



Универзитет „Св. Кирил и Методиј“

Филозофски факултет - Скопје

Институт за педагогија

Последипломски студии по

Менаџмент во образование

**КОМПЕТЕНЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ ЗА УСПЕШНО МЕНАѢИРАЊЕ
НА УЧИЛИШТА**

-магистерски труд-

Ментор:

Проф. д-р Наташа
Ангелоска-Галевска

Кандидат:

Тања Соларска-
Темелковски

Досие бр. 2456

Скопје, 2019 година

Содржина

ВОВЕД	4
Прв дел	
Теоретски пристап кон проблемот на истражување	
1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ.....	8
1.1. Потребата од современ менаџмент во образованието.....	10
1.2. Улогата на директорот некогаш и сега	12
1.3. Модерно училиште, избор или потреба	13
1.4. Менаџерот во образованието	18
1.5. Работните задачи на менаџерот во воспитно-образовната дејност.....	20
1.6. Компетенции што му се потребни на менаџерот во образованието	22
2. ОДГОВОРНОСТА НА МЕНАѢЕРОТ	26
3. УСПЕШНОСТА НА МЕНАѢЕРОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО	29
4. МЕНАѢЕРОТ И НЕГОВИТЕ ФУНКЦИИ	34
4.1. Планско-програмерска функција на директорот на училиштето	34
4.2. Организаторска функција на директорот на училиштето	40
4.3. Функција на водење на директорот на училиштето	41
4.4. Евалуаторска и истражувачка функција на директорот на училиштето	46
4.5. Педагошко-инструктивна функција на директорот на училиштето	49
5. КАРАКТЕРИСТИКИ И ЗАДАЧИ НА ОДНЕСУВАЊЕТО НА МЕНАѢЕРОТ НА УЧИЛИШТЕТО.....	51
6. УЛОГАТА НА МЕНАѢЕРОТ ВО ГРАДЕЊЕТО НА МОДЕРНО УЧИЛИШТЕ	57
7. ИНВЕСТИЦИСКИ ПРОЕКТИ - ЧЕКОР ДО МОДЕРНО УЧИЛИШТЕ.....	58
Втор дел	
Методологија на истражувањето	
1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	61
2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	61
2.1. Релевантни истражувања.....	63
3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	64
4. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	65
5. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	65
6. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	67
7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	67
8. ПРИМЕРОК И ПОПУЛАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	68
8.1. Структура на примерок на анкетирани наставници, директори, заменик-директор, стручни соработници	69
9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	76
Трет дел	
Анализа и интерпретација на резултати од емпириското истражувањ	
1.1.Анализа и интерпретација на резултатите	79
1.2. Анализа и интерпретација на отворените прашања од прашалникот.....	90
1.3. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетаирањето по хипотези	93
Четврти дел	
1.1. ОСВРТ КОН ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ.....	151
1.2.КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА	156

Како што изгледа, успехот е поврзан со дејството. Успешните луѓе не запираат да се движат. Тие прават грешки, но не се откажуваат.

Стара кинеска поговорка

ВОВЕД

Компетенциите на врвните менаџери и напредувањето на истите за остварување на парадигмата да се биде успешен менаџер се неисцрпна тема и инспирација на генерација општествени теоретичари и практичари кои низ призмата на различни научни дисциплини ја третираат оваа мошне чувствителна проблематика.

Основно обележје на современите организации претставува процесот на постојани промени. Тие се одвиваат со таков интензитет што со полно право може да се каже дека „**во модерниот живот на организациите единствено се сигурни перманентните промени**” (*Kreitner & Kinicki, 1989, 656*). Велиме дека промените го одразуваат начинот и содржината на функционирањето на организациите.

Всушност, без образование и воспитание, човекот не би можел да преживее, па не би постоела ниту можноста за развој на техниката и науката. Во последната деценија од минатиот и на почетокот на овој век, во образованието се воведуваат мноштво иновации и реформи. Се јавува потребата од стекнување нови знаења и вештини, а тоа, пак, од своја страна наметнува потреба за користење на современа образовна технологија за воспоставување на квалитативно нови односи помеѓу учесниците во воспитно-образовниот процес.

Во тој контекст, пред менаџерите на училиштата се поставуваат нови, поинакви барања, а тие добиваат нова улога. Наместо досегашното задоволување на функцијата педагошки (рако)водител и, повеќе или помалку, администратор, директорот на училиштето добива поголема општествена одговорност како водач кој ги креира, промовира, реализира и евалуира промените во училиштето.

Денес, и училиштата се соочуваат со времето на рецесија и глобалната финансиска криза. Сè поевидентно е осиромашувањето на училиштата, како материјално-технички, така и финансиски. Ниските плати на вработените во образованието, а истовремено и новите барања пред нив, му создаваат предизвици на менаџерот кој мора да биде вистински виртуоз, уметник за да ги надомести слабите страни. За таа цел се потребни нови знаења и вештини.

Директорот е функција што ја извршува некој поединец во некоја

организација, при што има формален авторитет да одредува задачи според потребите на организацијата и да бара нивно извршување. Менаџментот во училиштата не е само тренд, туку и потреба. Директорите треба да ја реализираат мисијата на училиштето и да има визија за негов развој. Исто така, треба да умеат да воспостават план за развој на училиштето, да бидат добри организатори и успешни евалуатори. За таа цел, треба да се вешти комуникатори и добри мотиватори, да се справуваат со сите предизвици, да се снајдат во непознати ситуации, да спроведуваат и донесуваат одлуки при решавањето на проблемите. Од особена важност е да создадат клима и тим со високи очекувања за успех.

Всушност, директорот ги извршува петте основни менаџерски функции и тоа: **планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола.** Со менаџерската функција, на директорот му е доделено законско-формално право да управува со организацијата. Поставувањето на функцијата директор е одлука на некој орган овластен со закон за носење на такви одлуки. Погрешно е мислењето дека секое лице кое станало директор воедно станало и водач. Сепак, водачот се создава низ долг процес на континуирано учење и искуство. Потврда за успешно водство не е позицијата, туку резултатите од некој процес. Иако поминале низ неколку мандати, сепак некои директори никогаш не станале водачи.

Кај нас, менаџерот во образованието сè уште комплетно го нема најдено своето место. Исто така, не се доволно сфатени неговото значење и неговата улога. Се надевам дека овој труд ќе придонесе за поуспешно менаџирање во образованието, затоа што образованието е сила, образованието е моќ.

Целта на овој труд е да одговори на следниве прашања:

1. Со какви компетенции треба да располага една личност за да биде успешен директор на училиште, основно или пак средно училиште во Републикава?
2. Кој е оптималниот распон на способности, односно компетенции со коишто треба да располага една личност за да биде успешен менаџер на образовна организација?.

Специфични цели поставени пред трудот се следниве:

1. Да се добие одговор дали распонот на способности - концепциски, човечки и технички кај стратификуваниот примерок, опфатени со истражувањето, покажува сличност или пак разлика во однос на распонот поместен во референтното истражување цитирано подолу;
2. Да се дефинира оптимален сет на компетенции со што би се намалил ризикот од неуспех на една личност која би ја вршела улогата на генерален менаџер - директор на училиште;
3. Да се испита постојат ли статистички значајни разлики во ставовите на анкетираниите испитаници и на кој начин испитаниците, различни по социо-економски, образовен и професионален профил ги перципираат, прифаќаат, отфрлаат или пак немаат став во однос на специфичните варијабли за тестирање на една од трите способности.

Задачите што се поставени пред овој труд директно и непосредно се во корелација со специфичните цели и општата цел на трудот, а сумарно тие опфаќаат:

1. Истражување на теоретските основи во однос на темата на трудот во домашна, а особено странска литература каде што на овие прашања одамна им се придава огромно значење токму од една едноставна причина што лидерството и менаџментот се клучот на успехот на една организација, вклучително и образовна организација. Тие ја дефинираат културата, даваат интегритет, промовираат вредности и ставови со додадена вредност и артикулираат социо-економски, културни, техничко-технолошки, духовни и други димензии што се суштинска супстанца на современите развиени држави и клуч на нивниот успех;
2. Утврдување на релевантно научно истражување верификувано во светски размери во однос на кое би се споредувале податоците од ова научно истражување во однос на темата на трудот;
3. Дефинирање на параметри за спроведување на научно истражување за утврдување на распонот на компетенции со коишто би требало да располага една личност за да биде успешен менаџер на образовна организација во основното и средното образование во Македонија;
4. Спроведување на анкетно истражување за утврдување на статистички значајни разлики во ставовите на испитаниците во однос на распонот

на компетенции за успешно менаџирање на основно и средно училиште во државава;

5. Статистичка обработка на податоците добиени од анкетното истражување во однос на темата на трудот;
6. Интерпретација на добиените резултати;
7. Носење објективни заклучоци и препораки добиени како резултат на истражувањето.

ПРВ ДЕЛ

ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ДЕФИНИРАЊЕ НА ПРОБЛЕМОТ И ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

Интенцијата на овој труд е да се одговори на прашањето што претставува и што работи менаџерот во образованието и попрецизно, какви компетенции поседуваат менаџерите на училиштата на територијата на неколку општини во Република Северна Македонија и кои мерки би можеле да се преземат за унапредување на компетенции на директорите на училиштата на територијата на Република Северна Македонија. Пред сè, треба да се одговори на прашањето зошто организациите имаат потреба од менаџери.

Зборот *директор* во овој контекст се изедначува со зборот менаџер, од проста причина што директорот на училиштето е главен менаџер на образовната организација.

Но, примената на менаџментот во нашите училишта сè уште нема заживеано во вистинска смисла на зборот. Може да се каже дека постојат некои индивидуални обиди и институционален пристап, но истиот се базира на делумно издржани системски решенија кои сè уште не ги даваат посакуваните резултати.

Постојат повеќе причини за тоа и сублимирано, тие се следниве:

1. Главна намера на менаџерот е да се осигури дека неговата организација ја извршува својата основна функција, ефикасно производство на производи или услуги, а во случајот на училиштата, квалитетни и соодветни образовни услуги;
2. Менаџерот треба да планира и да поддржи стабилност на активностите на неговата организација;
3. Менаџментот треба да преземе обврска за стратегискиот систем на неговата организација и во тој поглед да ја прилагоди неговата организација на променливото

окружување;

4. Менаџерот треба да обезбеди неговата организација да ги задоволи потребите на оние личности што ја контролираат;

5. Менаџерот треба да постапува како клучна информативна алка помеѓу неговата организација и нејзиното окружување;

6. Како формален авторитет, менаџерот е одговорен за делувањето на организацијата според статутот (*Robbins & Mukerji, 1990, 48*).

Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и на другите ресурси. Сепак, може да се наведе една дефиниција за менаџментот: „Тоа е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурси во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието“. Во оваа дефиниција јасно се диференцирани четири елементи што го карактеризираат менаџментот, а тие се:

ПЛАНИРАЊЕ	АЛОКАЦИЈА НА РЕСУРСИТЕ	ЕФЕКТИВНО ЕФИКАСНО ИЗВРШУВАЊЕ НА РАБОТИТЕ ОД ДРУГИ ЛУЃЕ	ОСТВАРУВАЊЕ НА ОДНАПРЕД ПОСТАВЕНИТЕ ЦЕЛИ
↓	↓	↓	↓
ЕЛЕМЕНТИ НА МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ПРОЦЕС			

Менаџер е секој кој ги остварува целите на организацијата со директен напор на други луѓе (*L. Draft 1988, 66*). Менаџер е и секој кој на кое било ниво во организацијата го насочува напорот на другите луѓе за остварување на целите на организацијата (*Hellriegel & Slocum, 1974, 142*).

Менаџерите можат да бидат класифицирани на три начини и тоа:

- Според титулата, може да се разликуваат извршни менаџери и надзорници;
- Според позицијата, може да се разликуваат врвни, средни и менаџери на пониски нивоа;
- Според нивото, може да се разликуваат менаџери на прво, на второ и на трето ниво.

Современиот менаџмент определува нивоа на врвен, среден и менаџмент на пониско ниво. Современиот менаџмент може да се набљудува на микрониво, т.н. микроменаџмент (се занимава со прашања сврзани со работењето и со умешноста на претпријатијата), а макроменаџментот (се однесува на остварувањето на целите поставени пред националната економија, политиката, правото, образованието, културата и сл. Пред сè, само моќните едуцирани менаџери кои ќе успеат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето, ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни и ефикасни во современиот менаџмент.

Менаџментот има универзални функции, но до ден денес не се утврдени сите негови функции. Иако листата е предолга, може да се издвојат некои: планирање, организирање, кадри, насочување, контролирање, раководење, претставување, иновирање, комуницирање, одлучување, креирање, мотивирање, насочување, раководење и влијание. Но сепак, неодминливи функции на менаџментот се и: планирањето, организирањето, мотивирањето, координирањето и контролирањето.

1.1. Потребата од современ менаџмент во образованието

Во последните години, во Република Северна Македонија настанаа крупни промени во сите домени на општеството, а беа особено коренити во промената на политичкиот и на економскиот систем на земјата. Транзициските процеси што настанаа во сите сфери на живеење, настанаа и во сферата на образованието и воспитанието. Приспособувањето на разните нови услови на работење во овие институции и во овој сектор неминовно бара воведување квалитетен менаџмент како еден од условите за успешно остварување на поставените цели.

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

Оттука, научно-техничкиот и технолошкиот развој којшто во основа се потпира врз образовниот систем на земјата, носи крупни општествено-економски импликации што бараат радикални промени во управувањето и раководењето, односно во менаџментот во тие сектори и во нивните институции. Преминот од стариот економски систем на договорна економија, кон новиот, несомнено ја вклучува и афирмацијата на менаџментот во воспитно-образовниот и едукативниот систем.

Менаџментот, којшто се потпира врз професионалното и високостручно раководење и управување, во воспитно-образовните институции треба да стане составен дел на организацијата, како услов за успешно извршување на однапред поставените цели. Притоа, менаџментот во оваа сфера треба да се препознава и да се карактеризира со: знаењето на менаџерите, нивната вештина и способност за управување и раководење во услови на пазарна економија. Затоа, се наметнува и потребата од образување, изградување и оспособување на соодветни менаџерски кадри кои ќе се карактеризираат со успешно работење на институциите од областа на научноистражувачката работа, воспитанието, образованието, перманентното образование, доквалификациите, едукацијата и сл. Денес, со право се смета дека предност за опстанок и економска ефикасност имаат само оние претпријатија и институции коишто своето работење, управување и раководење го темелат на современиот менаџмент, а тој пак, од својата страна, преферира образование, знаење, наука, информации, искуства, деловен ризик и сл.

Оттука, и познатиот експерт за современиот менаџмент Питер Дракер (*Piter Draker*) ќе истакне дека „менаџментот претставува главен ресурс за развиените земји и најпотребен ресурс во земјите во развој“. Со оглед на тоа што нашата земја сè уште

се наоѓа во фаза на развој, неминовноста од современ менаџмент во сите сектори се поставува како императив.

Значи, во современите услови на работење не се поставува прашањето дали им е потребен менаџмент на воспитно-образовните, научните и другите слични институции, туку како тој набрзо да се имплементира и да почне да функционира, и да ги воведи овие субјекти во пазарната економија кон што се стреми целиот свет.

1.2. Улогата на директорот некогаш и сега

Улогата на директорот некогаш била многу поинаква од денешната. Имено, директорот порано бил, пред сè, педагошки раководител. Една од основните задачи на директорот на училиштето била организација и координација на работењето на сите фактори и субјекти во училиштето. Директорот на училиштето требало да се грижи за материјалната состојба на училиштето, бил овластен да го претставува и да го застапува училиштето и во таа смисла да учествува во договарањето со трети лица. Негова задача била и да раководи и да врши надзор врз административното и финансиското работење, да изработува статистички податоци, анализи, извештаи и да работи на заштитата на законитоста на училиштето. Исто така, се грижел за педагошката и инструктивната работа на училиштето и тоа за следење на реализацијата на наставниот план и програма и остварување на воспитно-образовната функција на училиштето. Учествувал во програмирањето на сите форми и подрачја на воспитно-образовната работа во училиштето, во наставата, слободните активности и др.

Како педагошки раководител, директор го подготвувал и раководел со наставничкиот колегиум и ги конкретизирал обврските што се однесувале на подготовките на седниците. Учествувал и во следењето и анализата на работата на наставниците преку посета на часовите, при што согледувал какви методи, форми, средства и материјали се користат во наставата. Преку советодавната работа, директорот го следел перманентниот развој на учениците, нивното напредување, професионалното насочување и сл. Директорот соработувал со просветната и педагошката служба, со активот на директори и со други стручни институции околу следењето на реализацијата на програмската структура на воспитно-образовната

работа, усовршувањето на наставните планови и програми, реализацијата на определени истражувања, како и во стручното и педагошко-методското усовршување на наставниот кадар.

За разлика од порано, денешните компетенции на директорот се многу пообемни и многу посложени за што ќе се зборува токму во овој труд.

1.3. Модерно училиште, избор или потреба

Во современиот начин на живеење, пред училиштето претстои огромна и одговорна задача, а тоа е не само да преземе иницијативи во образованието, туку да биде првиот реализатор на позитивни промени. Ова мора да се сфати како професионална одговорност пред генерациите кои се носители на идниот развој на општеството, а пред сè на воспитно-образовните институции. Од друга страна пак, сè поголема е потребата за стручно усовршување на кадарот и за воспоставување стандарди во креирањето на наставата. Така, процесот на перманентна едукација, со својата зацврстена стручно-педагошка организираност, е основен двигател за напредокот во својата работа.

Мораме да знаеме дека остварувањето на позитивните промени воопшто не е лесна и едноставна работа. Имено, во практиката се соочуваме со разни ставови и убедувања, различни нивоа на компетенции, различни перципирања и разни модели на воспитно, образовно и наставно работење. Иновирањето во воспитно-образовниот процес главно може да се фокусира на две основни категории и тоа **изборот и потребата** коишто влијаат врз оформувањето на неговата осовременета физиономија. Всушност, постои сериозен јаз (спрега) токму меѓу **изборот и потребата** за да се дојде до новите достигнувања во воспитно-образовниот процес што би одговарале на потребите на денешницата. Примарно е насочувањето на активностите кон актуелните и идните потреби, пред сè на учениците, но истовремено и на наставниците и на самото современо општество. Обврска на училиштето е да се задоволат воспитно-образовните потреби и да се понуди генерално иновирање на наставничките капацитети и на соодветните ресурси во наставата.

Се поставува прашањето како да се изгради модерно и ефикасно училиште.

Всушност, педагошкото работење на модерното училиште е најодговорна обврска што бара систематско координирање на плановите, кадарот, учениците и директорот на тоа училиште. Мора да постои согласност за организирани настојувања да се проценува ефикасноста на постигањата во воспитно-образовната дејност.

Постои педагошката потреба за актуализирање на заложбите околу идентификувањето на носечките определувања што го развиваат, промовираат и истакнуваат училиштето како организација од современ и модерен тип. Стручните бранувања и рефлексии во тимовите се постојани и соодветствуваат и одговараат со својата автентичност и оригиналност при усогласувањето на екстерните важности со интерната реалност.

Согледани се можностите на постојани надгледувања на генералниот концепт за воведување и координирање на кадарот во училиштето. Овие показатели ја отсликуваат и одликуваат подготвеноста за прибирање податоци, создавање услови и информирање за наставата од современ тип.

Постојат повеќе пристапи кон организирање на современата настава. Многу од нив се обмислувани и обликувани низ теоријата, но и врз основа на искуствата од педагошката практика. Важно е да се наспомене дека теоретските одликувања за наставата бараат интердисциплинарно вклучување на повеќе фактори. Таквото вклучување подразбира исполнување на одредени оптимуми од економски карактер, обука на кадарот, психолошки тренинг и социолошки однесувања (безбедност, клима, интеракција и доверба).

Современото и модерното училиште ја гради својата педагошка организираност врз основа на отворени пристапи во наставата. Не е тешко да се експериментира и истражува доколку се има волја за практична имплементација. Сите наставни модели низ практиката ќе ги покажат своите вредности, а на преден план ќе ги истакнат вредностите на учењето. Училиштето (кадарот) ја усогласува својата интерна педагошка култура со потребата и можностите на современото училиште. Таквото уедначување од екстерен тип бара промени на многу односи во тимот.

Процесите на обликувањата имаат различно темпо во зависност од

функционирањето на организациската структура во училиштето. Начинот и природот на одвивање на педагошките обликувања со раководителот, тимот, активот и реализаторите ќе зависат од односите меѓу соработниците. Како се замислува и доживува современото училиште, каде е местото на наставникот и кои се реалните очекувања во наставата? Кога хомогеноста на тимот е на високо ниво, тогаш сите ги истражуваат своите можности за усогласување на внатрешен план.

Еден од актуелните пристапи за организација на современо училиште е постојано нагласување на потребата за педагошка флексибилност на соработниците во структурното приспособување и усогласување. Односите на поединците, со елементи на доверба и педагошка клима, ќе даваат гаранција за високи квалитети во работата на стручните активи и за заложбите на педагошкиот тим во целото училиште.

Проценките за развојот треба да се достапни за целиот педагошки тим. Тогаш се согледуваат екстерната и интерната релевантност и реалните постигања. Кадарот системски ги анализира, идентификува и разбира сите модификации што придонесуваат за градењето современа и активна настава, пред сè, заради подобрување на резултатите во наставата. Всушност, тоа е компас на утврдените очекувања на целиот педагошки тим. На преден план се појавуваат организирани компетенции во училиштето коишто ја идентификуваат современата настава. Екстерните варијабли добиваат облик на реални постигања. Имаме функционално приспособување на наставните модели и средства во квалитетна активност на наставникот и ученикот. Наставата добива полна педагошка одмереност, актуелност и современост, а учениците се натпреваруваат во знаењето како активни учесници и партнери во наставата.

Честопати се проценува нашата педагошка флексибилност во изнаоѓањето на природите кон современото училиште. Веруваме дека надвор од структурата на педагошкиот тим и раководителот, постојат и други чинители, а тоа се:

- општата педагошка култура на кадарот;
- соработниците во тимот се основен извор на движењето или инерцијата, коишто го блокираат или ослободуваат природот кон современото училиште.

Од посебна важност е однесувањето на педагошкиот тим во стилот „заедно учиме“. Каква било супериорност ја депримира педагошката отвореност и флексибилност. Ваквиот однос ја истакнува важноста на комплетниот трансфер кон современите наставни методи. Предизвик е оспособувањето да се гледа во иднината, да се анимираат активностите на училиштето од современ тип. Сите наши училишта се судираат со потребата за нови наставни модификации. Темпото на обликувањата се одвива со стабилни педагошки иновирања во современите модели, додека во традиционалните училишта каде што нема ни обука ни резултат, има екстремно раздвижување. Овој текст има за цел да ги актуализира потребата и заложбата за свртување и осознавање на посветеноста кон модерно и современо училиште. Тоа во себе предизвикува плански и систематски пристап во наставата. Едновремено, кадарот има можности во изборот на активни модели, а во состојба е да влијае на теоретски и практичен план на современата организираност во училиштето.

Таквите можности му даваат право на избор или потреба за репрограмирање на досегашните планови и програми со цел да се најде начин за доближување до создавањето современото и модерно училиште. Улогата на училишниот тим во сето тоа е многу битна и тој мора да биде креативен и проактивен. Внатрешната инертност и неподготвената структура и култура на тимот негативно ќе влијае за успешното реализирање на крајната цел.

Нашето внимание ќе е насочено кон две опции. Прво да се идентификуваат внатрешните тешкотии поврзани со педагошката практика и план за нивно надминување. Базичната проценка ни отвора можности за преземање иницијативи, а со развивањето на обуката во тимот сугерираме практична модификација на наставната организираност. Суштински ја согледуваме визијата на училиштето и ја согледуваме педагошката современост на кадарот.

