниците?	
7. Преку што ги планирате работните места и изборот на кандидати?	

8. Дали вршите мониторинг и оценување на наставниците?	
9. На кој начин го вршите мониторингот и оценувањето на наставниците?	
10. На кој начин вршите мерење на реализацијата на целите и оценувањето на учинокот?	

Прилог бр. 3

1. Скала на ставови од Ликертовиот тип наменет за директор/менаџер на основно училиште

Ставови на директор/менаџер како партнер за развивање инструменти за соработка и спроведувач на истите.

Доле наведените тврдења се однесуваат за менаџирањето на директорот со училиштето. Потребно е да го изнесете степенот на вашето согласување/не согласување за секое тврдење. Обележувањето е со знакот X.

Во оваа скала на ставови, нема точни и неточни одговори, само искрени или неискрени. Се надевам вие се одлучивте за искрените.

Ставови:	Целосно се согласувам	Делумно се согласувам	Немам мислење	Не се согласувам	Целосно не се согласувам
1. Сите вработени во основното училиште се взаемно поврзани преку работните задачи кои влијаат врз целокупниот успех.					
2. Сметам дека директорот/менаџер треба да ги синхронизира и насочува акциите на вработените.					
3. Сметам дека јас како директор создавам атмосфера на единство во училиштето.					
4. Соработката на вработените е на високо ниво во нашето училиште.					
5. Употребувам различни начини за мотивација на вработените (партиципација, комуникација, делегирање и признавање на авторитет, систем на наградување и сл.)					
6. Најчесто комуникацијата со вработените е „лице в лице“ заради постојан feed back.					
7. Ја поттикнувам соработката преку користење различни инструменти (состаноци, обуки, индивидуални палнови за развој и сл.).					
8. Ги усогласувам потребите на училиштето со индивидуалните потреби за професионален развој на вработените.					

9. Директорот е тој што ги систематизира и поврзува постигнатите резултати со целите на училиштето.					
10. Директорот/менаџер на училиште треба да биде еден вид ментор/обучувач.					
11. Преку постојан мониторинг на наставниците, воочувам потреба од навремена помош или соодветна обука.					