Внатрешните процеси се во интегрален спој со механизмите на современите обликувања на кадарот и учениците. Внатре, меѓу сите овие процеси, постои дејствување на едните врз другите. Можните рецепти за успешност го определуваат интерниот развој, ја поддржуваат супер активната ангажираност и ја поттикнуваат љубопитноста кон современата педагошка ангажираност. Сето ова бара вклучување на повеќе субјекти, тимска работа, соработка и педагошка отвореност.

Предвидувањата за модерно училиште мора да се потпираат на развојни стратегии и тоа:

- визија на современото училиште;
- стратегија за развој на кадарот;
- модификации и наставни модели;

Визијата и стратегијата се од посебна важност во обликувањето на современото училиште. Вистинските модификации и наставните модели ќе придонесат визијата и стратегијата да станат реална практика во современото училиште. Тоа во суштина е двонасочен проток на знаењата и случувањата во наставата. Визијата и стратегијата го определуваат правецот на движењето. Тие ни покажуваат што треба да се менува во наставата и со каква постапност. Исто така, ни создаваат определени услови и клима за непречено педагошко организирање. Од друга страна, модификациите и наставните модели стануваат реалност низ конкретни активности во практиката.

Процесот на модификациите вклучува три сврзувачки елементи:

- а) цел и постигања во наставата;
- б) планирање на наставните модели;
- в) можности и потреби на кадарот.

Исто така, тимот има за задача:

- да ја согледа и процени сегашната настава;
- да ги изнесе препораките за развој на училиштето;
- да дава визија за наставата во иднина;
- да ја преиспита иницијативата и решеноста во тимот;
- да дава насоки за вклучување во современите трендови;
- постапно да ги води обуката и обиколувањето, што е најдолг процес.

Сите овие процени се важен предуслов да се почне со организирање на кадарот и училиштето од современ тип. Активностите од имплементацијата се

вградуваат во акциони програми, при што се одредуваат одредени специфичности и случувања. Модификациите мора да имаат организирано предизвикување, со цел истите да добијат во квалитет и да прераснат во практика. Важна е посветеноста на педагошкиот тим којшто постојано ги воведува, води, упатува и координира со модификацијата на наставните модели. Анализите и контролите ги согледуваат обликувањата во современото училиште: колку се постигнуваат поставените цели и какви се резултатите. Исто така, за кадарот се важни стручните расправи за да се стекне компетентноста и важноста за училиштето во иднината. Покрај ова, на кадарот му е важно да го преиспита својот став и однесувањето кон другите во тимот и надвор од училиштето. Целта е постојано да се зацврстува желбата да се води училиште од современ тип. Тоа е движење од нешто познато и сигурно кон непознато и неизвесно, но кадарот го мотивира успешноста на процесот и чувството за заеднички постигнувања (Мирасчиева, 2014).

1.4. Менаџерот во образованието

Поаѓајќи од констатацијата дека на воспитно-образовниот систем, во услови на пазарна економија, му е неопходен современ менаџмент кој во оваа дејност ќе воведи современи форми на управување и раководење, се поставува прашањето каков менаџер е потребен во образованието.

За да се одговори ова прашање, првин треба да се објасни потребата од менаџментот во образованието преку научноистражувачки и едукативни институции. Воведувањето современ менаџмент и во оваа област се покажа како неопходно и неспорно, па оттука произлегува и потребата од оспособувањето кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа. Тоа се менаџерите оспособени за раководење и за управување со процесите во воспитно-образовната, во научноистражувачката и во едукативната сфера. Што всушност тие треба да работат? Накусо би се задржале на следниве работни задачи на менаџерите:

- ◆ да се обезбеди најефикасно давање воспитно-образовни, научноистражувачки, едукативни, развојни и информатички услуги што ќе бидат пласирани на пазарот;
- ◆ да се планира и да се обезбеди стабилност на активностите сврзани со

обезбедувањето на образовната понуда;

- ♦ да се обезбеди стратегија за развој на својата институција којашто нема да биде подложна на влијанија, на чести промени и нестабилност;

- ♦ да ѝ се обезбедат услови на организацијата за да ги задоволи барањата на државните органи што ја контролираат нејзината работа (Министерството за образование, Бирото за развој на образованието, Педагошкиот завод, Просветниот инспекторат и др.);

- ♦ треба да обезбеди вклучување во информатичкиот систем или системи, од соодветна област, коишто ќе овозможат ползување на достигнуањата кај другите, но и нудење на своите достигнувања во науката, воспитанието, образованието, образовната технологија и сл.;

- ♦ треба да се делува како авторитет кој компетентно и одговорно ги води организацијата, управувањето, раководењето, мотивирањето и контролата над работата.

Со еден збор, менаџерот во образованието треба да биде оспособен да ги насочува напорите на сите вработени кон успешно остварување на однапред поставените цели, а тоа да го постигне со современо организирање и управување со својата институција.

Според нивоата на менаџментот, или нивото на функцијата што ја имаат, менаџерите во образованието можат да бидат: **врвни менаџери, менаџери на средно ниво и менаџери на пониско ниво.**

- ♦ Врвните менаџери се одговорни за извршувањето на целите поставени на ниво на институција како, на пример, менаџер на универзитет, менаџер на институт, менаџер на факултет, менаџер на училиште и сл.

- ♦ Менаџерите на средно ниво се одговорни за конкретни задачи и активности како што се: менаџер за кадровски проблеми, менаџер со комуникација со јавноста и маркетинг, менаџер за пласирање на образовни услуги и сл.

- ♦ Менаџерите на пониско ниво се одговорни за спроведување и политиката утврдена на пониско ниво, а со помош на вработените во тие институции.

Во моментот, како прва и основна задача се поставува потребата од воведување на менаџерската функција во високото образование, во

научноистражувачките, едукативните и развојните организации и институции.

Понатаму, треба да се работи на афирмацијата на оваа професија којашто, за жал, сè уште не е промовирана и прифатена во областа за која зборуваме. Треба да се отвори процес за оспособување на менаџери за сите степени и за сите видови научноистражувачка и едукативна дејност кои во основа ќе ги задоволуваат минималните карактеристики на современиот менаџер, како што се:

- да бидат сестрано образовани;
- да бидат оспособени за преземање деловен ризик;
- да можат да донесуваат одлуки;
- да можат да управуваат и раководат;
- да имаат смисла за почитување на хиерархијата;
- да се одлични организатори;
- да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето;
- да можат успешно да ги валоризираат воспитно-образовните и останатите услуги на пазарот;
- да можат да поставуваат цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварувањето на тие цели;
- да имаат смисла за современост и за нови трендови;
- да се флексибилни;
- да ја познаваат воспитно-образовната и истражувачката технологија;
- да имаат смисла за следење на пазарот на трудот од аспект на понудата на работни места и потребата од знаење за таквите работни места;
- да имаат способност да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институција и сл. (Гоцевски, 2003, 178-180).

1.5. Работните задачи на менаџерот во воспитно-образовната дејност

Описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во образованието, во научноистражувачка и во едукативна дејност, се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето,

управувањето, координацијата, мотивирањето и контролата во тие институции. Сепак, ако се направи напор за систематизација на активностите на еден менаџер, ќе се заклучи дека тој, во основа, ги извршува следните работи:

- зборува и се консултира со соработниците и со вработените за разни прашања сврзани со работата (наставата, науката, истражувањето, вежбите, практичната настава, образовната технологија, наградувањето, контролата и сл.);
- дава насоки и упатства на соработниците и на вработените;
- врши контрола на работата;
- презема конкретни акции по разни проблеми;
- ги формира целите што треба да се реализираат;
- чита извештаи, писма и други акти сврзани со дејноста на институцијата;
- изработува планови за остварување на целите;
- ги групира активностите по институти, катедри, одделенија и поединци;
- определува награди и признанија за извршената работа;
- ја стимулира иницијативноста и креативноста во работата;
- донесува одлуки за нови проекти и нова дејност;
- донесува одлуки за унапредување и за разместување на вработените;
- ангажира соработници и помошници за разни области од работата;
- присуствува на состаноци;
- комуницира со јавноста и останатите институции;
- склучува разни договори;
- ја претставува институцијата во земјата и надвор од неа;
- врши други работи што се од интерес за остварување на поставените цели.

Активностите на менаџерот се **физички** или активности за комуницирање и **ментални** или активности за донесување одлуки. Со своите активности, менаџерите треба да создаваат благопријатна атмосфера што ќе ги мотивира и ќе ги охрабрува вработените да се ангажираат во остварувањето на поставените цели. За објаснување на содржината на менаџерската работа се правени многубројни истражувања и студии од коишто се добиени различни резултати. Во некои од нив, менаџерите користат најголем дел од своето работно време на надгледувањето и на

комуникацијата со вработените, на планирањето на активностите и на координацијата.

Освен овие работни задачи, битни се и професионалните компетенции за директорите што се резултат на активностите на системот за професионален и кариерен развој на воспитно-образовниот кадар во Република Северна Македонија. Во овој труд ќе се задржиме токму на истражувањето за компетенциите на директорите во образованието.

1.6. Компетенции што му се потребни на менаџерот во образованието

Ако се согласиме со констатацијата дека на современото образование му е потребен современ менаџер, тогаш се поставува прашањето какви компетенции треба да поседува таков менаџер.

Одговорот на ова прашање ќе го најдеме во самите цели и задачи што се поставени пред воспитно-образовниот систем, како и во новиот амбиент на пазарното стопанство. Имено, образовниот систем, пред сè, има за цел да ја подготви младата популација за работа и за живот во услови на брз развој на науката и технологијата; да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот; систематски да ги развива индивидуалните физички и умствени компетенции, хуманизмот и моралните вредности на личноста; да развива критичко мислење, активен и одговорен однос кон себе и кон средината; да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството и хуманизмот и моралните вредности на личноста; да развива критичко мислење и активен и одговорен однос кон себе и кон средината; да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општеството и сл.

Остварувањето на овие цели треба да се одвива во услови на променети односи во кои пазарната валоризација на сите ресурси со коишто располага, станува основен критериум за успешноста. Оттука, постигањето на вака поставените цели бара современ менаџмент-пристап, при што оние кои ги водат менаџмент-процесите како што се планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола, мора да поседуваат соодветни знаења и компетенции.

Знаењата што треба да ги поседува менаџерот во воспитно-образовниот и едукативниот систем мора да бидат комбинирани и тоа: познавање на образовниот и на едукативниот систем, на образовната технологија, на стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и на економските аспекти во образовната сфера, во смисла на познавање на економските законитости, пазарот на работната сила, финансирањето на јавниот сектор и јавното образование, стекнувањето на доходот, распределбата и сл.

Според литературата, компетенции на менаџерите се групирани во неколку групи: техничка, човечка, организациска, аналитичка и одлучувачка способност.

Техничката компетенција (способност) на менаџерот подразбира способност да извршува спектар од активности од коишто ќе ги споменеме:

- примената на методите, процесите, процедурите и техниките;
- поседувањето вештина за употреба на разни техники во конкретни дисциплини;
- успешното работење со техниката;
- познавањето на технологијата и на организацијата на воспитно-образовниот процес;
- аналитичката способност;
- способноста за управување и сл.

Човечка компетенција (способност) на менаџерот во воспитно-образовната и едукативната дејност подразбира, пред сè:

- способност за колективна работа;
- ефективно работење како член на група;
- работење со луѓе - родители, ученици, граѓани;
- почитување на воспоставената хиерархија, по сите основи;
- оспособување за комуникација и за разбирање;
- создавање атмосфера на доверба и сигурност;
- способност за охрабрување и мотивирање;
- способност за разрешување конфликти;
- способност за партиципација во сите домови;

- создавање атмосфера на доверба, на авторитет и сл.

Концепциска (организациска) компетенција (способност) на менаџерот во воспитно-образовниот и едукативниот систем, пред сè, подразбира:

- институцијата да се гледа како целина;
- да се препознава меѓусебната зависност на сите функции;
- да се препознаваат односите во колективот, окружувањето и општеството во целина;
- постојано да се подобрува благосостојбата на институцијата;
- способност акцијата да се претвори во знаење и знаењето во акција;
- оспособеност за препознавање зошто нешто е направено така, а не поинаку, особено во образовната технологија;
- способност да се согледува комплексноста на односите;
- вклучување на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот;
- способност за размислување и за планирање на активностите;
- оспособеност за донесување најсложени одлуки.

Аналитичката способност од своја страна подразбира:

- способност на менаџерот да анализира и да употребува соодветни техники;
- да ги анализира проблемите и да ги проценува можностите на институцијата и на луѓето во неа;
- оспособеност за примена на научен и на логичен метод;
- оспособеност за анализа на факторите на окружувањето;
- способност за утврдување на корелативните врски меѓу појавите;
- способност за познавање на појавите и релациите во општеството и сл.

Способноста за одлучување е исто така, една од најважните карактеристики што треба да ја поседува современиот менаџер. Под способност за одлучување, пред сè, се подразбира:

- оспособеност за донесување одлуки;
- да се поседува моќ и капацитет за одлучување;

- способност за селектирање на акциите;
- оспособеност за подготвување одлуки и сл. (Гоцевски, 2003, 192-193).

Според д-р К. Петковски, директорите на училишта како менаџери секојдневно ги извршуваат своите менаџерски функции и улоги, што графички се прикажани на следниот начин (Петковски, 1998, 172):

ИНТЕРПЕРСОНАЛНИ	Водач/визионер
	Интегратор/партнер
	Нормално раководство
ДОНЕСУВАЧ НА ОДЛУКА	Планер
	Преговарач
	Финансов раководител
	Алокатор на ресурси
ИНСТРУКТИВНО ПЕДАГОШКИ РАКОВОДИТЕЛ	Организатор
	Монитор
	Координатор
	Информатор

ПРОФИЛ НА СОВРЕМЕН ДИРЕКТОР-МЕНАѢЕР НА ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА (Гоцевски, 2003, 194-195).

ФУНКЦИИ	Планирање	➤	Настава
	Организација	➤	Маркетинг
	Раководење	➤	Финансирање
	Контролирање	➤	Кадри
	Комуникации		Менаџмент
	Вреднување		

2. ОДГОВОРНОСТА НА МЕНАџЕРОТ

Одговорноста, како категорија, отсекогаш го придржувала процесот на трудот, при што интензитетот на одговорноста зависел од сложеноста на работните функции што ги вршел определен извршител. Оттука, менаџерската функција којашто е дефицитарна како многу сложена и одговорна за остварувањето на поставените цели на секој субјект, носи конкретна и висока одговорност за луѓето кои ја извршуваат.

Инаку, одговорноста е дефинитивна како антрополошка категорија којашто му припаѓа на човекот како творечко и слободно суштество кое чувствува одговорност за својата активност и дејствување. Во општествената заедница се воспоставуваат повеќе видови одговорности: политичка, морална, правна, материјална и сл. кои од своја страна, најчесто, се регулирани со соодветни прописи.

Во литературата честопати може да се сретне и терминот *морал* под којшто се подразбира свесно залагање за извршување на поставените задачи во остварувањето на поставените цели и интереси на секој субјект, како и свест за почитување на сопствените интереси, интересите на групата и интересите на колективот во целина, во којшто се работи и делува. Според тоа, работниот морал или одговорноста во работата, во себе ги содржи: залагањето за извршување на поставените задачи, начинот и формите на соработка, кооперативноста, иницијативноста, дисциплината и сл. Според некои автори, работниот морал се изразува и зависи од следните манифестации:

- степенот на внатрешното, односно субјективното задоволство или незадоволство од работата;
- нивото на позитивната или негативната оценка за учеството во работниот колектив;
- степенот на задоволство или незадоволство од материјалната и општествената оценка за извршената работа и од перспективите за професионално и општествено напредување и
- степенот на совпаѓање на перспективите на работниот колектив со пошироките општествени перспективи и цели.

Но, се поставува прашањето за одговорноста на менаџерот како вршител на определена функција во колективот и особено во воспитно-образовните и едукативните институции.

Во одговорот на ова прашање треба веднаш да се спомене дека позицијата на менаџерот во воспитно-образовните, научноистражувачките и едукативните институции, не е ништо позначајна од онаа на менаџерите во претпријатијата. Напротив, во услови на пазарна економија, кога конкуренцијата и во оваа област добива вистинско место, улогата на менаџерите станува сè позначајна и понагласена. Одговорностите за извршување на целите поставени пред менаџерите стануваат многубројни и широки. Тоа произлегува и од самите задачи што му се ставаат во надлежност на менаџерот, а коишто се сè потешки и помногубројни. Тоа бара од менаџерите солидна стручна подготовка, одговорност при вршењето на работите, компетентност во донесувањето на одлуките и одлучност при нивното спроведување. Таквата одговорност на менаџерот станува сложена и претставува своевиден предизвик за оние кои се определуваат за таквите позиции. Тоа се огледа во фактот што тој добива улога да ги остварува поставените цели и задачи на институцијата, при што треба да ги заштити интересите на колективот, на поединците, на државата, на основачот на институцијата, на родителите, на учениците на кои им се даваат образовни и други услуги. Сето тоа е многу сложена и одговорна задача.

Во литературата, одговорноста на менаџерот во воспитно-образовните, научноистражувачките и едукативните институции може да се систематизира во неколку области и тоа:

- Во надлежност на менаџерот спаѓа одговорноста за поставување на долгорочните цели и задачи што треба да бидат едновремено и остварливи и предизвик за него и за колективот во целина. Менаџерот треба да располага со моќ и способност со својата визија да ги предизвика сите членови на колективот да ја прифатат неговата визија како стварна и остварлива.
- Менаџерот е одговорен за формулирањето на плановите и програмите за работа чијашто реализација, во крајна линија, ќе води кон остварување на глобално поставените цели на институцијата.
- Менаџерот е одговорен за создавањето благопријатни меѓучовечки односи

и за надминувањето на евентуалните конфликти што произлегуваат од програмата за остварување на поставените цели.

- Како своевиден лидер на институцијата, менаџерот е одговорен за селекцијата, унапредувањето, мотивирањето и фер односот кон вработените во колективот.
- Менаџерот е одговорен за создавањето лојални вработени во институцијата, кои се подготвени за напорна работа и посветеност на фирмата, што треба да води кон сигурен успех.
- Менаџерот, заедно со својот тим, е одговорен за извршувањето на сите активности во институцијата.
- Менаџерот е одговорен за поставувањето и почитувањето на стандардите во работењето и однесувањето на вработените.
- Менаџерот е одговорен за поставувањето стратегија за долгорочен развој на институцијата, како и за нејзиното извршување.

Во нашата практика е позната една непријатна состојба што го кочи развојот и афирмацијата на менаџментот во воспитно-образовната, научноистражувачката и едукативна дејност. Имено, за што станува збор?

Од една страна, ако извршувањето на поставените цели и задачи се одвива на задоволително ниво, и институцијата работи добро, тогаш слабостите се помалку забележливи, но и успехот честопати им се припишува на „сите“, без соодветно да се валоризира работата на менаџерот. Во такви услови, по правило, се вели дека „секој од колективот би ги постигнал истите резултати кога би бил на неговото место“ или „тие резултати се постигнати благодарение на објективните околности што му оделе во прилог на менаџерот“, или „образованието е непроизводна дејност, неопходни ѝ е на државата, па таа нè плаќа без разлика како работиме и каква сме организирани“.

На друга страна, пак, ако се појават тешкотии во извршувањето на поставените цели и задачи, и институцијата работи лошо, тогаш одговорноста целосно му се префрла на менаџерот и неговиот тим и во такви услови се настојува да се оспорат и добрите практики. Тогаш обично се вели „кога би бил способен, би успеал“ или „кој би бил друг на негово место, подобро би ги извршил задачите“ или „требаше навреме да процени дека е неспособен и да се повлече“ и сл. Во такви

услови, никој не настојува да ги раздели негативните резултати што се плод на објективните околности, од скромните резултати што се постигнати како резултат на способноста и залагањето на менаџерот.

„Таквата состојба води кон просечност во оваа област, немотивираност на менаџерските активности и задачи, дестимулација на оние кои ги вршат менаџерските функции и сл. Оттука треба да претстои активност за афирмација на менаџерската функција и во воспитно-образовните, научноистражувачките и едукативните институции и организации, како предуслов за успешно вклучување во пазарниот амбиент на работење“ (Гоцевски, 2003, 197-200).

Значи менаџерот во воспитно-образовните, научноистражувачките и едукативните институции и организации има огромна одговорност во повеќе сегменти од работењето, како што се планирањето, управувањето, раководењето, донесувањето одлуки, градењето на стратегија за развој, координирањето на активностите, контролата, мотивирањето и сл. Оттука, менаџерот во оваа област станува потреба и неопходност за работата во пазарен амбиент кон којшто се стреми и нашата држава.

3. УСПЕШНОСТА НА МЕНАѢРОТ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Како и секоја друга работа, така и менаџерството бара целосна посветеност на работата, одговорност и ефикасност во вршењето на задачите, што во крајна линија води кон успешноста или неуспешноста на менаџерот. Ако пак менаџерската функција се врши во воспитно-образовната, научноистражувачката или едукативната дејност, тогаш успешноста е поврзана и со низа други фактори што ги продуцира самиот карактер на институциите, како што се: специфичноста на нивната дејност, поширокото значење на овие институции за севкупниот развој на земјата, квалификационата струка и сл. Оттука, успешен менаџер значи сестрано образована личност, способна за планирање, координирање, контролирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл.

Успешноста на менаџерот се поврзува со две основни работи и тоа (Гоцевски, 2003, стр. 202-204):

- остварувањето на поставените цели и задачи лично пред него, или личниот успех и
- остварувањето на поставените цели на институцијата што ја раководи, или успехот на институцијата.

Во литературата е направена систематизација на квалитетите што треба да ги поседува успешниот менаџер. Според таа систематизација, најважни квалитети се:

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

своите лични искуства да ги остави надвор од службените работи.

♦ **Успешниот** менаџер е подготвен за воспоставување на добри меѓучовечки односи, да внесува ентузијазам, мотивираност и сл.

♦ Инаку, познати се ставовите за компетенциите што треба да ги поседува еден успешен менаџер. Тие се:

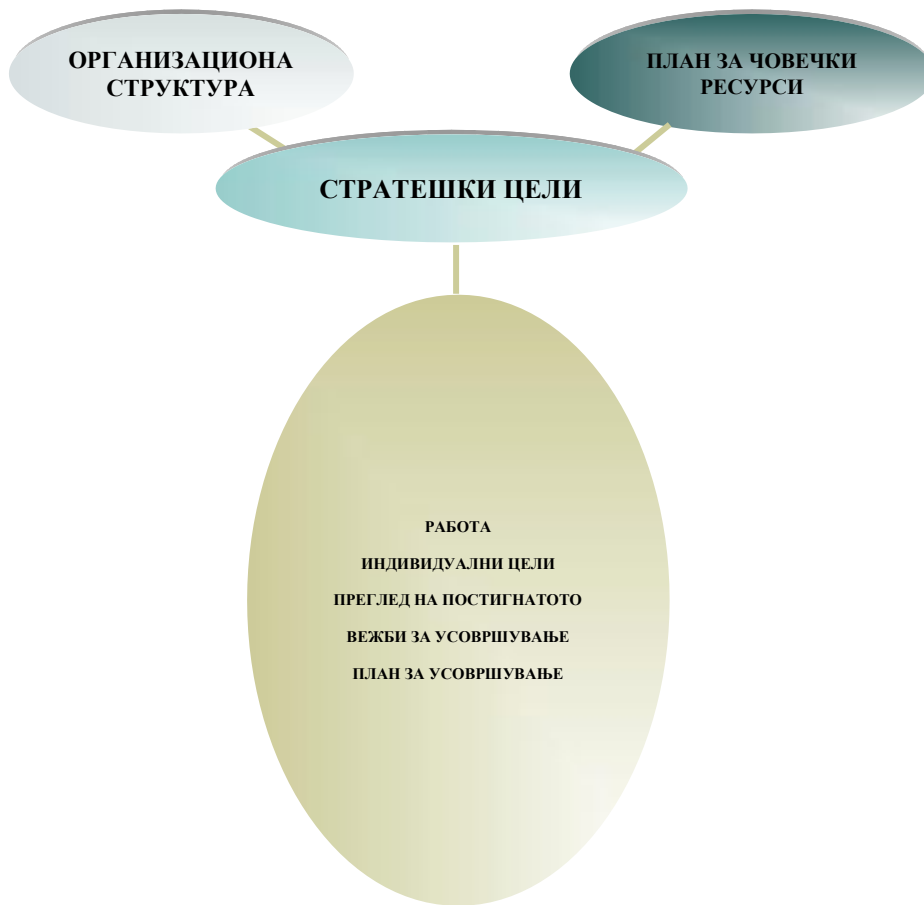
- способност за вршење на анализи;
- способност да пренесува идеи;
- способност да ги организира;
- способност да планира;
- способност да ги инспирира другите;
- амбициозност за остварување на поставените цели;
- да поседува емоционална рамнотежа;
- да ја познава економијата;
- да има чувство на одговорност;
- да им биде допадлив на луѓето;
- да ги охрабрува останатите;
- да поседува способност да ги поучува другите;
- да поседува чувство на лојалност кон вработените и институцијата;
- способност да прибира и интерпретира информации;
- техничка способност;
- човечка способност;
- организациска (концепциска) способност;
- општествени сознанија и разбирање;
- способност да ги препознае индивидуалните предности и слабости;
- способност да решава проблеми и да донесува одлуки;
- способност да влијае на другите, поединечно и на групите.

♦ Горенаведената листа на компетенции што треба да ги поседува успешниот менаџер се од различна природа, така што дел од нив се стекнуваат низ формите на образованието, дел се резултат на личните карактеристики на индивидуата, а дел се резултат на искуството. Оттука произлегува и заклучокот дека успешен менаџер се создава во долг процес, а не се раѓа

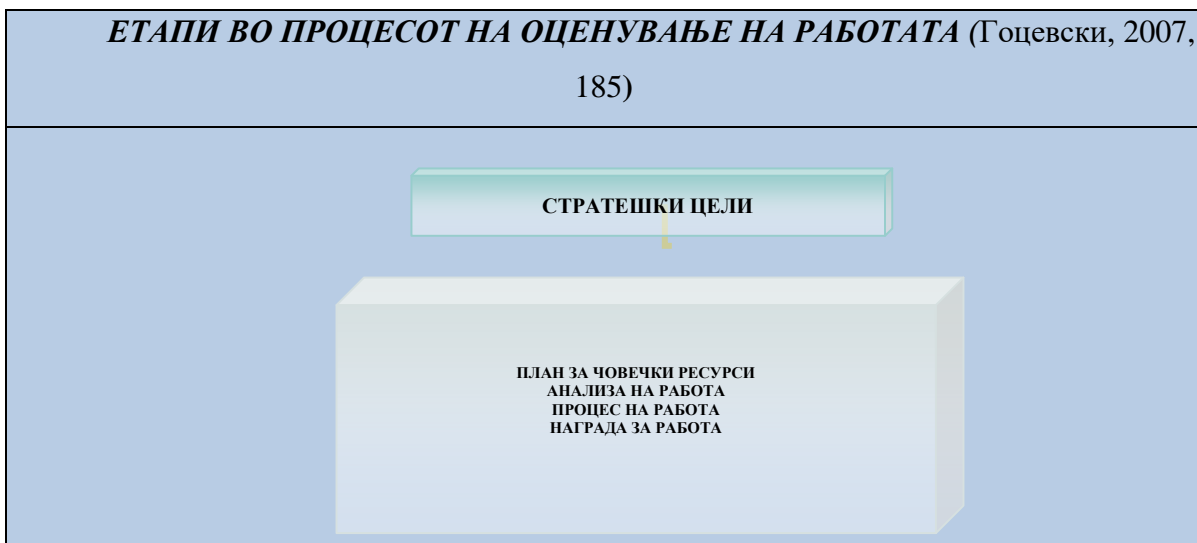
создаден.

♦ Горенаведената листа на компетенции е голема, но во овој магистерски труд во истражувачкиот дел ќе се осврнеме на техничката, комуникациска (човечката) и организациска (концепциската) способност.

УСОВРШУВАЊЕ НА ПРОЦЕСОТ НА РАЗВОЈ (Гоцевски, 2007, 185)



ЕТАПИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ОЦЕНУВАЊЕ НА РАБОТАТА (Гоцевски, 2007, 185)



4. МЕНАѢЕРОТ И НЕГОВИТЕ ФУНКЦИИ

Во денешни услови, за да ја извршува успешно својата одговорна работа, директорот на училиштето треба да извршува повеќе функции. Според М. Вилотијевиќ можат да се диференцираат следниве функции на директорот на современото училиште и тоа:

- ◆ планско-програмерска функција;
- ◆ организаторска функција;
- ◆ функција на водење;
- ◆ евалуаторска и истражувачка функција;
- ◆ педагошко-инструктивна функција.

4.1. Планско-програмерска функција на директорот на училиштето

Планирањето е менаѢерска функција со којашто, врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период (степенот на реализацијата на мисијата), се предвидува иднината (се креира визијата) и се донесуваат одлуки за целите што треба да се остварат.

Со планирањето, и педагошката и другите дејности на училиштето се прилагодуваат на антиципативното дејствување на факторите што влијаат на работата и животот на училиштето. Тоа е динамичен процес што мора да се прилагодува на промените, на внатрешните и на надворешните услови (окружувањето) во коишто работат училиштата. Ниту еден план не е конечен и секој од нив е подложен на ревизија. По потреба тој може да се доработува или преработува. Секој план е следен од соодветна програма за негова реализација којашто мора да ги содржи активностите што треба да се преземат за да се постигнат поставените цели и истите успешно да се реализираат. Тоа најдобро го прикажал професорот Хопкинс (*Hopkins*) со следниот графички приказ што го нарекол „круг на планирањето“ (*Soros Foundation Workshop, April, 1996, 44*).

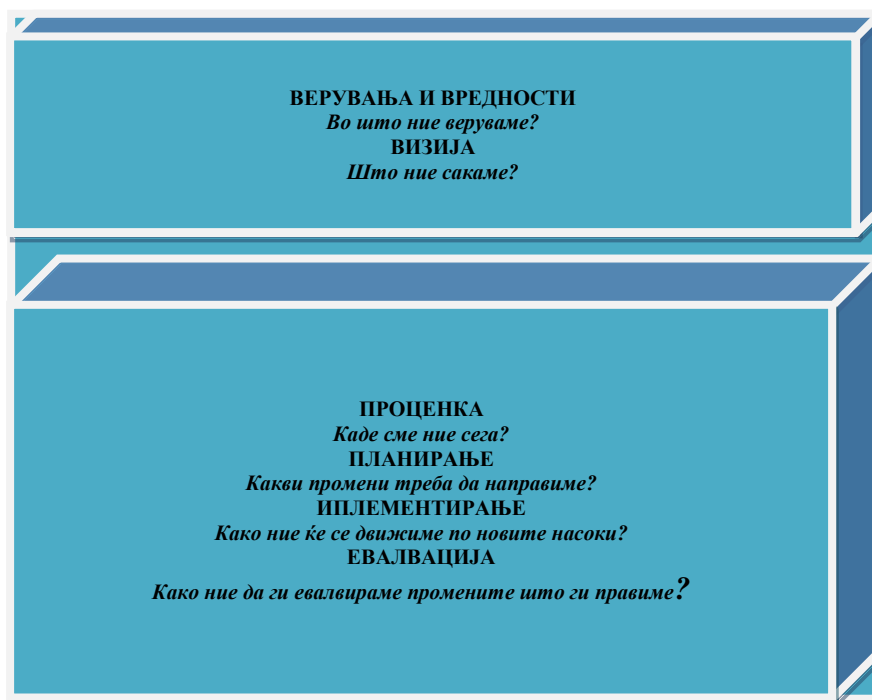
ПЛАНОВИ ЗА АКЦИЈА	ЦЕЛИ
<i>ИМПЛЕМЕНТИРАЊЕ</i>	<i>ЕВАЛУАЦИЈА</i>
<i>ПОСТОЈАНО ЗАЛАГАЊЕ</i>	<i>ПРОВЕРКА НА НАПРЕДОКОТ</i>
<i>НАДМИНУВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ</i>	<i>ПРОВЕРКА НА УСПЕХОТ</i>
<i>СОЗДАВАЊЕ НА ПЛАНОТ</i>	<i>СУМИРАЊЕ</i>
<i>РЕВИЗИЈА</i>	<i>ИЗВЕШТАЈ</i>
<i>ПОДГОТОВКА ЗА ИНИЦИРАЊЕ НА ПЛАНОТ</i>	

Со планирањето се поставува основата за организација на работата на училиштето; се определува неговата деловна политика; се врши селекција на содржините; се утврдуваат потребните методи и процедури, бараните стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за спроведување на потребните кадровски, материјални и финансиски потенцијали и се утврдуваат временските рамки.

Во рамките на оваа функција на директорот на училиштето спаѓаат:

- изработката на долгорочни планови;
- изработката на краткорочни планови.

Кога се зборува за изработка на долгорочните планови, пред сè, се мисли на изработка на стратешкиот план за развој на училиштето, а како илустрација за тоа може да се презентира моделот на планирање даден од Квин (*Quinn*) прикажан со следниот графички приказ (*Rolheiser & Quinn, May 12-16, 1997, 73*):



Токму од оваа шема се гледа дека треба да се направи процена за постојаната состојба за да се премине на планирањето, потоа да се предвидат потребните промени, да се определат правците на делување и секако, перманентно да се врши евалуација за да се има оценка до каде е остварувањето на планот.

Од групата на краткорочни планови треба да ги издвоиме изработката на годишната програма за работа на училиштето и изработката на оперативните планови за работа на училиштето, познати како месечни или седмични програми. Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди и унапреди квалитетот во работата на училиштата. Во тој контекст, развивањето на автономијата на училиштата подразбира нивно активно учество и поголема иницијатива во поглед на преземањето на активности и акции за обезбедување и унапредување на квалитетот на работата, наспроти досегашната пасивност на училиштата во поглед на планирањето на стратегиите за унапредување на работата во училиштата и во поглед на самоевалуацијата, анализата и критичноста за постигнувањата и резултатите од работата во училиштето.

Планирањето на активностите во училиштата е редовна пракса и не е ништо ново од нивото на глобалното планирање на работата на училиштето до оперативните

планови за работата на наставниците. Развојното планирање на училиштата не е замена на досегашното планирање, туку е само негово квалитативно дополнување. Развоен училиштен план е документ што произлегува од процесот на развојното планирање. Се донесува за период од три до пет години и е резултат на добиен консензус врз основа на потребите, очекувањата и интересите на сите субјекти во развојното планирање со јасно дефинирани цели, улоги и одговорности. Врз основа на развојниот училиштен план се изработуваат годишните програми за тековните учебни години.

Развојните училишни планови, годишните програми и годишните извештаи се документи што помагаат во управувањето и организацијата на работата во училиштето. Документите треба да се сфатат како алатки што помагаат во унапредувањето на квалитетот на воспитно-образовниот процес. Изработката на овие документи е комплексен процес и бара максимална посветеност во работата. Училишното развојно планирање е континуиран процес што се однесува на постојаното истражување и препознавање на автентичните потреби на училиштето и во осмислувањето на начините тие потреби да се задоволат. Во процесот на училишното развојно планирање, училишната самите се иницијатори и актери на сопствените промени.

Сите документи се меѓусебно поврзани и се надоврзуваат. Годишните програми се планираат врз основа на долгорочните развојни училишни планови. Годишниот извештај е завршен дел од годишната програма. Во годишниот извештај треба да се направи согледување на постигнувањата во текот на учебната година и начинот како се остварени, со кој квалитет, кои се резултатите и ефектите од планираните активности. Годишниот извештај би требало да опфати анализа на предвиденото во годишната програма, но треба да се наведат и причините за тоа што било успешно или пак неуспешно реализирано. Значи, годишните извештаи не би требало да содржат само опис и набројување на реализираните активности, туку какви ефекти се добиле како резултат на тие активности. Направената рефлексивна и констатациите во годишниот извештај за работата планирана во годишната програма, претставува основа за креирањето на годишната програма за наредната учебна година. Врз основа на критичкиот осврт во извештајот и врз основа на развојните училишни планови, се поставуваат нови приоритети во годишната програма за

наредната учебна година и се оди со позадлабочен пристап во планирањето на активностите за унапредување на работата во училиштето.

Директорите со својата позиција и улога што ја имаат како водачи на работата во училиштето и како главни носители на унапредувањето на квалитетот на работата, треба да се главни носители во изработката на развојните училишни планови и годишните програми. Изработката на развојните училишни планови и годишната програма не смее да се третира како задача што директорите можат да ја пренесат, односно делегираат на стручните соработници или на наставниците без свое учество. Само во случај кога директорите учествуваат во изработката на развојните училишни планови и на годишните програми, и тоа како водачи на тимовите формирани за таа цел (примена на партиципативен менаџмент), тогаш тие документи ќе можат да бидат во функција за успешно имплементирање и институционализирање на процесот за развој и унапредување на училиштето.

Според тоа, изработката на годишната програма за работа на училиштето е суштинска функција на директорот на училиштето и таа се изработува секоја учебна година. Со цел да се изработи квалитетна и пред сè применлива годишна програма за работа на училиштето, неопходно е потребно тоа да се направи во неколку чекори или фази.

Прво, потребно е да се направи анализа на работењето и резултатите од работата на училиштето во претходната учебна година, односно самоевалуација на работата на училиштето. Овие податоци се основа за втората фаза, кога се утврдува идејната скица на програмската структура за работата на училиштето во учебната година што следи. Трето, и многу важно, е да се направи подготовка на аналитичко-планска документација за изработка на програми на одделни делови или организациски единици на училиштето (како стручни активни и сл.). Откако ќе се изготват овие поедини програми, во четвртиот чекор се врши усогласување и поврзување на програмите во една целина. И на крајот, во петтата фаза се дефинираат мерките на деловната политика што ќе треба да обезбедат непречена реализација на програмата за работа на училиштето. По овие пет фази доаѓа на ред составувањето на годишната програма за работа на училиштето.

Битно е да се спомене дека при изработката на годишната програма за работа

на училиштето треба да се определи што таа ќе опфати како содржина, каде ќе се реализира, кога ќе се направи тоа, кои се носители на активностите и како да се реализира.

Најдобро е годишната програма за работа на училиштето да ја прави компетентен стручен тим составен од членови на училиштето, како и други заинтересирани субјекти – т.н. стејхолдери (претставници од локалната самоуправа, од бизнис секторот, родителите). Во последно време се јавува потребата од активна партиципација и на учениците и на нивните родители, па дури и на пошироката локална заедница при изработката на годишната програма за работа на училиштето. Годишната програма за работа на училиштето ја предлага училишниот одбор, а ја усвојува Советот на општината.

Составни делови на годишната програма за работа на училиштето, покрај другите, се и:

- програма за работа на наставничкиот совет;
- програма за работа на директорот;
- програма за работа на училишниот одбор;
- програми за работа на стручните соработници;
- програми за работа на стручните активи во училиштето;
- програма за работа на советот на родителите во училиштето.

За да сите овие програми бидат усогласени со годишната програма за работа на училиштето и да претставуваат една интегрална целина, неопходно е потребно да се утврдат потребите и приоритетите на училиштето за таа учебна година. Со цел годишната програма за работа на училиштето да се реализира, добро е да се прават месечни или седмични оперативни планирања што ќе значи операционализација на годишната програма за работа на училиштето. Тоа ќе овозможи меѓуфазно или процесно следење на нејзината реализација.

4.2. Организаторска функција на директорот на училиштето

Ова е мошне значајна менаџерска функција со чиешто извршување, директорот на училиштето го заокружува целокупниот процес на работата на училиштето. Со оваа функција на директорот се определуваат начините, методите постапките и сл., со што треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работа на училиштето. Според М. Вилотијевиќ, смислата на организацијата ја дава човекот. Имено, тој се јавува и како субјект и како објект во организациските работи. Субјект е организаторот (директорот на училиштето, а понекогаш може и некој друг), а објект се поединците во групата или училиштето во целина (*Vilotiević, 1993, 133*).

Според тоа, директорот е основниот носител на организациската функција на училиштето. За да ја извршува успешно оваа значајна функција, директорот на училиштето треба да поседува определени особини. Така, М. Вилотијевиќ наведува една таква листа:

- високо ниво на знаење;
- интелигенција;
- креативност;
- оригиналност;
- иницијативност;
- истрајност;
- самостојност;
- одговорност;
- практичност.

1. Ј. Малиќ ги наведува следниве индивидуални карактеристики на директорот што се значајни од аспект на неговата организаторска функција: авторитет, енергичност, активност, иницијативност, самостојност, дружељубивост, аналитичност и упатство за припадност (*Malić, 1985, 74-77*).

Директор на училиштето ја реализира организациската функција преку повеќе различни содржини како што се:

- ♦ воспоставување на организациска структура на училиштето и во тие рамки организирање на работата на определени сектори или активи;
- ♦ определување на стандарди на работењето;
- ♦ определување на распоред за работа (распоред на часови за настава и воннаставни активности, како и распоред за другите активности во училиштето);
- ♦ организирање на наставниот процес и екипирање на училиштето за да може истиот успешно да се реализира;
- ♦ организирање на материјалното, финансиското и административно-техничкото работење на училиштето;
- ♦ организирање на процесот на евалуација (*Malić, 1985, 77*).

4.3. Функција на водење на директорот на училиштето

Оваа менаџерска функција е насочена кон тоа што треба да се работи. Водењето, пред сè, се однесува на ускладувањето на односите меѓу луѓето. Со успешното извршување на оваа функција, секој директор на училиште создава амбиент или клима за работа во стилот „здрава почва што ќе даде добри плодови“. Денес, на директорот на училиштето му се проширени правата, но со тоа му се зголемени и ризикот и одговорноста. За слабите резултати во работењето, тој не ќе може да се крие зад други органи и тела во училиштето. Водењето во училиштето се однесува и на техничкиот процес (на материјално-техничките и финансиските средства), но и на луѓето (вработените и учениците). Оваа функција се реализира во неколку фази.

Како прво, во подготвителната фаза, директорот на училиштето мора да ги запознае законските прописи на коишто се заснова училиштето, да го запознае секој член од персоналот (неговите лични и работни особини и карактеристики), вкупниот материјално-технички потенцијал на училиштето (простор, опрема, наставни средства и помагала и сл.), финансиската состојба и можностите на училиштето. Ова практично значи да се направи *SWOT*-анализа, со што ќе се истакнат силните и слабите страни на училиштето, како и можностите и заканите што доаѓаат однадвор. За таа цел, директорот може и треба да подготвува прашалници, евидентни листи, да

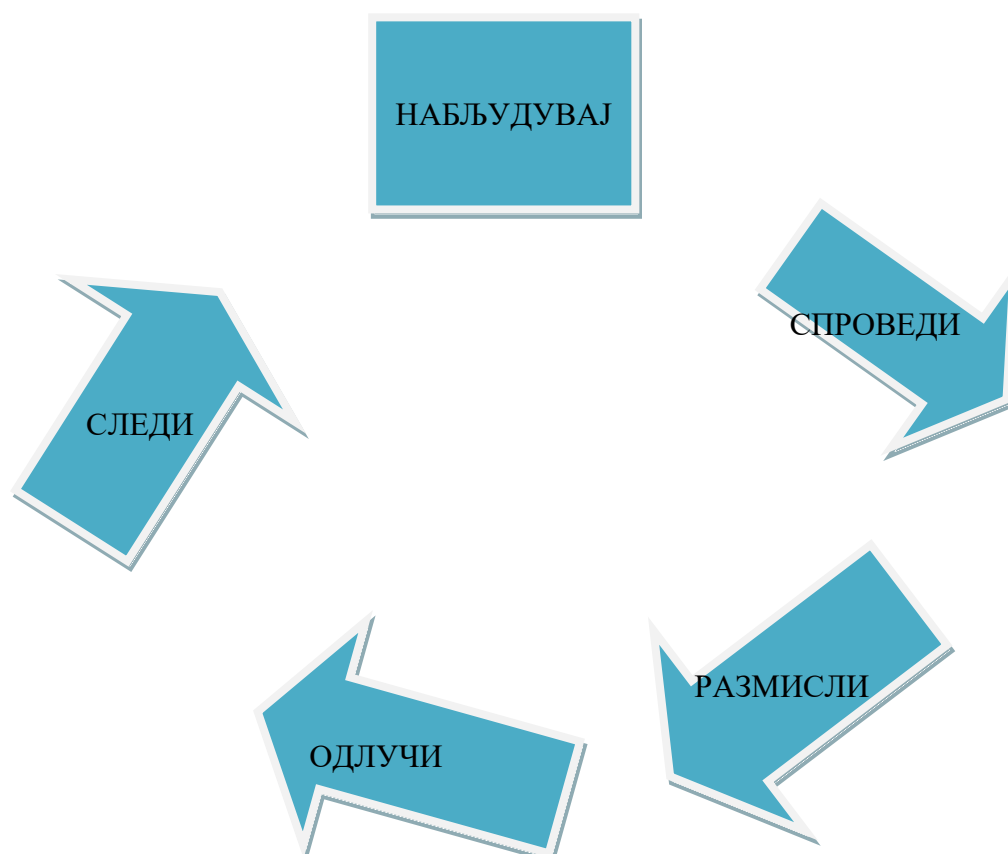
практикува разговори, да анализира различни содржини, да ја проверува постојната евиденција и документација.

Во следната фаза, директорот донесува одлуки и решенија и определува задачи и активности што треба да се спроведат. Исто така, битно е да се определат носителите на тие активности, да делегира овластување и одговорност и да даде насоки за работата.

Потоа, директорот ја следи реализацијата на работата на училиштето, истата ја координира и по потреба ја регулира, дава дополнителни потребни инструкции, ја оценува работата на поединците и на училиштето во целина и ги мотивира извршителите.

Директорот на училиштето, како водач, мора да биде компетентна личност. При вршењето на оваа функција, директорот на училиштето користи мноштво информации и истите ги дистрибуира, по потреба ги анализира, ја координира работата на своите соработници и извршители и со нив комуницира.

Еден добар илустративен приказ на водењето дал Ангеловиќ Д. С. кој го именува како „постојани активности во процесот на водењето“ (Vilotiević, 1993, 177-178).



Во сегментот на водењето со персоналот на училиштето, треба да се нагласи и кадрошката функција на директорот на училиштето. Во тој контекст, особено важно место има мотивацијата како значајна менаџерска функција. Целта на мотивацијата е да се одржи и поткрепи постојаното работење или да се промени недоволниот квалитет со нов начин или друг квалитет. Преку мотивацијата, некое делување може да се насочува, канализира и поддржува. Со мотивирањето на некој друг или се засилува посакуваното работење или пак неговото работење се менува, односно преформира на начин со којшто се задоволуваат неговите потреби. Оптимално мотивирање има тогаш кога се задоволуваат двете страни. Ако се задоволени потребите само на едната страна, тогаш станува збор за манипулирање.

Мотивацијата кај личноста е комбинација од желба и енергија, насочени кон постигнување на целите. Да се влијае врз нечија мотивација значи да се убеди личноста сама да го направи она што треба да се направи. Мотивацијата на личноста зависи од две работи:

- ♦ од интензитетот на определената потреба;
- ♦ од перцепцијата да се преземе акција со којашто ќе се задоволат одредени потреби.

Луѓето можат да бидат мотивирани од верувањата, интересите, стравот или од други силни причини. Некои од нив се внатрешни, како потребите, интересите, верувањата. Другите се надворешни, како што се опасностите од средината, самата средина, дури и притисокот од луѓето кои ги сакаме. Нема едноставни формули за мотивацијата. Во секој случај, треба да се има отворен поглед кон човековата природа. Тоа е комплекс од сили што ѝ го покажуваат правецот на секоја личност и овие сили не можат секогаш да се видат и проучуваат. Исто така, ако исти сили движат две личности, тие ќе се движат различно, по различни насоки.

Знаејќи дека различни луѓе не реагираат исто, во различни ситуации ќе ја водат и акцијата и одлуката на водачот. Но, водачот е тој кој има моќ да влијае врз ситуацијата.

- ♦ *Водачот треба да дозволи потребите на вработените да се совпаѓаат со потребите на организацијата.* Скоро сите луѓе се под

влијание на сигурноста во работата, унапредувањето, зголемувањето на платата и одобрувањето на нивните надредени и водачи. Исто така, тие се под влијание на внатрешните сили какви што се моралните и етичките вредности. На организацијата ѝ се потребни добри луѓе, а водачот треба да се осигури дека неговите вработени се добро обучени и охрабрани и треба да им овозможи да напредуваат. Треба да најде начин на којшто ќе го организира и води работниот процес. Исто така, самиот треба да има вредности, морални и етички принципи што ќе ги бара кај своите вработени. Ако водачот го води процесот на нечесен начин, тогаш и вработените ќе бидат нечесни со него.

- ♦ **Награда за добро однесување.** Иако одреден сертификат, писмо или благодарност понекогаш изгледаат мали и незначајни, сепак можат да бидат силни мотиватори. Наградата треба да биде специфична и дадена во вистинското време, а не со задоцнување. Водачот треба да им помогне на вработените во нивната работа. Тие понекогаш прават грешки и им е потребна помош, а водачот треба да им помогне да ја постигнат одредената цел. Всушност, водачот треба да биде модел во којшто сака да прераснат неговите вработени.
- ♦ **Го развива моралот и тимскиот дух.** Моралот е ментална, емоционална и духовна состојба на личноста. Скоро сè што ќе се направи има одредено влијание на моралот во организацијата. Водачот секогаш мора да се биде свесен за тоа како неговите одлуки и акции влијаат на организацијата. Тимскиот дух е дефиниран како „душа на организацијата“. Тоа е свесност за организацијата со којашто се идентификуваат и водачот и вработените и се чувствуваат како дел од неа. Дали местото на работење е место од каде што луѓето сакаат да си заминат или е место во коешто престојуваат со задоволство?
- ♦ **Им дозволува на вработените да бидат дел од планирањето и од процесот на решавање на проблемите.** Има неколку показатели за ова и тоа:
 - Тој ги учи и ги тренира вработените.
 - Ги мотивира вработените, бидејќи луѓето кои се дел од процесот на донесување на одлуки, стануваат нивни сопственици и тоа им

дава личен интерес за да го реализираат планот.

- Постои јасна комуникација, бидејќи така секој има подобро разбирање за својата улога како дел од тимот. Вработените креираат отворена комуникациска врска, а тоа покажува дека водачот ги познава, ги почитува и цени. Тоа пак придонесува вработените да го доживуваат директорот како силен водач.
- ♦ **Внимава на своите луѓе.** Иако водачот нема влијание врз личниот живот на вработените, треба да покаже грижа за нив. Работи што професионално не му изгледаат важни, за нив се многу значајни. Треба да знае да сочувствува со нив. Тоа е способност на водачот да перципира туѓ поглед на светот, како да е негов сопствен. Емпатијата не е исто што и симпатија. Симпатијата се однесува на спонтан емотивна реакција, а емпатијата претставува свесна и разумна реакција.
- ♦ **Континуирано ги информира луѓето.** Држејќи го комуникацискиот канал отворен, вработените му дозволуваат на водачот да има чувство на контрола врз нивните животи.
- ♦ **Ја прави работата на вработените предизвикувачка, возбудлива и значајна.** Водачот треба да направи неговите вработени да се чувствуваат како индивидуи во голем тим. На луѓето им е потребна значајна работа, дури и ако таа им е заморна и непријатна. Потребно им е да знаат дека се важни и неопходни за опстанокот на организацијата.
- ♦ **Ги советува луѓето кои не се однесуваат на соодветен начин во согласност со целите на организацијата.** Сите досегашни насоки имаат позитивен приод. Но, понекогаш тоа не функционира. Некогаш мора да им се укаже на луѓето кога не работат според прифатените стандарди. Според истите правила, водачот мора да ги заштити и кога тие имаат потреба.

Процената на постигнувањата спаѓа во една од најмоќните алатки на мотивацијата што му се достапни на водачот. Процената на постигнувањата има три главни цели:

1. објективно и чесно да се измери учинокот наспроти побарувањата во работата;

2. да се зголеми учинокот со тоа што ќе се идентификуваат специфичните развојни цели;
3. да се развијат цели за да може вработениот да држи чекор со потребите на организацијата што брзо напредува.

Ефективноста претставува процес што е насочен кон постојан развој, а не е крајна фаза.

Процената на постигнувања во работењето мора да биде направена со заеднички сили. Никој не ја знае работата подобро од оној кој ја работи.

4.4. Евалуаторска и истражувачка функција на директорот на училиштето

Не е можен некаков иден развој на едно училиште ако сè што е планирано и организирано не се следи и вреднува. Мерењето на достигнувањата на поединците и училиштето во целина е потреба да се има повратна информација за степенот на реализацијата на работењето. Бидејќи во сферата на образованието многу педагошки појави, процеси и односи не можат да се мерат директно, честопати е потребно директорот и да истражува некои состојби. Па затоа, истражувачката компонента е вградена во оваа негова значајна функција. Истражувањата што се прават на овој план, најчесто се од акционен карактер и имаат за цел да се утврдат определени оперативно-корективни активности.

Евалуаторската и истражувачката функција на директорот на училиштето опфаќа и контрола врз работењето на неговите соработници и административниот, финансискиот и техничкиот персонал. Евалуацијата е насочена главно кон работата и постигнувањата на наставниците и учениците во училиштето. Системот за следење мора да биде сеопфатен, стабилен, селективен и рационален. Притоа многу е битна комуникацијата со персоналот, учениците, нивните родители, па денес дури и со социјалните партнери и членовите на локалната заедница.

Поголемиот степен на автономија што денес го имаат училиштата, особено ја нагласува одговорноста на директорот на училиштето, што практично значи афирмирање на оваа негова функција. Со процесот на евалуација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите, однесувањето.

За успешно спроведување на евалуаторската и истражувачката функција, директорот на училиштето користи различни методи, техники и постапки и за нив подготвува соодветни инструменти (прашалници, евидентни листови, формулари). На тој начин создава соодветна администрација и евиденција, што ќе биде основа за идните зафати во сферата на планирањето, организирањето и водењето. Ваквата евиденција може да се користи и како основа за наградување на успешните членови на персоналот, но ако има потреба и за казнување.

Самоевалуацијата нуди можности за:

- ◆ самостојна процена на поставените задачи;
- ◆ процена на реализацијата на задачите;
- ◆ идентификување на добрите страни;
- ◆ идентификување на лошите страни;
- ◆ подобра подготвеност за надворешна евалуација;
- ◆ поставување на реални приоритетни задачи.

Целта на самоевалуацијата што се спроведува на ниво на училиште и во којашто учествуваат сите релевантни субјекти е да се воспостави систем за перманентно следење и оценување, со што ќе се подобри квалитетот во наставата и во работата на училиштето во целина. Добиените резултати и сознанија од процесот на самоевалуација и имаат двојна намена. Како прво, тие треба да се достават до надлежните институции и тела (училиштен одбор, совет на родители, МОН, инспекторат, БРО), а од друга страна, се добра основа за преземање на конкретни активности при изработката на годишната програма за работа на училиштето за наредната учебна година.

Како што се спомна, во процесот на самоевалуацијата на ниво на училиште или интегрална самоевалуација, треба да се земат предвид четирите елементи или детерминанти и тоа:

- ◆ *контекст или услови во коишто работи училиштето;*
- ◆ *влезни елементи во училиштето;*
- ◆ *реализација на воспитно-образовниот процес;*
- ◆ *излезни елементи од работењето на училиштето.*

Сите овие детерминанти или фактори се во еден интерактивен однос и меѓусебно си влијаат, а со тоа интегрално делуваат врз севкупното работење на училиштето.

Кога станува збор за контекстот или условите во коишто се реализира воспитно-образовниот процес, тогаш практично станува збор за окружувањето на училиштето: дали е во урбана или рурална средина, дали таа средина е со развиена инфраструктура или не, дали е економски развиена или не, каква е структура на населението, вработеноста, миграциските процеси и сл.

Влезните елементи во училиштето главно ги сочинуваат три категории: **учениците, наставниците и други ресурси**. Во поглед на учениците, значајни се резултатите со коишто тие влегуваат во училиштето, нивните вредности, верувања, интереси, социо-економската положба на нивото семејство, навиките, однесувањето. За **наставниците** е важно да се земе предвид нивната квалификациона, возрасна, полова структура, нивната обученост за користење на современата образовна технологија, подготвеноста за промени, нивните аспирации, ставови и мислења. Во категоријата **други ресурси** спаѓаат материјално-техничките услови (просторот и опремата), финансиската состојба во училиштето и останатите вработени (менаџерот, соработниците во наставата). Реализацијата на воспитно-образовниот процес, од аспект на самоевалуацијата, треба да се однесува на две нивоа: на ниво на училиште и на ниво на училница (паралелка, клас).

Излезните елементи од работењето на училиштето или постигнатите резултати треба да се добијат преку оценувања што вклучуваат инструменти за објективно оценување (на пример, тестови). Ваквите оценувања можат да бидат на ниво на училиште или, пак, на национално ниво - екстерно оценување (матура, завршен испит, оценување на крајот од четврто или деветто одделение).

За да може да се спроведат сите наведени форми на оценување, неопходно е потребно да се развијат инструменти и да се воспостават процедури, што од своја страна треба да е поткрепено и со соодветна организација на тие процеси. Тоа значи дека наставниците и директорите на училиштата треба да се обучени, но и да имаат соодветни прирачници. За таа цел, треба да постои специјализирана институција за подготвување на инструменти, за екстерно оценување, обука и сертификација.

4.5. Педагошко-инструктивна функција на директорот на училиштето

Директорот на училиштето, покрај тоа што е планер, организатор, водач, евалуатор и креатор на работата на воспитно-образовна институција, денес тој сè повеќе станува и инструктор во работата на наставниците. Со своето искуство и знаење тој треба да биде во состојба да ја спроведува потребната функционална обука на наставниот персонал. Треба да ги воведува во работата нововработените наставници, но, исто така, треба да ги обучува и другите наставници за новите техники, методи и педагошки форми на работа, новите стратегии за предавање и учење, начинот на користењето на современите наставни средства и помагала и сл.

Во реализацијата на оваа функција, директорот на училиштето треба да користи:

- ♦ индивидуална форма на работа со персоналот, при што ќе им дава конкретна стручна помош и ќе им помага во надминувањето на сопствените слабости;
- ♦ да подготвува предавања за членовите на стручните активи и наставничкиот совет;
- ♦ да организира работилници и интерни семинари;
- ♦ да подготвува план за усовршување на наставниот персонал и во тие рамки да им овозможи учество на семинари, трибини, предавања, конгреси, конференции, симпозиуми и сл. од сферата на образованието.

Со други зборови, директорот на училиштето треба да биде и иницијатор и организатор и двигател, па дури и реализатор на сите претходно наведени активности. Тоа бара негово перманентно стручно усовршување и во овој сегмент тој треба да ја следи современата домашна и светска стручна и педагошка литература, треба да посетува семинари и обуки за усовршување на директорите од сферата на менаџментот во образованието и педагогијата и сл.

Посебно важно место во инструктивно-педагошката работа на директорот на училиштето има и советодавната функција. Советувањето има силно и долготрајно влијание врз луѓето и ефективноста на организацијата. Тоа претставува зборување со личноста на начин што ѝ помага на таа личност да ги реши проблемите или да ѝ помогне да се создадат услови што ќе ѝ овозможат да го подобри нејзиното

однесување. Тоа вклучува:

- мислење;
- примена на искусвени сознанија;
- познавање на човековата природа;
- време;
- честност;
- сочувство;
- љубезност.

Советувањето подразбира нешто многу повеќе отколку да му се каже некому што да прави со определени проблеми. Водачите мора да ги демонстрираат следните квалитети за да советуваат ефективно:

♦ **Почит кон вработените.** Овој квалитет вклучува верување дека индивидуите се одговорни за нивните сопствени акции и идеи. Тоа вклучува и свесност за индивидуалноста на личноста низ уникатни вредности, атрибути и вештини. Водачот треба да се труди да влијае врз развојот на луѓето преку советувања, но, исто така, мора да се воздржи од проекција на своите вредности врз нив.

♦ **Самосвесност.** Овој квалитет претставува разбирање на самиот себе како водач. Колку повеќе водачот е свесен за своите сопствени вредности и потреби, толку помалку ќе биде во можност да ги проектира своите чувства врз своите вработени.

♦ **Кредибилитет.** Овој квалитет се постигнува преку честност и конзистентност помеѓу изјавите на водачот и акциите што ги презема. Водачите со кредибилитет се праведни кон своите подредени и се однесуваат така што подредените ги почитуваат и им веруваат на нивните зборови.

♦ **Емпатија.** Овој квалитет содржи разбирање за ситуацијата на подредените. Таквите водачи им помагаат на подредените да се справат со проблемот и да развијат план за подобрување на ситуацијата.

Советувањето се применува со цел да се подобри работата кај вработените, а со тоа и да се подобри работата на целата организација. Водачите честопати го категоризираат советувањето како резултат добиен врз база на содржините на

советодавните сесии. Поголемите категории вклучуваат:

- советување за можностите;
- советување за проблемите;
- индивидуални советувања.

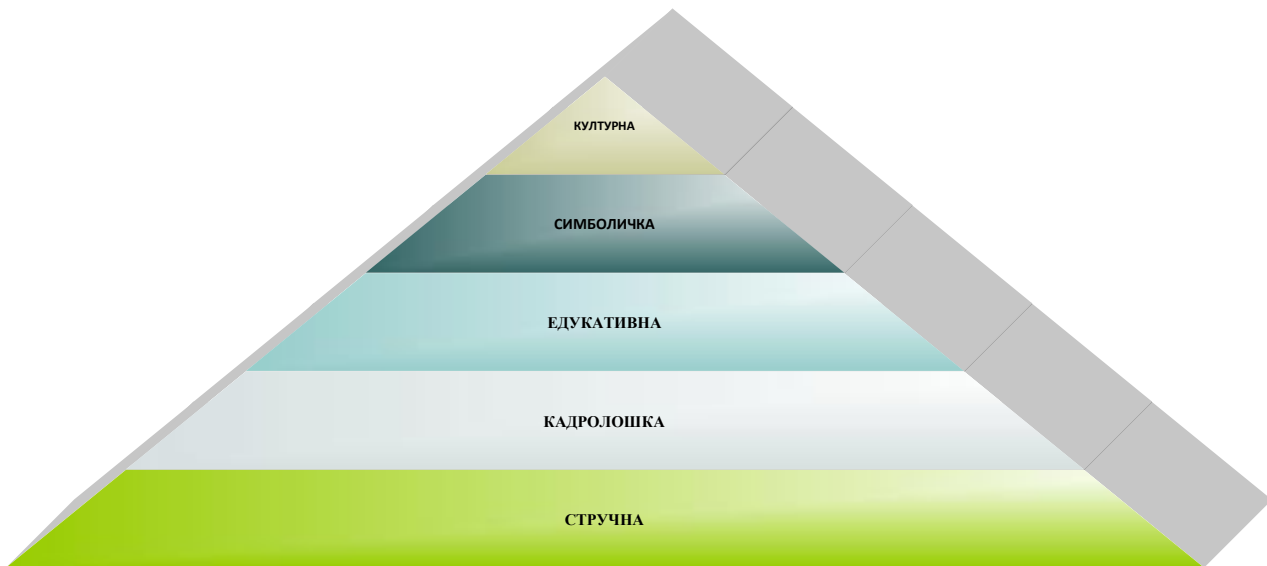
Додека овие категории им помагаат на водачите да организираат и да се фокусираат на советодавните сесии, тие не треба да се сфаќаат како посебен и одвоен начин на советување.

5. КАРАКТЕРИСТИКИ И ЗАДАЧИ НА ОДНЕСУВАЊЕТО НА МЕНАџЕРОТ НА УЧИЛИШТЕТО

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Вршејќи ја оваа функција, личноста по суштината на работите претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно врши некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се спомене дека станува збор само за дадено законско право, односно поставување на некое лице на функцијата директор е одлука на некој орган. Погрешно е мислењето дека со чинот на поставувањето за директор, лицето станува и водач во таа средина. Напротив, за да стане водач, треба многу да даде од себе и да направи за училиштето. Потврда за ова е фактот што водството не е позиција, туку резултат на некој процес. Коректно е да се спомене дека во улогата на директор сретнуваме различни индивидуи, со различни компетенции и вештини што се различни по својот стил на однесување. Така, неретко ќе се слушне за некој директор дека е „менаџерски тип“, за некој дека е „вистински водач“, за некој дека е „тиранин“ и сл.

Сето ова се однесува на директорот на училиштето и уште со напомена дека тоа е сепак малку поспецифично. За да се истакне и согледа таа специфичност, добро е да се разгледаат функциите што би требало да ги има директорот на училиштето од аспект на неговите карактеристики во однесувањето. Имено, за успешно да ја

извршува својата функција, директорот треба да поседува определени карактеристики. Интересен пристап токму во тој поглед има Серџовани и според него, постојат пет значајни карактеристики што треба да ги поседува секој успешен директор (*Sergiovani, 1996*):



Слика 1: Карактеристики на директорот

Основна карактеристика што мора да ја поседува секој директор е неговата **стручна** подготвеност. Тоа значи дека тој мора да има поголеми знаења и умења од подрачјето на дејноста во однос на другите вработени во организацијата во која е директор.

Стручната карактеристика е неопходно потребна за да еден директор може да се наметне пред вработените во својата средина. Неговата афирмација како стручњак ќе доведе до респект од страна на вработените и јакнење на довербата кон него. Ова е многу значајно и од аспект на спроведувањето на некои донесени одлуки што се во тесна врска со процесот на работата.

Втората карактеристика е *кадролошката* и таа од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на „вистинските“ луѓе на „вистинските“ места. Поседувањето на ваквата карактеристика е особено значајно за градењето на добри меѓусебни односи на вработените што ќе води кон воспоставување на здрава организациска клима. Оваа

особина ја поседуваат лица кои се добри комуникатори, правични и чесни.

Потребите за развој на училиштето бараат од директорот да води грижа за организираниот пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува **едукативна** карактеристика. Тоа значи дека директорите, како добри стручњаци, треба да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Во секојдневната пракса, тие преку пренесување на своето и туѓите искуства, преку укажувањето на грешките и преку начинот на кој самите работат, постојано ќе ги воведуваат, поучуваат и поддржуваат вработените за и тие да се усовршуваат во струката. Токму од степенот на поседувањето на оваа карактеристика зависи дали директорот ќе ја надмине просечноста и во својата средина ќе почне да се издигнува како позитивен пример што ќе го следат другите. Тука се и почетоците на неговото прераснување во водач кој ќе претставува симбол за својата средина и нејзиното окружување.

Симболичката карактеристика е одлика на успешните директори. Тоа се оние кои според постигнатите резултати го афирмирале училиштето и во пошироки рамки изградиле имиџ. За еден директор велиме дека ја поседува оваа карактеристика тогаш кога при споменувањето на името на „неговото“ училиште, првата асоцијација и помисла е неговото име, и обратно. Оваа карактеристика ја поседуваат директорите водачи што се добри комуникатори не само во рамките на самото училиште, туку и во потесното и поширокото окружување. Станува збор за луѓе кои преку ефективна комуникација воспоставуваат соодветни односи со јавноста, преку медиумски настапи, конференции за печат, излагања на конгреси, конференции, семинари и сл.

На врвот од пирамидата е **културната** карактеристика. Значењето на оваа карактеристика на директорот се согледува во фактот што организациите водени од директори со ваква карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура, како начин на работа и живеење или како начин на однесување на секој поединец од таа организација, на секое место и во секое време. Станува збор за препознатлива средина со своја традиција, со свој препознатлив производ или услуга, со воспоставен систем на вредности, верувања и очекувања. Но, битно е тоа дека директорите со ваква карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку се во состојба истата да ја менуваат според наметнатите потреби и условите за работа. Директорите визионери, кои ќе ги поведат вработените кон подобри

резултати, неминовно мора да ја поседуваат оваа карактеристика.

Треба да се спомне дека оваа пирамида дава можност за некои согледувања околу разграничувањето на поимите менаџер и водач, поврзани со поимот директор. Вработените во едно училиште очекуваат нивниот директор да биде успешен, а тоа значи да биде рационален, прагматичен, практичен, односно ефикасен, но истовремено да биде ефикасен и квалитетен во водењето на организацијата.

За да се одговори на сите претходно наведени карактеристики и функции, директорот на училиштето треба секојдневно да извршува многу задачи, а за да го прави тоа успешно, треба да поседува повеќе вештини.

Една од основните задачи на директорот е **изработка на планот за развој на училиштето**. За таа цел, првин е потребно да се нагласат целите на училиштето, потоа да се осигури дека целите се осмислени и проверени, а потоа да се пристапи кон составувањето на училишниот план што треба да се заснова на јасни и спроводливи политики. Потребни вештини за успешно извршување на оваа задача се: претставување или презентирање, комуницирање, преговарање, водење на дискусии, донесување на одлуки, планирање, евалуирање.

Друга, особено важна задача на директорот на училиштето е **организациската и реализацииската на курикулумот и наставата**. Во рамките на оваа задача, потребно е да се изврши нагласување на филозофијата на училиштето во поглед на курикулумот, осигурување дека националниот курикулум е имплементиран, согледување дека сегментите во курикулумот се спроведени, потврдување на континуитетот и доследноста во спроведувањето на курикулумот, зајакнување на развој на курикулумот. Потребни вештини за реализација на оваа задача се: презентирање, комуницирање, планирање, преговарање, донесување одлуки, евалуирање.

Трета задача на директорот на училиштето е **организациската на работата на училиштето**. Во склопот на оваа задача се ефективно организирање на училиштето за предавање и учење, развивањето на структурата на училиштето со ефективно управување, ефективно распоредување на персоналот, обезбедувањето на ефективно користење на времето, просторот и ресурсите. Потребни вештини за

оваа задача се: презентирање, комуницирање, преговарање, дискутирање, решавање проблеми, донесување одлуки, планирање, делегирање на овластување, евалуирање.

Следна задача е именувана како *управување со промените во училиштето* и таа ги опфаќа следните нешта: идентификување на потребните промени, процена на ситуацијата, планирање и спроведување на промените, евалуирање на ефектите од промените. Потребни вештини за оваа задача се: презентирање, комуницирање, преговарање, дискутирање, решавање проблеми, донесување на одлуки, планирање, делегирање на овластување, евалуирање.

Задачата *управување и комуницирање со персоналот* ги содржи следните елементи: водење и мотивирање на персоналот, ефективно делегирање, усогласување, усогласување на политиката на плати на персоналот со надлежните и нејзино применување, работење со проблемите од персоналот, познавање на постојната легислатива. Потребните вештини за оваа задача се: консултирање, комуницирање, преговарање, презентирање, решавање проблеми, донесување на одлуки, интервјуирање, администрирање, проценување.

Управување со однесувањето на учениците претставува мошне значајна задача за секој директор на училиште. Во тој контекст треба да се наведат следните нешта: воспоставување на филозофија за грижа на учениците, воспоставување и одржување на модели на достоино однесување, обезбедување придобивки за лично и општествено образование, воспоставување и одржување на системи за водење евиденција и забелешки. Неопходно потребни вештини за реализација на оваа одговорна задача се: набљудување, преговарање, дискутирање.

Воспоставувањето и уредувањето на релациите помеѓу *училиштето и окружувањето* претставува сериозна задача за секој успешен директор на училиште. Во тие рамки, училиштето треба да се претставува пред надворешниот свет, ефективно да се соработува со надлежните, да се вклучат родителите во работата на училиштето, да се креираат и одржуваат врските со училиштата со коишто соработува и оние во коишто продолжуваат учениците, да се поттикнува користењето на заедницата и соседството за учење. Ова бара вештини од типот комуницирање, планирање, организирање, преговарање.

Следната задача е прилично интересна, но кај нас, за жал, релативно малку застапена во работата на директорите на училиштата, а тоа е **професионалната ориентација и маркетингот на училиштето**. Таа од своја страна ги опфаќа: разгледувањето на погледите на родителите, анализирањето на силните страни, слабите страни, можностите и заканите (*SWOT*-анализа), воспоставувањето на објективните односи со јавноста, евалуирањето на успехот од програмата за односи со јавноста. Оваа задача ги налага следните вештини: комуницирање, надгледување, способност за анализирање на ситуации, планирање, делегирање, евалуирање.

Водењето **училишна администрација** е сериозна, но не многу посакувана задача од страна на директорите на училиштата. Таа опфаќа: надзор на административна работа на училиштето, управување со финансиите на училиштето, преземање одговорност за училишната зграда и окружувањето, обезбедување на усогласеноста со регулативите за здравјето и безбедноста. Потребни вештини за таа цел се: администрирање, финансиско управување, преговарање, планирање, евалуирање.

Следната задача честопати им задава многу проблеми на директорите на училиштата, а тоа е **изборот и развојот на персоналот**. Оваа задача опфаќа: организирање и помагање во примањето на персоналот, евалуирање на процедурата на примање воспоставување на политика за развој на персоналот и неговото проценување, креирање на програма за развој на целиот персонал, евалуирање на програмата за развој на персоналот, зачувување на белешките за персоналот и спроведување на потребните извештаи. Потребни вештини: интервјуирање, набљудување, проценување, планирање, организирање, известување, евалуирање, комуницирање.

Евалуацијата на работата на училиштето се однесува на тоа да се процени тековната состојба во училиштето, да се воспостави политика за оценување и евалуирање, да се организира систем за евалуирање. Особено важни вештини за оваа намена се: комуницирање, преговарање, планирање.

6. УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО ГРАДЕЊЕТО НА МОДЕРНО УЧИЛИШТЕ

Улогата на денешниот менаџер во градењето и развојот на едно модерно училиште е огромна. Имено, менаџерот е тој кој пред сè треба да има визија за иднината на тоа училиште и ако сака да го однесе на врвот, треба постојано да создава, да твори за да ја оствари и својата мисија.

Според Хенри Минцберг (*Henry Mintzberg*) врвните менаџери имаат три вида на улоги и тоа:

- ♦ *интерперсонални;*
- ♦ *информативни и*
- ♦ *улоги на донесувачи на одлуки.*

Интерперсоналните улоги можат да се јават како улога на номинално раководство („глава на организацијата”), улога на водач и улога на поврзувач. Како „глава” на организацијата, менаџерот се наоѓа во улога на извршувач на протоколарни задолженија. Улогата „водач” го обврзува менаџерот да ги мотивира, обучува и охрабрува вработените. Третата од интерперсоналните улоги е улогата на поврзувач помеѓу вработените во организацијата и другите менаџерски нивоа.

Во рамките на информативните улоги, менаџерите треба да извршуваат улоги на: набљудувач, оној кој шири информации и портпарол. Како набљудувач, менаџерот треба да ги набљудува настаните околу себе и да определува начини на кои ги примал информациите. Како оној кој шири информации, менаџерот треба да врши дисперзија на своите сознанија до членовите на персоналот. Како портпарол, треба да им се обраќа на вработените и да им дава објаснувања за одредени прашања, настани и сл.

Улогата на донесувач на одлуки, содржи четири вида: претприемач, раководител при нарушувања, алокатор на ресурсите и преговарач. Менаџерот мора да има улога на претприемач, да дава идеи и да презема активности за реализација на идеите за развој, унапредување, усовршување и сл. Во улогата на раководител при нарушувања, менаџерот треба да се истакне со донесување на одлуки во

невообичаени состојби како што се: штрајк, прекинување на извршување на договорена работа и сл. Како алокатор на ресурсите, менаџерот треба да донесува одлуки кои ресурси, кога и како ќе бидат распоредени. Улогата на преговарач го обврзува менаџерот да преговара.

Кога луѓето добиваат улога на менаџер, тогаш тие најчесто ги користат и се потпираат на моделите и на начините на работа што им се познати, независно од тоа што тие можат да бидат несоодветни за дадена ситуација и во дадената организација. Но тоа е така бидејќи на самиот почеток менаџерите располагаат само со тие информации. Личноста може да го користи однесувањето што може да го перципира кај другите или да реагира против тоа. Со текот на времето, секоја личност открива што тој или таа работи или треба да работи, станувајќи посмел во својата улога и воспримајќи елементи на водач (*Mintzberg, 2010, 64*).

Тој е човекот кој треба да иницира промени што пак треба да се внесуваат постапно, со формирање тимови за работа.

Во поново време, како и во другите сфери на живеење, така и во образованието, најголем дел од активностите за подобрување на состојбите во него се токму изработката и аплицирањето на проекти за добивање средства од разни извори. Откако ќе се обезбеди финансиер за реализирање на предложениот проект, потребно е да се направи план за негова успешна имплементација, а и формирање на тим што ќе го води проектот.

7. ИНВЕСТИЦИСКИ ПРОЕКТИ - ЧЕКОР ДО МОДЕРНО УЧИЛИШТЕ

Инвестициониот проект претставува систем од активности што ги презема некој субјект, на определен простор, во определено време, под одредени услови и претпоставки за реализација, а кои се насочени кон остварувањето на програмираните ефекти во иднината.

Во ваквото наше дефинирање на инвестициониот проект се содржани неколку битни елементи:

- ♦ **Систем од активности.** Се работи за низа од меѓусебно поврзани активности што прават една целина, управувани и ориентирани кон иста цел - постигнување на заедничка цел;
- ♦ **Субјект.** Како субјект или носител се јавува инвеститорот, односно претприемачот, менаџментот на претпријатијата, како и други субјекти кои имаат идеја да преземат инвестиционен потфат, т. е. долгорочно да вложуваат средства;
- ♦ **Простор.** Просторот во економска смисла е поширок од физичкиот простор каде што се лоцираат фиксни средства, каде што ќе се гради погон и други објекти. Економскиот простор го подразбираме и како просторна зона до каде што достигнува влијанието на проектот во окружувањето, просторот до каде што досега економското влијание на пазарот, до каде што стигнува пласманот до купувачите и од каде што се вршат набавките од добавувачите;
- ♦ **Време.** Времето е ресурс што се ангажира во проектот, искажано во временски единици потрошени во фазата на имплементација на проектот, но и како должина на временски период во којшто проектот ќе функционира и ќе дава ефекти;
- ♦ **Услови и претпоставки.** Инвестициониот проект се реализира со ангажирање на инпути - капитали и работна сила, со одредени техничко-технолошки, материјални, организациони и други услови. Тие дејствуваат како детерминанти, имаат своја цена, за нивното ангажирање се прават трошоци. Со други збор, тие се инвестираат;
- ♦ **Ефект.** Ефектите се јавуваат како очекувани нето-приливи на готовина, како прираст на капиталот, како подигнување на постојаното ниво на ефикасност и во разни други ефекти како користи од нефинансиска природа;
- ♦ **Ризик.** Ефектите, искажани како нето-приливи се јавуваат како очекувани големини во иднината. Во проектот се ангажираат реални ресурси во сегашноста, а ефектите се очекувани надежи во иднината. Иднината е неизвесна! Бројни ризици влијаат врз степенот на остварувањето на проектираните ефекти. Во најлош случај, ефектите може да не настанат или да не се постигне очекуваното ниво на ефикасност. Во финансиска смисла, ризикот е опасност од појава на

загуба.

За инвестициониот проект се поврзани *шест централни прашања*:

- ♦ *Кој?* - се однесува на субјектите што ќе го изведат проектот, инвеститорот, проект-менаџерот, проектниот тим, другите засегнати учесници;
- ♦ *Што?* - се однесува на предметот на проектот, на дизајнирањето (на пример, градба на погон, отворање на продавница и сл.);
- ♦ *Како?* - се однесува на начинот на изведувањето на проектот, со кои активности;
- ♦ *Со што?* - се однесува на ресурсите, човечки и материјални за реализација на проектот;
- ♦ *Кога?* - се однесува на определувањето на времето на реализацијата на проектот (почетниот и крајниот датум);
- ♦ *Зошто?* - се однесува на мотивите, односно на проектираните ефекти (цели) на проектот.

Инвестициите во образованието ги опфаќаат вложувањата на државата во сферата на образованието и воспитанието.

Тие во основа се наменети за вршењето на простата и проширената дејност во воспитно-образовниот процес и ги опфаќаат изградбата и опремувањето на објекти за одвивање на наставата, истражувачката дејност, воннаставните активности и содржини, како и на инфраструктурата поврзана со овие институции.

Учеството на инвестициите во образованието во Македонија сè уште е на ниско ниво, иако во последниве години почнува да се инвестира. Се разбира, тоа сè уште не е доволно. За да се подобрат условите, потребни се поголеми инвестиции бидејќи сето она што со години не било обновувано или било недоволно одржувано, не може да се промени за краток период.

ВТОР ДЕЛ

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Унапредувањето на компетенциите на успешниот менаџер зависи од нивото на менаџментот на коешто тој ја извршува својата функција. Активностите што ги извршува менаџерот во текот на денот се следниве: зборува со вработените, дава насоки за контрола, презема корективна акција, диктира, пишува писма, формулира цели, изработува план за остварување на целите, определува награди за заслужните вработени, чита писма, чита извештаи, ги групира активностите во одделенија, создава формални и неформални групи, стимулира иницијативност во работата, присуствува на состаноци, донесува одлуки за нови проекти, одлучува кој да биде унапреден, ангажира нови промоции итн. Активностите на менаџерот можат да бидат групирани во две групи: физички и ментални. Физичките активности на менаџерот може да се наречат и активности на комуницирање. Менталните активности на менаџерот се однесуваат на донесувањето на одлуки (Suklev, 1999, 75).

Предмет на истражувањето се техничките, организациски и комуникациски компетенции на директорите на училиштата во нашата држава.

2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ НА ПРЕДМЕТОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

♦ Во литература постои мислење дека менаџерот треба да има три вида компетенции за да може успешно да ја извршува својата работа и тоа: техничка, организациска (концепциска) комуникациска (човечка) (Katz, 1995, 34). Но, сепак, менаџерската функција е исклучително динамична и одговорна работа, па менаџерот мора да биде способен за сите активности.

Техничката компетенции вклучува специјализирано знаење, аналитичка

способност во рамките на специјалноста и вештина за употреба на средства и техники од конкретна дисциплина. Таа е најважна за менаџерите на пониските нивоа на менаџмент. Како што се движи нагоре по менаџмент скалата, и е подалеку од стварните физички операции, потребата за техничка способност станува помалку важна. На ниво на врвниот менаџмент, техничката способност може скоро и да не постои, а сепак менаџерот може да биде способен да ја извршува ефективно доколку неговите човечки и концепциски компетенции се високоразвиени.

Така, техничката способност на менаџерите доаѓа до израз кај менаџерите од пониско ниво бидејќи менаџерот има директни и најмногу контакти со вработените, при вршењето на нивните работни обврски. Тој мора да им обезбеди техничка помош и поддршка на вработените во производствениот процес.

Комуникациски компетенции (вештина) е способност да работи во тим ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот што го води. Човечката способност изгледа најважна на пониско ниво на менаџмент каде што бројот на директните контакти помеѓу подредените менаџери е најголем. Како се оди погоре и погоре по менаџмент скалата, бројот и зачестеноста на овие персонални контакти се намалува и потребата за човечката способност станува пропорционално мала, но сепак веројатно не апсолутно помала.

Способноста да се работи со другите, може да се рече, е потребна кај сите нивоа на менаџментот.

Во редот на функциите и задачите што ги извршуваат менаџерите, значајно место зазема функцијата управување со човечките ресурси. Обезбедувањето на квалитетни кадри, нивната мотивација, образование и развој се услов за постигање на високи резултати и висок придонес во остварувањето на организациските цели.

Организациски компетенции (способност, знаење, вештини) вклучува компетенции да се види организацијата во целина. Таа вклучува препознавање како различните функции во организацијата зависат една од друга, како промените во кој било дел влијаат на сите други и проширување на сликовитата замисла на односите во организацијата, општината, економските и општествените сили на нацијата како целина. Организациската (концепциската) способност е крајно критична за успехот

на менаџерите на врвно ниво поради тоа што тие треба да создадат голема слика и проценувајќи ги можностите во окружувањето, да дефинираат цели, планови и стратегии за организацијата.

Организациската (концепциската) способност доаѓа до израз кај врвниот менаџмент, при што без неа не може да се ефектуираат поставените цели, планови, стратегии, организација, економски ефекти и сл.

2.1. Релевантни истражувања

Во литературата постои истражување од САД на 300 претседатели и врвни менаџери на врвни банкарски, индустриски, осигурителни, јавни (вклучително и образовни организации) и малопродажни и транспортни фирми за видовите компетенции, нивоата на менаџментот. Резултатите се прикажани на долната слика.

Нивоа на менаџмент	Компетенции		
	Врвен менаџмент	17.9%	42.7%
Среден менаџмент	34.8%	42.4%	22.8%
Менаџмент на пониско ниво	50.3%	37.7%	12.0%

Табела 1: Оптимален микс на компетенции на менаџерот според хиерархиски нивоа (Harrisobn, Vol, 30, No. 1)

Легенда:

Техничка способност
Човечка способност
Концепциска способност

Потребата од техничката способност на ниво на врвен менаџмент се намалува и изнесува 17,9 %, додека пак потребата од поседување на концепциска способност драстично расте на 39,4 %, додека пак потребата од поседување на човечка способност е повеќе или помалку изедначена на сите нивоа на менаџмент и изнесува 42,7 % на ниво на врвен менаџмент, 42,4 % на ниво на среден и 37,7 % на ниво на менаџмент на пониско ниво.

Ваквата хиерархиска поставеност на нивоа на менаџмент не постои во училиштата. Вообичаено, во воспитно-образовните организации формално само директорот управува со другите во остварувањето на целите на организацијата. Исто така, тој пренесува дел од должностите и одговорностите на своите најблиски соработници без друг формален авторитет за истото (педагог, психолог, техничко лице - секретар и сл.).

3. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето е да се добијат сознанија за компетенции со коишто располагаат менаџерите на училиштата. Во однос на референтното истражување, податоците ќе се искористат за споредување, компарација на резултатите од истражувањето со релевантното истражување споменато погоре. Следствено на тоа, ќе се формулираат заклучоци и препораки за оптималниот микс на компетенции што треба да ги поседува една индивидуа за да може успешно да ја врши менаџерската функција во училиштето.

Истражувањето се реализира со квалитативен и квантитативен пристап преку

избор на соодветни методи и техники на истражувањето. Истражувањето се спроведе со избор на стратификуван репрезентативен примерок од повеќе општински училишта на територијата на нашата држава.

4. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Задачи на истражувањето се да се осознае распонот на техничките, организациските и комуникациските компетенции на директорите на училиштата, што понатаму може да послужи како основа за дефинирање на стратегии за унапредување на компетенции те на директорите на училиштата.

5. ХИПОТЕЗИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Организациските и концепциските компетенции кај директорите се позастапени во однос на техничките компетенции;

2. Наставниците позитивно ги оценуваат менаџерските компетенции на директорот;

3. Постои разлика во однос кон работата и решавање на проблеми кај вработените во зависност од полот;

4. Постои разлика во лидерските вештини на директорите во зависност од степенот на образование;

5. Постои разлика, во ставовите кон отвореноста на директорот за комуникација со нив, во зависност од возраста на вработените;

6. Наставници со лиценца за директор имаат попозитивни ставови во однос на останатите во однос на предлагањето активности и поттикнувањето на другите да работат;

7. Директорите сметаат дека тимското работење е основа за успешното воведување промени во училиштето.

Индикатори (посебни хипотези):

Индикатори за поседување на технички компетенции

1.1. Директорот располага со техничко знаење од областа на финансиите;

1.2. Директорот располага со техничко знаење во областа на јавните набавки;

1.3. Директорот ја познава педагошката евиденција што е задолжителна во училиштата;

Индикатори за поседување на организациски компетенции

1.4 Директорот има способност за стратешко планирање за натамошниот развој на училиштето;

1.5 Директорот има способност ефективно да управува со промените во училиштето;

1.6 Директорот има способност за обединување на најдобрите специјалисти во проектните тимови што треба да се стремат кон остварување на целите на училиштето;

Индикатори за поседување на комуникациски компетенции

1.7 Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со рамните на себе;

1.8 Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со подредените;

1.9. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со органите на училиштето.

6. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување *независни варијабли* се основните карактеристики на испитаниците (возраста и степенот на образование на испитаникот).

Зависни варијабли на истражувањето се техничките, организациските и комуникациските компетенции на испитаниците - директорите на училиштата, дефинирани преку специфични индикатори.

7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување се користи дескриптивниот метод со сите свои модалитети, што значи дека се врши анализирање на состојбата, компарирање и генерализирање. Користен е и интегрален приод – методска триангулација со примена на квантитативни и квалитативни техники на истражување.

Согласно поставените задачи, применети се техниките анкетирање и скалирање со соодветен анкетен прашалник и обработка на податоците во статистичкиот софтверски алат *SPSS for Windows Version 22.0*.

Инструментите се наменети за директори, наставници, стручни соработници, оние кои планираат да бидат директори, заменик-директори од основните и средните училишта. Со помош на податоците од инструментите утврдивме какви се ставовите и мислењата на директорите, наставниците, стручните соработници, заменик-директори и оние кои планираат да бидат директори, добивме резултати какви компетенции ги поседува директорот за успешно менаџирање на училишта.

Изработен е комплексен прашалник за директори, наставници, стручни соработници, оние кои планираат да бидат директори, заменик-директори од основните и средните училишта, којшто е составен од збир на скали за проценка на ставовите, вештините, тврдењата, знаењата и интересите, прашања од отворен тип како и прашања од затворен тип. Прашалникот е групиран од седум прашања: првата група прашања од 1 до 1.8. се однесуваат на социо-економските карактеристики на испитаникот и се одговараат со заокружување на понудените одговори. Втората и

третата група се составени од скала на проценки што содржат осум до десет тврдења што се однесуваат на ставовите и размислувањата на испитаниците, односно испитаниците имаат за задача да маркираат со X кое тврдење е во согласност со нивните ставови и размислувања. Четвртата група е составена од скала на проценка што содржи деветнаесет тврдења што се однесуваат на ставовите и размислувањата на испитаниците, односно испитаниците имаат задача од лева страна да маркираат со X за тврдењата каква е реалната состојба во училиштето, а од десна страна да маркираат со X за тврдењето каква би требало да биде состојбата во училиштето, кое тврдење, според нив, е согласно со нивните ставови и размислувања. Петтата група е составена од скала на проценки што содржат десет тврдења што се однесуваат на ставовите и размислувањата на испитаниците, односно испитаниците имаат за задача да маркираат со X кое тврдење е во согласност со нивните ставови и размислувања. Притоа, имаат понудени 15 тврдења од затворен тип, кое од тврдењата е најблиско до ставовите и размислувањата на испитаникот. На крајот има пет прашања од отворен тип каде што испитаниците слободно можат да ги изразуваат своите размислувања.

8. ПРИМЕРОК И ПОПУЛАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

За проценка на компетенциите на менаџерите на училиштата е користен стратификуван репрезентативен примерок. Опфатени се 12 училишта по случаен избор. Опфатени се 30 директори - оние кои биле и сè уште се на функција и 70 наставници, од кои некои ја вршат функција заменик-директор, стручни соработници а некои планираат да бидат идни директори.

Местото на спроведување на истражувањето се неколку општини во Република Северна Македонија, а опфатена е популацијата на менаџерите кои во моментот ја вршат функцијата директор, оние кои претходно ја имале оваа функција и оние кои имаат лиценца и имаат амбиции да ја практикуваат оваа менаџерска функција во иднина.

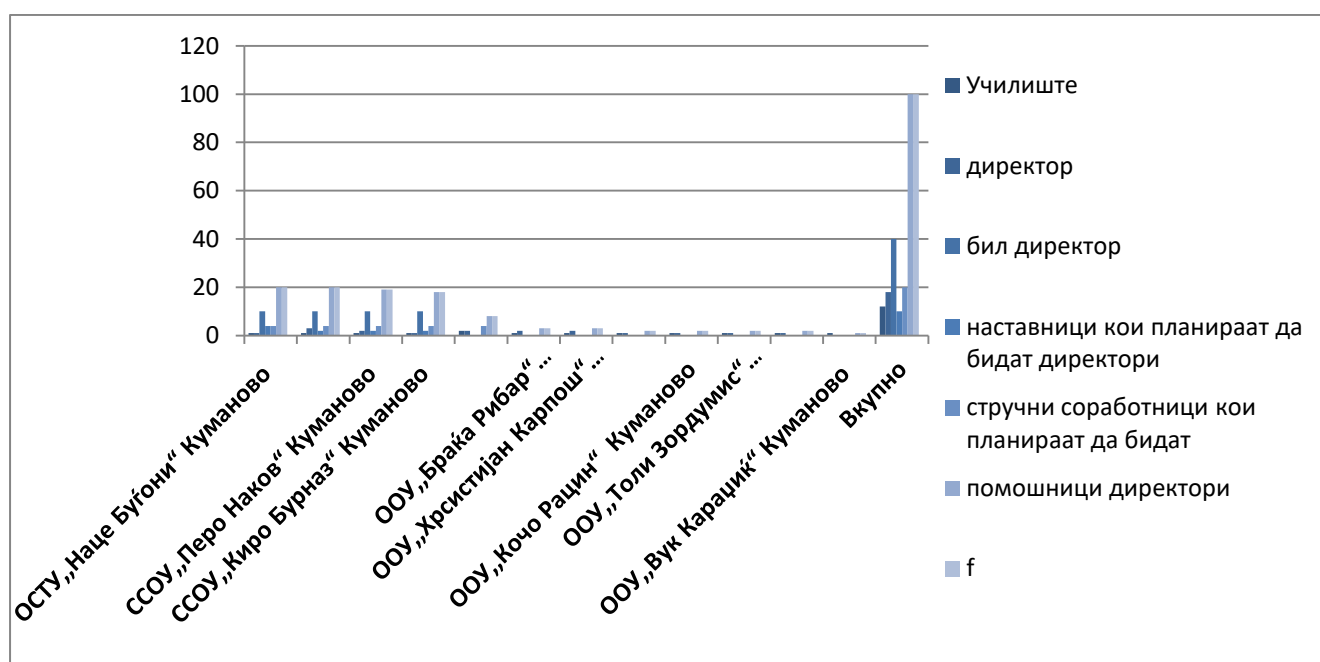
8.1. Структура на примерок на анкетирани наставници, директори, заменик-директор, стручни соработници

Примерокот на истражувањето е случаен и опфаќа 100 испитаници. Од нив, 12 се актуелни директори, а на 18 им завршил мандатот (вкупно 30 директори) и 70 наставници од кои 20 се веќе на функција заменик-директор, 10 се стручни соработници и 40 наставници кои планираат да бидат директори.

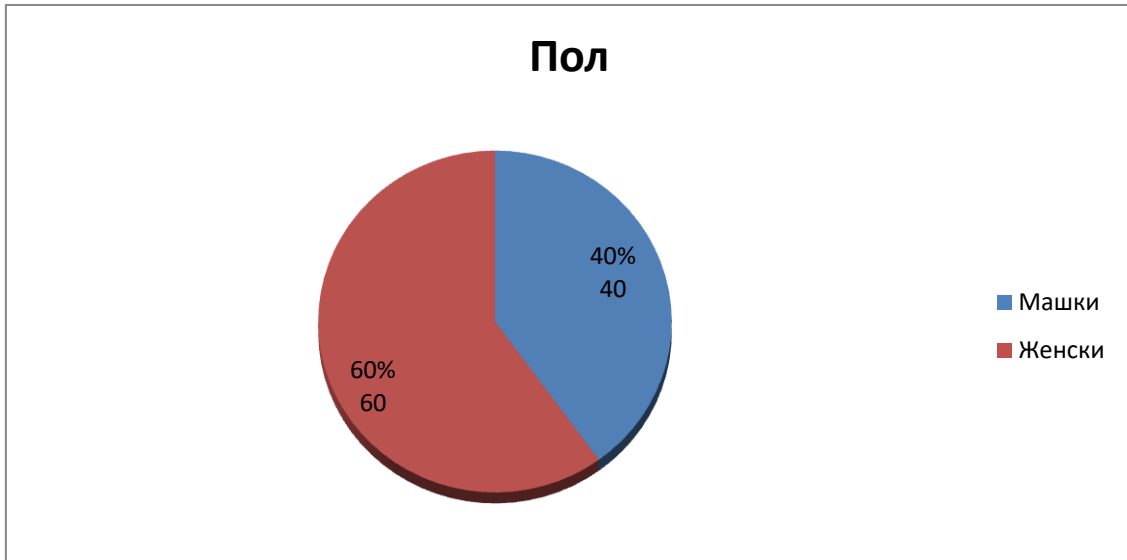
Како инструмент во истражувањето е користен комплексен прашалник со збир на скали за проценка на ставовите, со отворен и затворен тип на прашања.

Со прашалникот добивме податоци за ставовите на наставниците и директорите во однос на компетенциите на директорот за успешно менаџирање на училиштата.

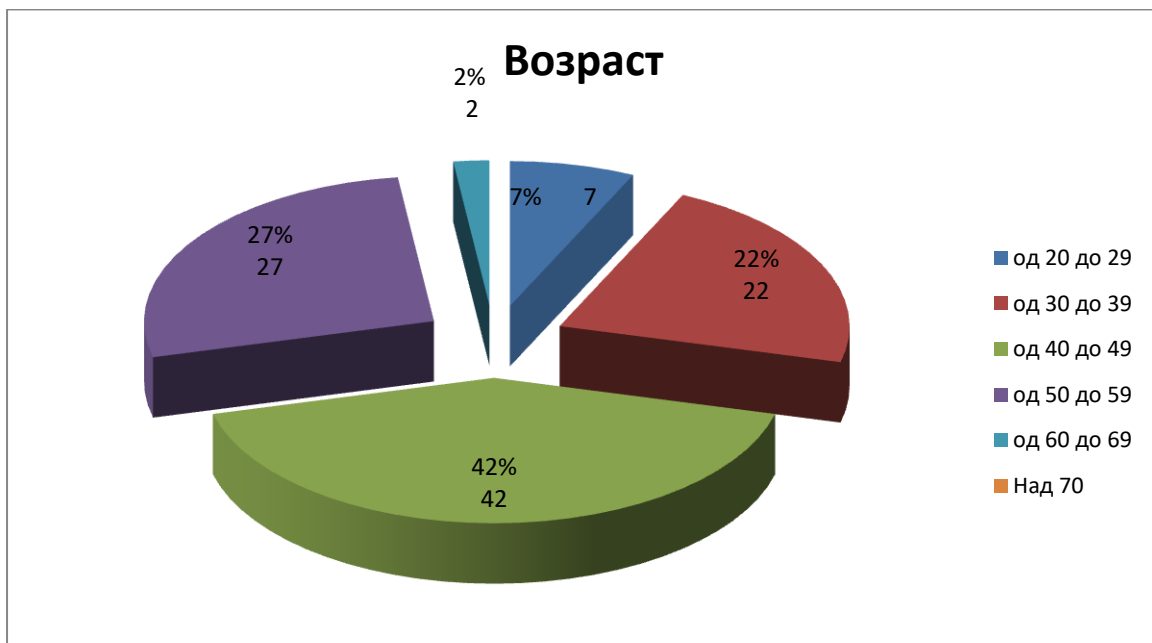
Графикон 1: Графички приказ на примерокот на анкетирани.



Графикон 2: Структура на примерок во однос на полот



Графикон 3: Структура на примерок во однос на возраст



Според половата структура, на 100-те анкетирани, 40 % се машки, а 60 % се од женски пол. Според возраста, најмногу има од 40 до 49 години старост и тоа 42 %, од

50 до 59 има 27 %, од 30 до 39 има 22 %, од 20 до 29 има 7 % и од 60 до 69 има 2 %.

Заклучок: Доминираат испитаници во возрастната група од 40 до 59 години.

Графикон 4: Структура на примерок во однос на завршено образование



Графикон5: Структура на примерок во однос на моментален работен статус на испитаникот



Врз основа на графиконот 3, на примерокот за завршено образование, моменталниот работен статус на испитаникот е следниот: вишо образование нема ниту еден испитаник, високо - 90 %, магистер – 10 %, а нема ниту доктор на науки. Моменталниот работен статус на анкетираниите е следниот: 40 % се наставници, 20 % стручни соработници кои имаат амбиции да станат директори на училишта, 12 % се актуелни директори, 18 % веќе биле директори и 20 % планираат да бидат, а работат како заменик-директор. Од графиконот за завршено образование доминираат високообразовен кадар - дури 90 %, додека магистер има само 10 %.

Заклучок: Вработените немаат амбиција да магистрираат бидејќи не им се менува статусот.

Графикон б: Структура на примерок во однос на тоа колку време испитаниците се или биле директор на училиште во нивната досегашна кариера



Според графиконот 4, на примерокот на анкетираниите, колку време сте или сте биле директор на училиште во Вашата досегашна кариера, најмногу има до 4 години мандат - 10 %, потоа до 1 година 9 %, до 2 години 6 %, до 8 години 3 %, а најмалку до 3 години 2 %. Од овој приказ може да се заклучи дека функцијата директор е многу попроменлива во последните неколку години.

Заклучок: Ова го потврдува основното обележје на воспитно-образовниот процес на постојани промени.

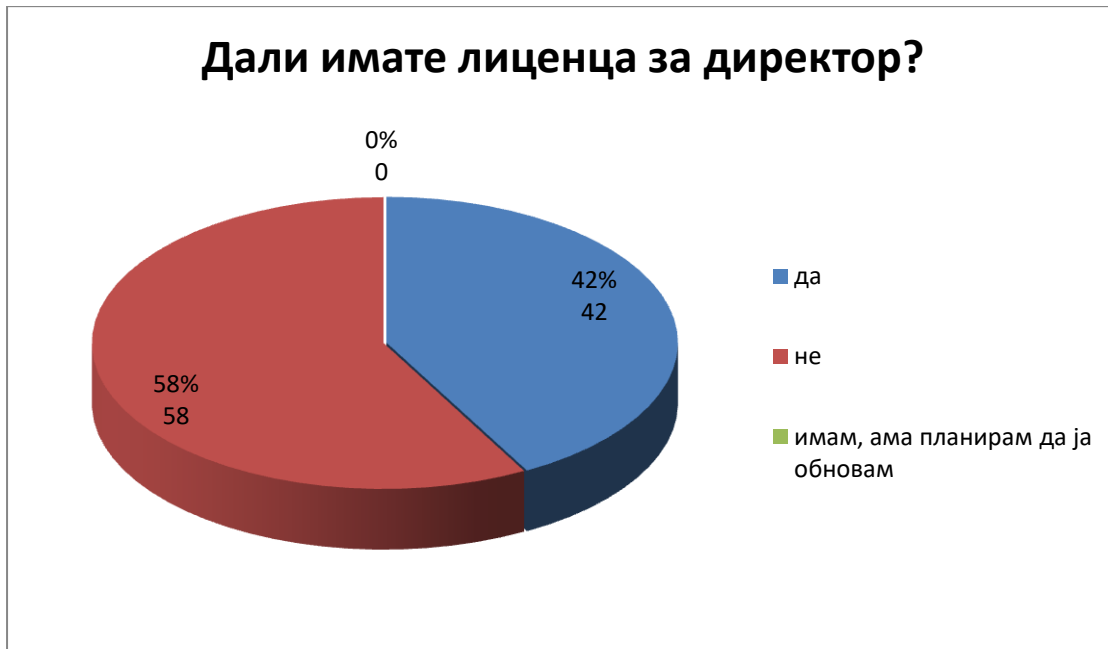
Графикон 7: Структура на примерок во однос на прашањето дали испитаниците имаат поминато обука за директор на училиште



Од анкетираниите 100 испитаници, 42 % поминале обука за директор, а 58 % сè уште немале поминато.

Како **заклучок** по ова прашање може да се каже дека обуката ја поминале актуелните директори и оние кои веќе биле на таа функција.

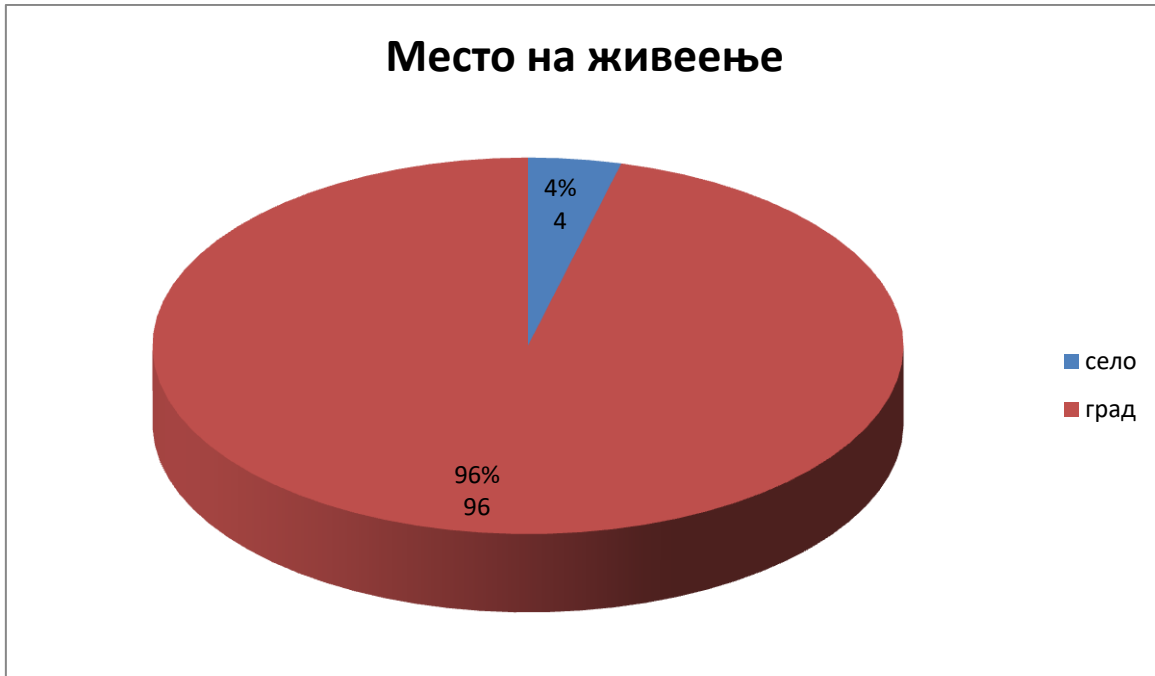
Графикон 8: Структура на примерок во однос на прашањето дали испитаниците имаат лиценца за директор на училиште



На прашањето *дали имате лиценца за директор* исто така, од вкупно 100 анкетирани, 42 % имаат лиценца за директор, а 58 % сè уште немаат.

Како **заклучок** можеме да констатираме дека лиценцирани се само оние кои веќе се на функција или веќе биле на функцијата директор или планираат да бидат на таа функција.

Графикон 9: Структура на примерок во однос на местото на живеење



Во однос со местото на живеење, 4 % од анкетираниите се од село, а 96 % се од град.

Може да се **заклучи** дека во овој анкетен прашалник доминираат жители на поголемите, во однос на помалите општини.

9. СТАТИСТИЧКА ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

За да се добијат (потврдат/отфрлат) поставените хипотези, потребно е да се пресмета Т-тест со што ќе се утврди значајноста на разликите помеѓу групите, анализата на варијансата и корелацијата помеѓу трите зависни варијабли.

Добиените податоци од ова истражување се прикажани на неколку начина и тоа:

- табеларно прикажување;
- графичко прикажување (со дијаграми);
- табели од Т-тест;
- анализа на варијанси;
- пост хок-тест

Анализата на добиените податоци е изведена на квалитативен и квантитативен начин.

Квалитативната обработка на податоците е спроведена преку поединечно интерпретирање и давање на свое мислење и коментар за истите.

По пат на генерализација, индукција, анализа и синтеза од добиените податоци се донесени заклучоци за нивото на компетенциите со коишто располагаат директорите на воспитно-образовните организации, што понатаму би била објективна основа за дефинирање на стратегиите за унапредување на компетенциите на постојните директори на училиштата и за дефинирање на критериуми за избор на индивидуи за таа позиција.

ТРЕТ ДЕЛ

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е реализирано во четири средни и осум основни училишта од Североисточниот Регион. Тоа е реализирано во јануари и февруари 2019 година. Примерокот во истражувањето е случаен и опфаќа вкупно 100 испитаника и тоа:

- од ОСТУ „Наце Буѓони“, Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен, еден со завршен мандат и 10 наставници, 4 стручни соработници и 4 заменик-директори;
- од Гимназијата „Гоце Делчев“, Куманово се опфатени 4 директори, 1 актуелен и 3 со завршен мандат, 10 наставници, 2 стручни соработника и 4 заменик-директори;
- од ССОУ „Перо Наков“ Куманово, се опфатени 3 директори, 1 актуелен и 2 со завршен мандат, 10 наставници, 2 стручни соработника и 4 заменик-директори;
- од ССОУ „Киро Бурназ“, Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 1 со завршен мандат, 10 наставници, 2 стручни соработника и 4 заменик-директори;
- од ООУ „Крсте П. Мисирков“, Куманово се опфатени 3 директори, 1 актуелен и 2 со завршен мандат и 4 заменик-директори;
- од ООУ „Браќа Рибар“ с. Табановце, Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 2 со завршен мандат и 4 заменик-директори;
- од ООУ „Христијан Карпош“ с. Младо Нагоричане, Општина Старо Нагоричане се опфатени 4 директори, 1 актуелен и 3 со завршен мандат;
- од ООУ „Христијан Карпош“ с. Ранковце, Општина Крива Паланка се опфатени 2 директора 1 актуелен и 1 со завршен мандат;
- од ООУ „Кочо Рацин“, Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 1 со завршен мандат;
- од ООУ „Толи Зордумис“, Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 1 со завршен мандат;

- од ООУ „Браќа Миладиновци“ Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 1 со завршен мандат;
- од ООУ „Вук Караџиќ“ Куманово се опфатени 2 директори, 1 актуелен и 1 со завршен мандат.

Табела 1: Табеларен приказ на примерокот на анкетирани директори или биле или планираат да бидат, а сега се наставници, стручни соработници

Училиште	директор	бил директор	наставници кои планираат да бидат директори	стручни соработници кои планираат да бидат	заменик-директори	f	%
ОСТУ „Наце Буѓони“ Куманово	1	1	10	4	4	20	20
Гимназија „Гоце Делчев“ Куманово	1	3	10	2	4	20	20
ССОУ „Перо Наков“ Куманово	1	2	10	2	4	19	19
ССОУ „Киро Бурназ“ Куманово	1	1	10	2	4	18	18
ООУ „Крсте П. Мисирков“ Куманово	2	2			4	8	8
ООУ „Браќа Рибар“ с. Табановце, Куманово	1	2				3	3
ООУ „Христијан Карпош“ с. Младо Нагоричане, Општина Старо Нагоричане	1	2				3	3
ООУ „Христијан Карпош“ с. Ранковце, Општина Крива Паланка	1	1				2	2

ООУ „Кочо Рацин“ Куманово	1	1				2	2
ООУ „Толи Зордумис“ Куманово	1	1				2	2
ООУ „Браќа Миладиновци“ Куманово	1	1				2	2
ООУ „Вук Караџиќ“ Куманово	1					1	1
Вкупно	12	18	40	10	20	100	100

1.1.Анализа и интерпретација на резултатите

Табела 2: Табеларен приказ на социо-економските карактеристики, лични податоци на примерокот - пол и возраст.

1. Лични податоци 1.1. Пол	Фреквенција	Процентуално учество (%)
Машки	40	40
Женски	60	60
Вкупно	100	100

1. Лични податоци 1.2. Возраст	Фреквенција	Процентуално учество (%)
од 20 до 29	7	7
од 30 до 39	22	22
од 40 до 49	42	42
од 50 до 59	27	27
од 60 до 69	2	2
Над 70	0	0
Вкупно	100	100

Според табеларниот приказ бр. 2, половата структура на 100-те анкетирани, 40 % се машки, а 60 % се од женски пол. Според возраста, најмногу има од 40 до 49 години старост и тоа 42 %, од 50 до 59 има 27 %, од 30 до 39 се 22 %, од 20 до 29 има 7 % и од 60 до 69 има 2 %.

Заклучок: Доминираат испитаниците во возрастната група од 40 до 59 години.

Табела 3: Табеларен приказ на социо-економски карактеристики на примерокот - завршено образование, моментален работен статус на испитаникот.

1. Лични податоци 1.3. Завршено образование	Фреквенција	Процентуално учество (%)
Више	0	0%
Високо	90	90%
Магистер	10	10%
Доктор на науки	0	0%
Вкупно	100	100%

1. Лични податоци 1.4. Моментален работен статус на испитаникот	Фреквенција	Процентуално учество (%)
наставник	40	40
стручен соработник	10	10
работам како директор	12	12
помошник директор (заменик-директор)	18	18
планирам да бидам	20	20
пензионер	0	0
Вкупно	100	100%

Врз основа на табеларниот приказ бр. 3 на примерокот за завршено образование, моментален работен статус на испитаниците е следниот. Више образование нема ниту еден испитаник (0 %), високо имаат 90 %, магистри се 10 %, а нема ниту доктор на науки (0 %). Моменталниот работен статус на анкетираниите е следен: 40 % се наставници, 20 % се стручни соработници кои имаат амбиции да станат директори на училишта, 12 % се актуелни директори, 18 % веќе биле директори и 20 % планираат да бидат, а работат како заменик-директор. Од табелата за завршено образование доминираат високообразовниот кадар - дури 90 %, додека магистри има само 10 %.

Заклучок: Вработените немаат амбиција да магистрираат бидејќи не им се менува статусот.

Табела 4: Табеларен приказ на петтото прашање 1.5. на примерокот на анкетираниите во однос на тоа колку време сте или сте биле директор на училиште во нивната досегашна кариера

1. Лични податоци 1.5. Колку време сте или сте биле директор на училиште во Вашата досегашна кариера?	Фреквенција	Процентуално учество (%)
до 1 година	9	30
до 2 години	6	20
до 3 години	2	6,67
до 4 години	10	33,33
над 8 години	3	10
Вкупно	30	100

Според табеларниот приказ на примерокот на анкетираниите, *колку време сте или сте биле директор на училиште во Вашата досегашна кариера*, најмногу 10 % има до 4 години мандат, потоа до 1 година се 9 %, до 2 години се 6 %, до 8 години се 3 %, а најмалку се до 3 години 2 %. **Заклучок:** Од овој приказ може да се заклучи дека функцијата директор е многу попроменилива во последните неколку години. Ова го потврдува основното обележје на воспитно-образовниот процес на постојани промени.

Табела 5: Табеларен приказ на шестото прашање 1.6. на примерокот на анкетираниите во однос на тоа дали поминале обука за директор на училиште

1. Лични податоци 1.6. Дали сте поминале обука за директор?	Фреквенција	Процентуално учество (%)
Да	42	42
Не	58	58
Вкупно	100	100

Од анкетираниите 100, вкупно 42 % поминале обука за директор, а 58 % сè уште немале поминато.

Како **заклучок** на ова прашање може да се каже дека обуката ја поминале актуелните директори и оние кои веќе биле на таа функција.

Табела 6: Табеларен приказ на седмото прашање 1.7 на примерокот на анкетираниите во однос на тоа дали поседуваат лиценца за директор на училиште

1. Лични податоци 1.7 Дали имате лиценца за директор?	Фреквенција	Процентуално учество (%)
да	42	42
не	58	58
имам, ама планирам да ја обновам	0	0
Вкупно	100	100

На прашањето *дали имате лиценца за директор*, исто така, од вкупно 100-те анкетирани, 42 % имаат лиценца за директор, а 58 % сè уште немаат.

Како **заклучок** може да се каже дека лиценцирани се само оние кои веќе се на функција или веќе биле на функцијата директор или планираат да бидат на таа функција.

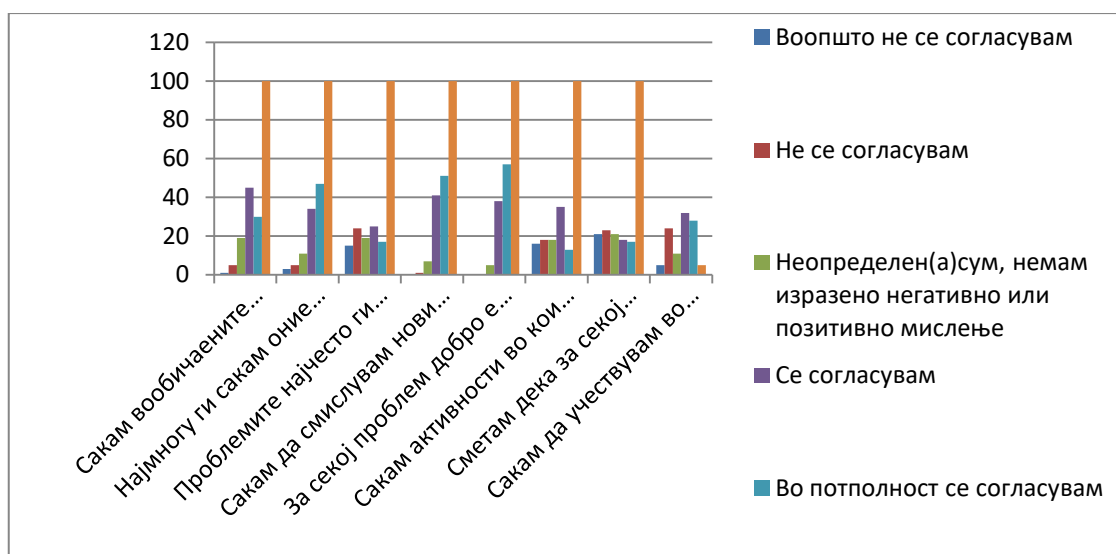
Табела 7: Табеларен приказ на социо-економската структура на примерокот во однос на местото на живеење

1. Лични податоци 1.8. Место на живеење	Фреквенција	Процентуално учество (%)
село	4	4
град	96	96
вкупно	100	100

Во однос со местото на живеење, 4 % од испитаниците се од село, а 96 се од град.

Заклучок: Може да се заклучи дека во овој анкетен прашалник доминираат жителите на поголемите општини, во однос на помалите општини.

Графикон 8: Структура на примерок во однос на самопроценка во однос на работата и решавањето на проблеми



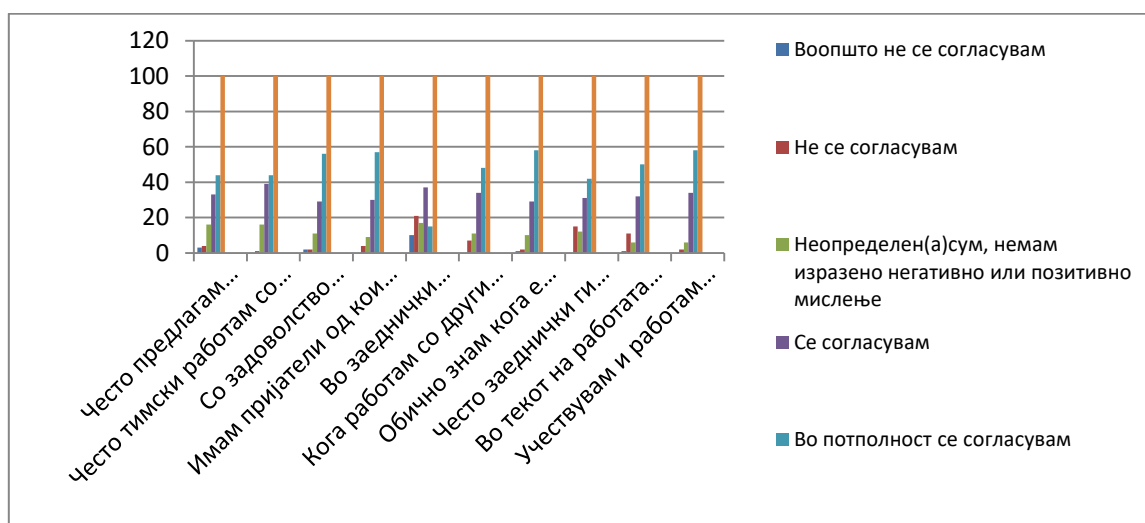
ХИПОТЕЗА 1

Прашање бр. 2 од прашалникот (*прилог бр. 2*): Од одговорите на испитаниците во однос со второто прашање самопроценка на работата и решавањето на проблеми, највисока аритметичка средина е 4,52 за тврдењето *за секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно, како и сакам да смислувам нови идеи и активности* за коешто тврдење аритметичката средина е 4,42.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 1: Организациските и концепциските компетенции кај директорите се позастапени во однос на техничките компетенции. Според овие тврдења може да се каже самопроценката, самодовербата, самоконтролата, самосвесноста, управувањето со сопствените емоции, мотивацијата, емпатијата, „читањето“ на чувствата на другите луѓе, тимската работа, убедувањето, слушањето, лидерството и управувањето на односите со другите луѓе итн. се битни фактори, но способноста на личноста успешно да управува со своите компетенции и правилно да ги проценува се исто така многу битни фактори при решавањето на проблемите. *Согласно добиените податоци хипотезата 1 се потврдува.*

Исто така, аритметичка средина 4,17 има тврдењето *најмногу ги сакам оние активности каде постојат точно определени правила како треба да се работи* и аритметичка средина 3,98 има тврдењето *сакам вообичаените работи да ги работам на нов, сосема поинаков начин.*

Графикон 9: Структура на примерок во однос на тоа колку и како соработувате со колегите

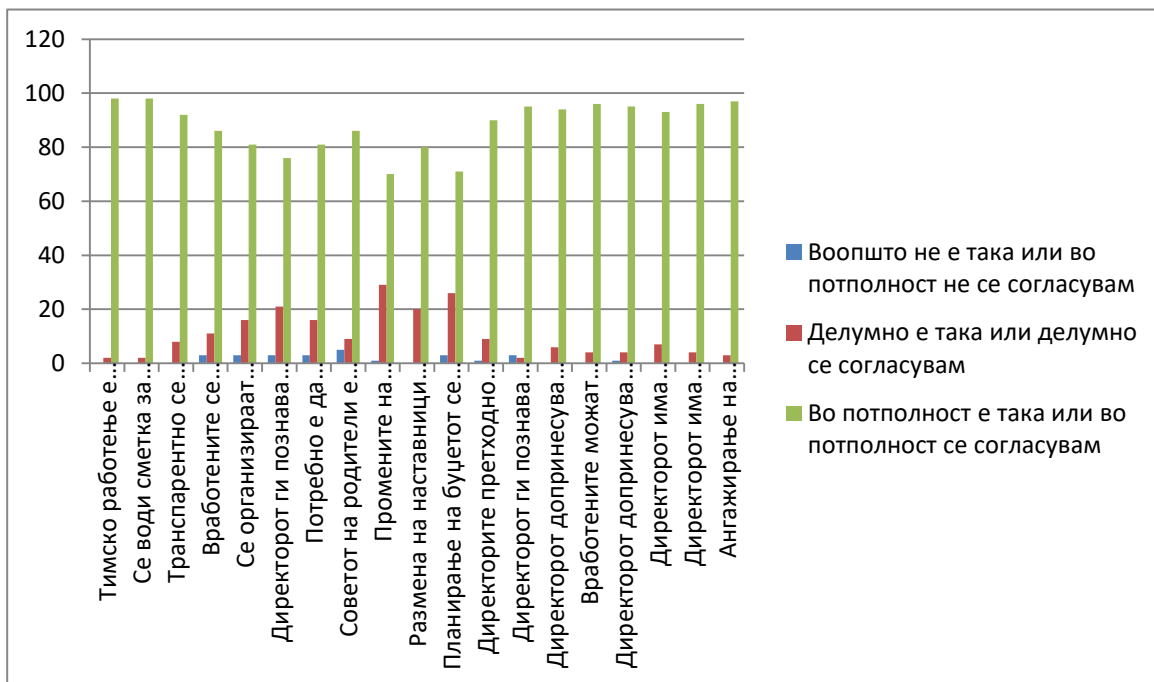


ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.8.

На прашањето бр. 3 (прилог бр. 3): Колку и како соработувате со колегите, аритметичка е средина е 4,41 на тврдењата *обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други* и тврдењето *учествувам и работам во тимови*, а на тврдењето *имам пријатели на работа од кои секогаш можам да побарам помош* аритметичката средина е 4,42, а 4,35 на тврдењето *со задоволство учествувам во активности што ги предложиле колегите*.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.8.: Од резултатите од ова тврдење може да се заклучи дека испитаниците обично знаат кога е подобро да работат сами, а кога е подобро да работат со други, учествуваат и работат во тимови, со задоволство учествуваат во активности што ги предложиле колегите и дека доминираат ефикасни механизми за комуникација, а тоа се индикатори за поседување човечка способност. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.8. се потврдува.*

Графикон 10: Структура на примерок во однос на ставовите (училиште)



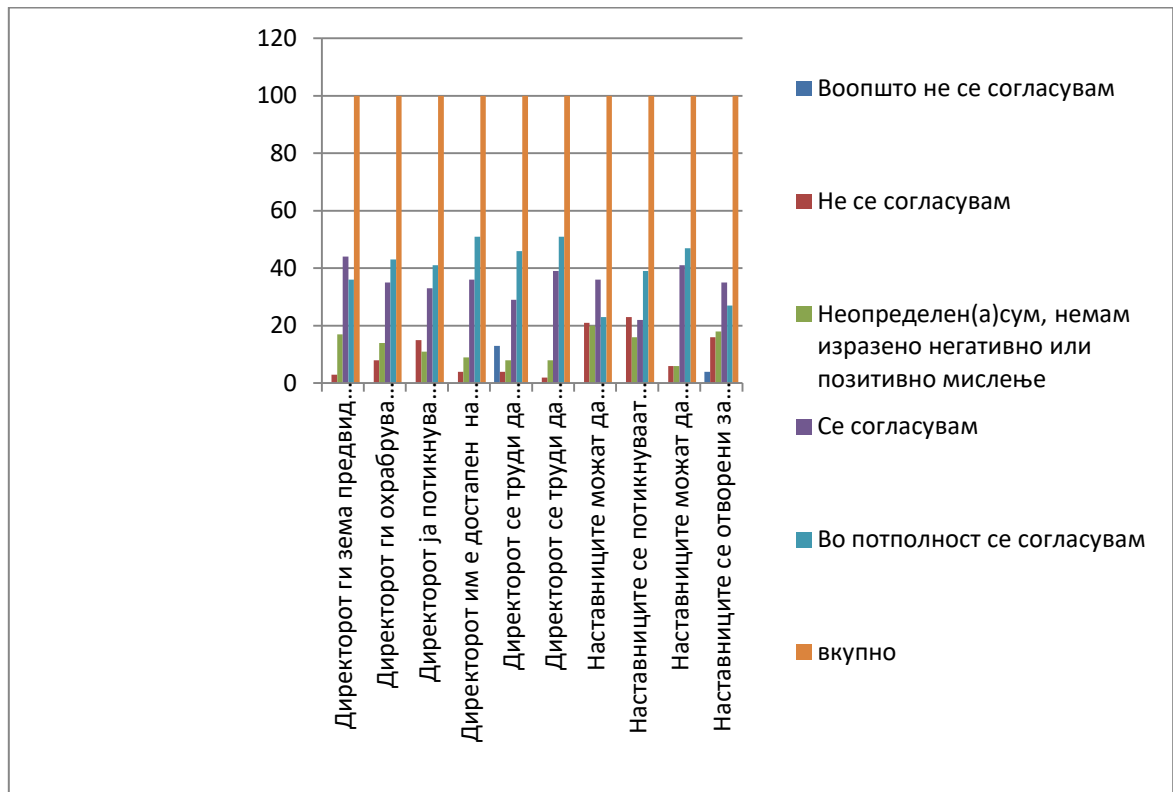
ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.9.

Во однос на прашањето бр. 4 (прилог бр. 4): на ставовите *каква е реалната состојба во училиштето* на тврдењето *директорот има рамноправен однос во комуникацијата со вработените*, аритметичка средина е 2,74, 2,67 *ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно време*, 2,64 *директорот има отворена комуникација*.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.9.: Од резултатите од ова тврдење, ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно време, директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со органите на училиштето и има унапредени меѓучовечки односи, повторно значи присуство на индикатор за поседување на човечка способност. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.9. се потврдува.*

А на ставовите *каква би требало да биде состојбата во училиштето* на тврдењето *тимското работење е основа за успех во воведувањето на промени во училиштето и се води сметка за квалитетен и соодветен наставен кадар во училиштата*, аритметичка средина е 2,98, аритметичка средина е 3,00 *ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно време и 2,96 вработените можат слободно да искажуваат сопствени идеи*.

Графикон 11: Структура на примерок во однос на поддршка од директорот

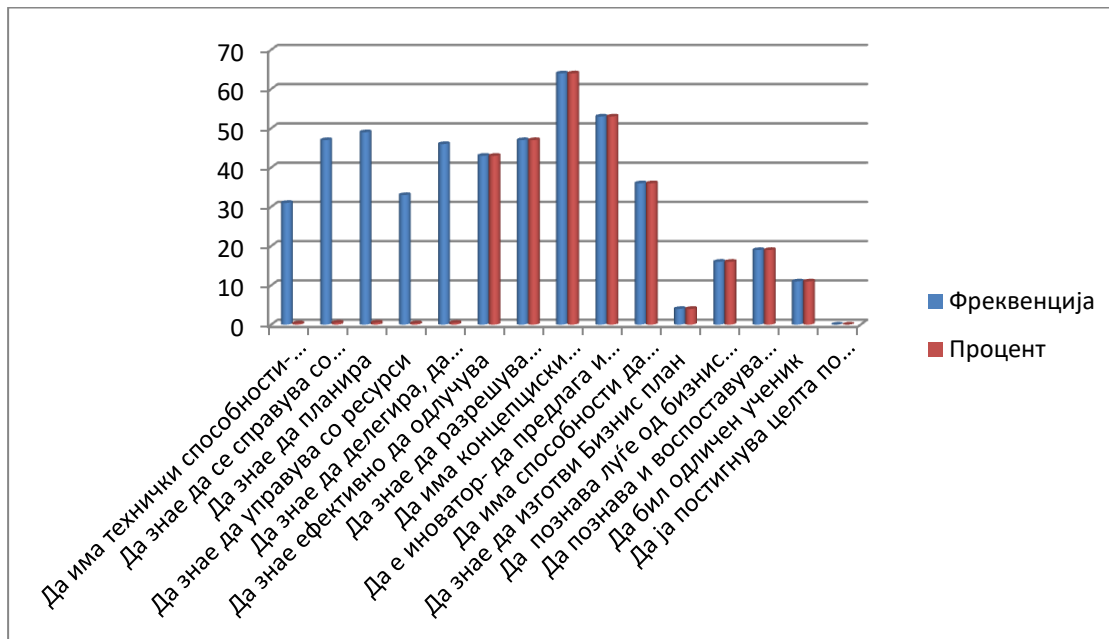


ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.1.

Од одговорите на испитаниците на **прашањето бр. 5** (прилог бр. 5): *поддршка од директорот*, аритметичка средина е 4,34 на тврдењата *директорот им е достапен на наставниците секогаш кога им е потребен и директорот се труди да обезбеди потребни услови за работа (просторни, хигиенски, наставни и нагледни средства и помагала и сл.)*. Во овој дел се истакнати професионалните принципи и вредности од коишто се водат директорите во својата работа и што се манифестираат низ сите аспекти на нивното работење. Тој кон сите се однесува пријателски, но истовремено ја држи потребната професионална дистанца.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.1.: Од овие тврдења е евидентно дека директорот им е достапен на наставниците секогаш кога им е потребен и директорот се труди да ги обезбеди потребните услови за работа (просторни, хигиенски, наставни и нагледни средства и помагала и сл.), директорот располага со техничко знаење од областа на финансиите. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.1. и во ова тврдење се потврдува.*

Графикон 12: Структура на примерок во однос на компетенциите на директорот на училиште



ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.5.

На шестото прашање (прилог бр. б) кое е директно и конкретно врзано со магистерскиот труд, *компетенции на директорот, фреквенција* е 64, од 100 испитаници, на тврдењето дека *директорот треба да има концепциски компетенции да размислува и делува стратезиски, да поставува цели и воспоставува политики со кои успешно ќе го движи училиштето кон остварувањето на тие цели*, фреквенција е 53, од 100 испитаници на тврдењето да е *иноватор - да предлага и воспоставува иновативен начин и решенија за приод кон работата*, 47 фреквенција е на тврдењето *да знае да разрешува конфликти*.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.5.: Од овие тврдења се забележува дека директорот има концепциски компетенции да размислува и делува стратешки, да поставува и воспоставува политики со кои успешно го движи училиштето кон остварување на тие цели. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.5. се потврдува.*

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.4.

На шестото прашање (прилог бр. б) на тврдењето 6.3. да знае да планира, фреквенција е 49 од 100 испитаника.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.4.: Од овие тврдења дека директорот знае да планира, директорот има способност за стратешко планирање за натамошниот развој на училиштето. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.4. се потврдува (види табела бр. 12, во прилог бр. б)*

1.2. Анализа и интерпретација на отворените прашања од прашалникот

Од одговорите на испитаниците на **прашањето бр. 7**, на примерокот *директорот, како функција од наведените тврдења* со неутрални тврдења се дури 31 %.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.3.

На тврдењето 7.4; на кој начин се вреднува поведението на учениците и 7.5., кој ја предлага годишната програма, аритметичката средина е 2,58.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.3.: Од овие тврдења на кој начин се вреднува поведението на учениците и кој ја предлага годишната програма се заклучува дека директорот ја познава педагошката евиденција која е задолжителна во училиштата. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.3. се отфрла.*

Табела 13: Табеларен приказ на седмото прашање 7 на примерокот на директорот

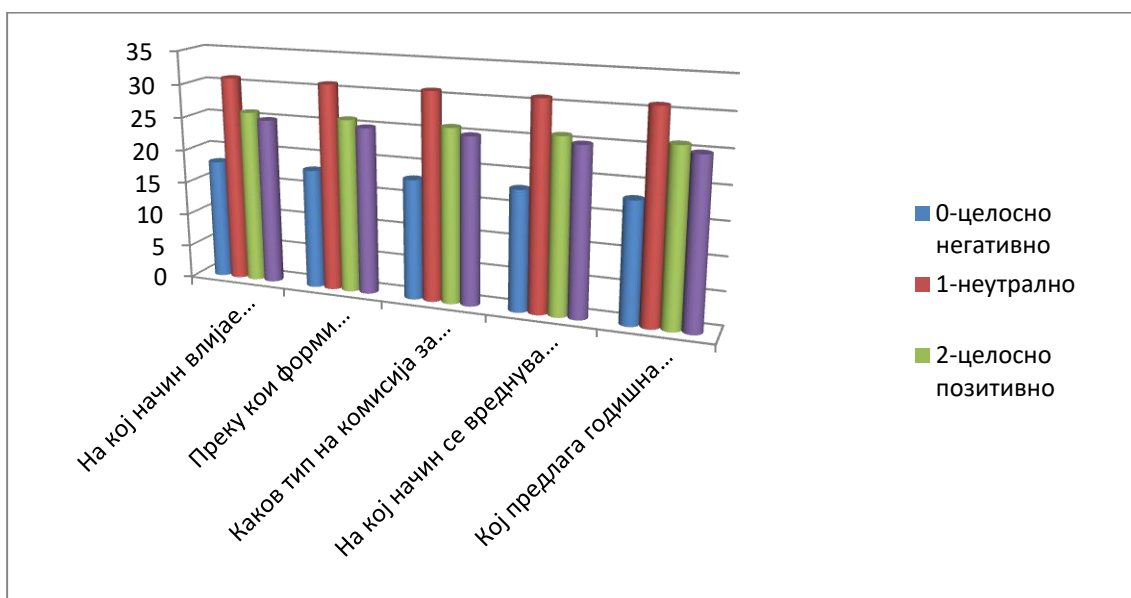
7	Директор	0-силно		1-		2-силно		3-нема		вкупно	
		негативно		неутрално		позитивно		одговор		f	%
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7.1	На кој начин влијае политичкото окружувањето врз организацијата со која раководите	18	18	31	31	26	26	25	25	100	100
7.2	Преку кои форми организирате размена на искуства помеѓу наставниците кои посетиле и оние кои не посетиле семинари за одредени области од воспитно-образовниот процес	18	18	31	31	26	26	25	25	100	100
7.3	Каков тип на комисија за јавни набавки имате во училиштето (постојана или променлива)	18	18	31	31	26	26	25	25	100	100
7.4	На кој начин се вреднува поведението на ученикот	18	18	31	31	26	26	25	25	100	100
7.5	Кој предлага годишна програма за работа на одделни предмети	18	18	31	31	26	26	25	25	100	100

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.2.

На тврдењето 7.3. на тврдењето каков тип за јавни набавки имате во училиштето, аритметичка средина е 2,58.

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНАТА ХИПОТЕЗА 1.2.: Од овие тврдења каков тип за јавни набавки имате во училиштето, се заклучува дека директорот располага со техничко знаење во областа на јавните набавки. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.2. се отфрла.*

Графикон 12: Структура на примерок во однос на директорот



И на последното прашање бр. 7 од анкетата во врска со *директорот*, најголема фреквенција има на *неутрално одговорените прашања* 31 %, па потоа 26 % *целосно позитивни*, 25 % *нема одговор* и 18 % *целосно негативно*. Може да се заклучи дека директорот создава и стимулира позитивна атмосфера во сите сегменти во работата на училиштето.

1.3. Анализа и интерпретација на резултатите од анкетањето по хипотези

Врз основа на обработените податоци во *SPSS for WINDOWS Version 22.0*, добиени се следните резултати:

Според ПОЛ е направен Т – ТЕСТ

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците од машки и женски пол се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на табелата 1 може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ниту едно тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците од машки и женски пол.

Табела 1. Т-тестови меѓу испитаниците од машки и женски пол во тврдењата поврзани со самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми

	Машки		Женски		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
sra	3,25	1,15	3,12	0,92	0,64	98,00	,523
srp	1,83	1,43	2,20	1,26	-1,38	98,00	,170
srs	3,48	0,78	3,38	0,59	0,67	98,00	,505
srz	3,65	0,58	3,43	0,59	1,81	98,00	,074
srj	2,30	1,31	1,98	1,30	1,19	98,00	,235
sre	2,18	1,32	1,67	1,41	1,81	98,00	,073
srU	2,28	1,34	2,72	1,20	-1,73	98,00	,088

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите?“ меѓу испитаниците од машки и женски пол се применети Т-тестови за независни примероци.

Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 2.

ХИПОТЕЗА 3

Од прегледот на **табелата 2** може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол се утврдени само во тврдењето „Обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други“ ($t=-2,54$; $df=98,00$; $sig=,013$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол. Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол. **Како заклучок** може да се каже дека женските испитаници се подобри лидери.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 3: Од овие тврдења во самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми, мажите, за разлика од жените, повеќе се согласуваат со тврдењето: *Обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други*. Постои разлика во однос кон работата и решавање на проблеми кај вработените во зависност од полот **Согласно добиените податоци хипотезата 3 се отфрла.**

Табела 2. Т-тестови меѓу испитаниците од машки и женски пол во тврдењата поврзани со скалата за проценување колку и како соработувате со колегите

	Машки		Женски		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
kskp	3,00	1,04	3,18	1,00	-0,89	98,00	,378
kskc	3,28	0,75	3,25	0,77	0,16	98,00	,873
ksks	3,50	0,78	3,25	0,97	1,36	98,00	,176
kski	3,48	0,75	3,35	0,86	0,75	98,00	,456
kskv	2,10	1,17	2,37	1,28	-1,06	98,00	,293
kskl	3,15	0,92	3,28	0,90	-0,72	98,00	,475
ksko	3,40	0,93	3,42	0,77	-0,10	98,00	,922
kskr	2,68	1,19	3,22	0,94	-2,54	98,00	,013
kskt	3,13	1,07	3,23	1,02	-0,51	98,00	,609
ksku	3,45	0,75	3,50	0,68	-0,35	98,00	,730

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување на ставовите „Каква е реалната состојба во училиштето?“ меѓу испитаниците од машки и женски пол се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 3.

Од прегледот на **табелата 3** може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол се утврдени во тврдењето „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“ ($t=-3,14$; $df=98,00$; $sig=,002$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол. Исто така, може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол се утврдени во тврдењето „Размена на наставници помеѓу училиштата како форма за размена на искуства помеѓу наставниците ги сметам за ефикасен механизам за поцелисходно прилагодување кон промените“ (ПРИНЦИП „Обука на обучувачи“) ($t=-2,65$ $df=98,00$; $sig=,010$).

Заклучок: Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини, може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол.

Табела 3. Т-тестови меѓу испитаниците од машки и женски пол во тврдењата поврзани со скалата за проценување на ставовите каква е реалната состојба во училиштето

	Машки		Женски		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uxrt	2,05	0,75	2,48	0,62	-3,14	98,00	,002
uxrs	2,08	0,83	2,08	0,79	-0,05	98,00	,960
uxrn	2,28	0,85	2,27	0,80	0,05	98,00	,960
uxrv	1,90	0,67	2,15	0,76	-1,69	98,00	,094
uxrz	1,80	0,79	2,03	0,76	-1,48	98,00	,142

uxrd	2,03	0,73	2,18	0,65	-1,13	98,00	,260
uxrp	1,95	0,75	2,18	0,83	-1,43	98,00	,157
uxrr	2,08	0,86	2,28	0,76	-1,27	98,00	,206
uxrk	2,13	0,72	2,12	0,74	0,06	98,00	,956
uxro	1,80	0,65	2,18	0,75	-2,65	98,00	,010
uxrb	2,08	0,76	2,22	0,80	-0,88	98,00	,381
uxrx	2,13	0,79	2,37	0,69	-1,62	98,00	,108
uxry	2,35	0,62	2,42	0,70	-0,49	98,00	,626
uxrf	2,30	0,65	2,52	0,65	-1,63	98,00	,106
uxri	2,50	0,64	2,58	0,62	-0,65	98,00	,517
uxrm	2,55	0,60	2,63	0,64	-0,66	98,00	,513
uxrc	2,58	0,71	2,68	0,57	-0,84	98,00	,401
uxrl	2,63	0,67	2,82	0,39	-1,81	98,00	,073
uxra	2,60	0,63	2,72	0,61	-0,92	98,00	,360

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување на ставови „*Каква би требало да биде состојбата во училиштето?*“ меѓу испитаниците од машки и женски пол се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 4.

Од прегледот на **табелата 4** може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол се утврдени во тврдењето „Размена на наставници помеѓу училиштата како форма за размена на искуства помеѓу наставниците ги сметам за ефикасен механизам за поцелисходно прилагодување кон промените“ (ПРИНЦИП „Обука на обучувачи“) ($t=-2,06$; $df=98,00$; $sig=,002$).

Заклучок: Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол.

Исто така, може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол се утврдени во тврдењето „Директорот придонесува за развој на ефикасна настава“ ($t=-2,27$ $df=98,00$; $sig=,025$).

Заклучок: Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол.

Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците од машки и женски пол.

Табела 4. Т-тестови меѓу испитаниците од машки и женски пол во тврдења поврзани со скалата за проценување на ставовите каква би требало да биде состојбата во училиштето

	Машки		Женски		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uyrt	5,95	0,22	6,00	0,00	-1,76	98,00	,082
uyrs	5,98	0,16	5,98	0,13	-0,29	98,00	,773
uyrn	5,90	0,30	5,93	0,25	-0,60	98,00	,552
uyrv	5,83	0,45	5,83	0,46	-0,09	98,00	,928
uyrz	5,80	0,41	5,77	0,53	0,34	98,00	,738
uyrd	5,75	0,44	5,72	0,56	0,32	98,00	,750
uyrp	5,75	0,44	5,80	0,51	-0,51	98,00	,615
uyrr	5,73	0,64	5,87	0,39	-1,38	98,00	,172
uyrk	5,68	0,47	5,70	0,50	-0,25	98,00	,803
uyro	5,70	0,46	5,87	0,34	-2,06	98,00	,042
uyrb	5,65	0,48	5,70	0,56	-0,46	98,00	,646
uyrx	5,88	0,34	5,90	0,35	-0,35	98,00	,725
uyry	5,88	0,46	5,95	0,29	-1,00	98,00	,320
uyrf	5,88	0,34	5,98	0,13	-2,27	98,00	,025
uyri	5,95	0,22	5,97	0,18	-0,41	98,00	,681
uyrm	5,90	0,38	5,97	0,18	-1,18	98,00	,242
uyrc	5,95	0,22	5,92	0,28	0,64	98,00	,527
uyrl	5,98	0,16	5,95	0,22	0,62	98,00	,537
uyra	5,95	0,22	5,98	0,13	-0,95	98,00	,343

Од прегледот на **табелата 5** може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ниту едно тврдење во скалата за „Поддршка од директорот“ меѓу испитаниците од машки и женски пол

Табела 5. Т-тестови меѓу испитаниците од машки и женски пол во тврдењата поврзани со скалата за проценување на ставови за поддршка од директорот

	Машки		Женски		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
pdp	3,10	0,87	3,15	0,76	-0,31	98,00	,761
pdo	3,10	1,03	3,15	0,88	-0,26	98,00	,796
pdn	2,93	1,16	3,05	1,00	-0,57	98,00	,567
pdd	3,48	0,82	3,25	0,80	1,37	98,00	,173
pdт	2,83	1,32	2,97	1,41	-0,50	98,00	,615
pdu	3,30	0,69	3,45	0,75	-1,02	98,00	,312
pdm	2,45	1,09	2,72	1,04	-1,23	98,00	,221
pds	2,70	1,20	2,82	1,20	-0,48	98,00	,635
pdk	3,10	0,98	3,42	0,70	-1,89	98,00	,062
pdz	2,63	1,19	2,67	1,15	-0,18	98,00	,861

Заклучок: Како заклучок може да се каже дека според полот, женските испитаници се подобри лидери. Тие повеќе се согласуваат и имаат повеќе човечки, а помалку концепциски компетенции, но имаат подобра визија во нивниот концепт за менаџирање.

Според ВОЗРАСТА е направена АНАЛИЗА НА ВАРИЈАНСА

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците е применета еднофакторска анализа на варијанса во однос на возраста (во години старост). Резултатите од анализата се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на табелата 1 може да се види дека не постојат статистички

значајни разлики во ниедно тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците во различни возрастни категории.

Табела 1. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од различни возрастни категории во тврдењата поврзани со самопроцената во однос на работата и решавањето проблеми

	од 30 до 39		од 40 до 49		од 50 до 59		F	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
sm	2,93	0,88	3,05	0,85	2,93	0,96	0,21	,813
sra	3,34	0,86	3,10	1,03	3,10	1,15	0,60	,550
srp	1,83	1,34	2,21	1,26	2,03	1,45	0,72	,491
srs	3,41	0,73	3,45	0,59	3,38	0,73	0,10	,903
srz	3,52	0,63	3,50	0,55	3,55	0,63	0,06	,938
srj	1,86	1,38	2,19	1,17	2,24	1,41	0,75	,475
sre	2,03	1,40	1,95	1,38	1,59	1,40	0,88	,419
srn	2,52	1,15	2,57	1,35	2,52	1,30	0,02	,978

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите“ меѓу испитаниците во однос на возраста (во години старост) е применета еднофакторска анализа на варијанса. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 2.

Од прегледот на табелата 2 може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ниедно тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите“ меѓу испитаниците од различни возрастни категории.

Табела 2. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од различни возрастни категории во тврдења поврзани со скалата за проценување колку и како соработувате со колегите

	од 30 до 39		од 40 до 49		од 50 до 59		F	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
kskp	3,10	1,01	3,10	1,05	3,14	0,99	0,02	,984
kskc	3,48	0,57	3,17	0,76	3,17	0,89	1,78	,174
ksks	3,59	0,68	3,26	0,91	3,24	1,06	1,41	,248
kski	3,69	0,54	3,24	0,91	3,34	0,86	2,82	,065
kskv	2,62	1,02	2,21	1,20	1,97	1,43	2,13	,124
kskl	3,48	0,57	3,10	0,96	3,17	1,07	1,67	,195
ksko	3,52	0,69	3,26	0,91	3,52	0,83	1,16	,319
kskr	2,83	1,10	3,12	1,09	3,00	1,04	0,63	,536
kskt	3,28	0,96	3,14	1,07	3,17	1,07	0,15	,864
ksku	3,48	0,74	3,43	0,74	3,55	0,63	0,26	,772

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секој став поврзан со училиштето, меѓу испитаниците во однос на возраста (во години старост) е применета еднофакторска анализа на варијансата. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 3.

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.6.

Заклучок: Од прегледот на табелата 3 може да се види дека статистички значајни униваријантни меѓугрупни разлики меѓу испитаниците од различни возрастни категории се утврдени во ставовите: „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ (F=3,23; sig=, 044) и „Директорот има рамноправен однос во комуникацијата со вработените“ (F=5,51; sig=, 005).

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.6.: Од тврдењата дека се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба, директорот има рамноправен однос во

комуникација со вработените. Директорот има способност за обединување на најдобрите специјалисти во проектните тимови кои треба да се стремат кон остварување на целите на училиштето. *Согласно добиените податоци, посебната хипотезата 1.6. се потврдува.*

Табела 3. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од различни возрасни категории во ставовите поврзани со училиштето „*Каква е реалната состојба во училиштето*“

	од 30 до 39		од 40 до 49		од 50 до 59		F	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
uxrt	2,28	0,65	2,24	0,79	2,45	0,63	0,80	,450
uxrs	2,07	0,80	2,02	0,81	2,17	0,80	0,30	,745
uxrn	2,10	0,94	2,24	0,79	2,48	0,69	1,65	,198
uxrv	2,07	0,75	2,07	0,71	2,00	0,76	0,09	,910
uxrz	1,66	0,81	2,12	0,74	1,97	0,73	3,23	,044
uxrd	2,00	0,60	2,14	0,72	2,21	0,73	0,70	,501
uxrp	2,00	0,85	2,12	0,80	2,14	0,79	0,26	,775
uxrr	2,00	0,85	2,26	0,80	2,31	0,76	1,30	,277
uxrk	2,03	0,68	2,24	0,82	2,03	0,63	0,95	,390
uxro	2,00	0,71	2,02	0,78	2,07	0,70	0,07	,936
uxrb	2,17	0,81	2,19	0,80	2,10	0,77	0,11	,898
uxrx	2,21	0,73	2,21	0,84	2,41	0,57	0,78	,463
uxry	2,38	0,62	2,33	0,72	2,48	0,63	0,43	,650
uxrf	2,38	0,62	2,43	0,70	2,48	0,63	0,18	,837
uxri	2,59	0,57	2,52	0,67	2,55	0,63	0,08	,920
uxrm	2,52	0,63	2,57	0,70	2,72	0,46	0,88	,417
uxrc	2,55	0,69	2,62	0,66	2,76	0,51	0,82	,442
uxrl	2,76	0,51	2,71	0,60	2,76	0,44	0,09	,918
uxra	2,59	0,68	2,60	0,67	2,86	0,44	2,00	,141

ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.7.

Од прегледот на **табелата 4** може да се види дека статистички значајни униваријантни меѓугрупни разлики меѓу испитаниците од различни возрасни категории се утврдени во ставовите: „*Директорот има отворена комуникација*“ (F=4,12; sig=, 019) и „*Директорот има рамноправен однос во комуникација со вработените*“ (F=5,51; sig=, 005).

ЗАКЛУЧОК ЗА ПОСЕБНА ХИПОТЕЗА 1.7.: Од овие тврдења дека се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба, може да се утврди дека директорот има рамноправен однос во комуникацијата со вработените. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со рамните на себе. *Согласно добиените податоци, посебната хипотеза 1.7. се потврдува.*

Табела 4. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од различни возрасни категории во ставовите поврзани со училиштето „*Каква би требало да биде состојбата во училиштето*“

	од 30 до 39		од 40 до 49		од 50 до 59		F	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
uyrt	6,00	0,00	5,95	0,22	6,00	0,00	1,41	,250
uyrs	6,00	0,00	5,95	0,22	6,00	0,00	1,41	,250
uyrn	5,93	0,26	5,91	0,30	5,93	0,26	0,11	,895
uyrv	5,90	0,31	5,79	0,52	5,83	0,47	0,51	,600
uyrz	5,86	0,44	5,71	0,51	5,79	0,49	0,81	,447
uyrd	5,66	0,55	5,81	0,40	5,69	0,60	0,91	,405
uyrp	5,86	0,35	5,83	0,38	5,62	0,68	2,31	,105
uyrr	5,76	0,51	5,83	0,49	5,83	0,54	0,21	,813
uyrk	5,76	0,44	5,69	0,47	5,62	0,56	0,58	,562
uyro	5,83	0,38	5,81	0,40	5,76	0,44	0,23	,795
uyrb	5,76	0,51	5,71	0,51	5,55	0,57	1,27	,287
uyrx	5,93	0,26	5,90	0,30	5,83	0,47	0,71	,492
uyry	5,86	0,52	5,93	0,34	5,97	0,19	0,59	,556

uyrf	5,93	0,26	6,00	0,00	5,86	0,35	3,01	,054
uyri	6,00	0,00	5,95	0,22	5,93	0,26	0,94	,393
uyrm	5,97	0,19	5,93	0,34	5,93	0,26	0,17	,844
uyrc	5,93	0,26	6,00	0,00	5,83	0,38	4,12	,019
uyrl	6,00	0,00	6,00	0,00	5,86	0,35	5,51	,005
uyra	5,97	0,19	5,98	0,15	5,97	0,19	0,05	,955

За да се утврди меѓу кои возрасни групи постојат статистички значајни разлики во ставовите, применети се и пост хок (*LSD - least significant difference test*) тестови. Анализата од тестовите е прикажана во табелата 5.

Заклучок: Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот (**табела 5**) може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ се утврдени меѓу возрасната категорија од 30 до 39 и од 40 до 49, додека меѓу возрасните категории од 30 до 39 и од 50 до 59 и меѓу возрасните категории од 40 до 49 и од 50 до 59 години не се утврдени статистички разлики во овој став. Од вредноста на аритметичките средини може да се види дека возрасната група од 40 до 49 години повеќе се согласуваат дека се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба во однос на возрасната категорија од 30 до 39.

Табела 5. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uxrz	1	2	-,464*	,183	,013	-,83	-,10
		3	-,310	,199	,123	-,71	,09
	2	1	,464*	,183	,013	,10	,83
		3	,154	,183	,404	-,21	,52
	3	1	,310	,199	,123	-,09	,71
		2	-,154	,183	,404	-,52	,21

ХИПОТЕЗА 5

Заклучок: Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот (табела 6) може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „Директорот има отворена комуникација“ се утврдени меѓу возрастната категорија од возрастната категорија од 50 до 59 и од 40 до 49, додека меѓу испитаниците од 30 до 39 и од 40 до 49 и од 50 до 59 и од 30 до 39 не се утврдени статистички значајни разлики во овој став. Испитаниците на возраст од 50 до 59 помалку се согласуваат дека директорот има отворена комуникација во однос на испитаниците од 40 до 49 години.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 5.: Од овие тврдења дека се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба, се заклучува дека директорот има рамноправен однос во комуникацијата со вработените. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со рамните на себе. Помладите се попозитивни околу менаџерската функција, од возрастните. Постои разлика, во ставовите кон отвореноста на директорот за комуникација со нив, во зависност од возраста на вработените. *Согласно добиените податоци, опитата хипотеза 5. се потврдува.*

Табела 6. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uyrc	1	2	-,069	,060	,254	-,19	,05
		3	,103	,065	,116	-,03	,23
	2	1	,069	,060	,254	-,05	,19
		3	,172*	,060	,005	,05	,29
	3	1	-,103	,065	,116	-,23	,03
		2	-,172)*	,060	,005	-,29	-,05

Заклучок: Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот (табела 7) може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „Директорот има рамноправен однос во комуникација со вработените“ се утврдени меѓу возрастната категорија од 50 до 59 и 30 до 39 и возрастната категорија од 50 до 59 и од 40 до 49, додека меѓу испитаниците од 30 до 39 и од 40 до 49 не се утврдени статистички значајни разлики во овој став. Испитаниците на возраст од 50 до 59 помалку се согласуваат дека директорот има рамноправен однос во комуникација со вработените.

Табела 7. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
uyrl	1	2	0,000	,046	1,000	-,09	,09
		3	,138*	,050	,006	,04	,24
	2	1	0,000	,046	1,000	-,09	,09
		3	,138*	,046	,003	,05	,23
	3	1	-,138)*	,050	,006	-,24	-,04
		2	-,138)*	,046	,003	-,23	-,05

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата „Поддршка од директорот“ меѓу испитаниците во однос на возраста (во години старост) е применета еднофакторска анализа на варијанса. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 8.

Од прегледот на табелата 8 може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ниедно тврдење во скалата „Поддршка од директорот“ меѓу испитаниците во различни возрастни категории.

	од 30 до 39		од 40 до 49		од 50 до 59		F	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
pdp	3,14	0,74	3,14	0,90	3,10	0,72	0,02	,978
pdo	2,93	1,03	3,31	0,84	3,07	0,96	1,49	,230
pdn	2,86	1,13	3,02	1,14	3,10	0,90	0,39	,680
pdd	3,31	0,81	3,38	0,85	3,31	0,76	0,09	,913
pdt	2,66	1,50	3,07	1,28	2,93	1,39	0,79	,456
pdu	3,28	0,70	3,38	0,80	3,52	0,63	0,81	,448
pdm	2,41	1,02	2,83	1,15	2,48	0,95	1,65	,197
pds	2,79	1,29	2,86	1,12	2,62	1,24	0,34	,714
pdk	3,17	0,97	3,43	0,74	3,21	0,82	1,02	,366
pdz	2,41	1,24	2,98	1,12	2,41	1,05	2,99	,055

Табела 8. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од различни возрастни категории во ставовите поврзани со скалата за проценување на ставовите за поддршка од директорот

Варијабла: СТЕПЕН НА ЗАВРШЕНО ОБРАЗОВАНИЕ (АНАЛИЗА НА ВАРИЈАНСА)

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците кои имаат различно ниво на образование применети се Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на табелата 1 може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ни едно тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците кои имаат различно ниво на образование.

Табела 1. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во тврдењата поврзани со скалата за проценување на самопроцена во однос на работата и решавањето на проблеми

	Високо		Магистер		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD		
sra	2,97	0,88	3,10	0,99	0,20	,654
srp	3,19	0,97	3,00	1,41	0,31	,579
srs	2,03	1,38	2,20	0,92	0,14	,710
srz	3,43	0,67	3,30	0,68	0,36	,553
srj	3,56	0,58	3,20	0,63	3,30	,072
sre	2,10	1,32	2,20	1,14	0,05	,819
srn	1,82	1,41	2,30	1,16	1,06	,305

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите?“ меѓу испитаниците со различно ниво на образование се изработени Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 2.

Од прегледот на **табелата 2** може да се види дека статистички значајни

разлики меѓу испитаниците со различно образовно ниво на образование се утврдени само во тврдењето „Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат“ ($t=-4,13$; $df=98,00$; $sig=,045$).

ХИПОТЕЗА 4

Заклучок: Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат завршено магистратура имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците кои имаат завршено високо образование. Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците со различно ниво на завршено образование.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 4.: Од овие тврдења произлегува дека во однос на ставот *често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат*, магистрантите имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците кои имаат завршено високо образование. Магистер е подобар лидер од лидер со завршено високо образование. Постои разлика во лидерските вештини на директорите во зависност од степенот на образование *Согласно добиените податоци, опитата хипотезата 4 се потврдува.*

Табела 2. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во тврдењата поврзани со скалата за проценување колку и како соработувате со колегите

	Високо		Магистер		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD		
kskp	2,46	1,27	3,30	1,06	4,13	,045
kskc	3,16	0,97	2,70	1,34	1,83	,179
ksks	3,30	0,74	2,90	0,88	2,53	,115
kski	3,34	0,93	3,40	0,70	0,03	,855
kskv	3,40	0,83	3,40	0,70	0,00	1,000
kskl	2,27	1,23	2,20	1,32	0,03	,872
ksko	3,24	0,89	3,10	1,10	0,23	,636
kskr	3,40	0,83	3,50	0,85	0,13	,720
kskt	2,99	1,10	3,10	0,88	0,10	,758
ksku	3,14	1,06	3,60	0,70	1,77	,187

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секој став поврзан со училиштето меѓу испитаниците со различно образование се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 3.

Од прегледот на табелата 3 може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ни едно тврдење во скалата за „Каква е реалната состојба во училиштето“ меѓу испитаниците кои имаат различно ниво на образование.

Табела 3. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во ставовите поврзани со училиштето „*Каква е реална состојба во училиштето*“

	Високо		Магистер		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD		
uxrt	3,52	0,69	3,10	0,74	3,32	,071
uxrs	2,30	0,71	2,40	0,70	0,18	,673
uxrn	2,08	0,80	2,10	0,88	0,01	,934
uxrv	2,24	0,83	2,50	0,71	0,89	,349
uxrz	2,07	0,75	1,90	0,57	0,47	,496
uxrd	1,94	0,78	1,90	0,74	0,03	,865
uxrp	2,09	0,68	2,40	0,70	1,87	,175
uxrr	2,08	0,82	2,20	0,63	0,21	,651
uxrk	2,22	0,83	2,00	0,47	0,69	,410
uxro	2,12	0,73	2,10	0,74	0,01	,928
uxrb	2,02	0,76	2,10	0,32	0,10	,751
uxrx	2,17	0,78	2,10	0,88	0,06	,801
uxry	2,27	0,73	2,30	0,82	0,02	,893
uxrf	2,41	0,63	2,20	0,92	0,91	,344
uxri	2,44	0,66	2,30	0,68	0,44	,511
uxrm	2,57	0,60	2,40	0,84	0,64	,427
uxrc	2,61	0,61	2,50	0,71	0,29	,593
uxrl	2,67	0,62	2,40	0,70	1,63	,204
uxra	2,74	0,53	2,70	0,48	0,06	,801

Од прегледот на **табелата 4** може да се види дека статистички значајни разлики во нивото на образование се утврдени во ставовите „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“ ($t=4,07$; $df=98,00$; $sig=,046$) и „Директорите претходно треба да се дел од организацијата“ ($t=6,01$; $df=98,00$; $sig=,016$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат завршено високо образование имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се

согласуваат) со ставовите поврзани каква би требало да биде реалната состојба во училиштето во ставовите „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“ и „Директорите претходно треба да се дел од организацијата“.

Во ставовите каква е реалната состојба во училиштето и во останатите ставови поврзани со тоа каква е реалната состојба и каква би требало да биде во училиштето, не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците со различно ниво на образование.

Табела 4. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во ставовите поврзани со училиштето „Каква би требало да биде состојбата во училиштето“

	Високо		Магистер		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD		
uyrt	2,71	0,57	2,30	0,95	4,07	,046
uyrs	5,98	0,15	6,00	0,00	0,22	,638
uym	5,98	0,15	6,00	0,00	0,22	,638
uyrv	5,92	0,27	5,90	0,32	0,06	,808
uyrz	5,81	0,47	6,00	0,00	1,59	,210
uyrd	5,79	0,46	5,70	0,67	0,30	,584
uyrp	5,72	0,52	5,80	0,42	0,21	,649
uyrr	5,78	0,49	5,80	0,42	0,02	,891
uyrk	5,82	0,49	5,70	0,68	0,52	,472
uyro	5,71	0,48	5,50	0,53	1,71	,194
uyrb	5,81	0,39	5,70	0,48	0,69	,410
uyrx	5,72	0,50	5,30	0,68	6,01	,016
uyry	5,89	0,35	5,90	0,32	0,01	,924
uyrf	5,91	0,39	6,00	0,00	0,52	,471
uyri	5,94	0,23	5,90	0,32	0,31	,579
uyrm	5,97	0,18	5,90	0,32	1,03	,312
uyrc	5,93	0,29	6,00	0,00	0,52	,474
uyrl	5,93	0,25	5,90	0,32	0,15	,699
uyra	5,96	0,21	6,00	0,00	0,46	,501

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „поддршка од директорот“ меѓу испитаниците со различно ниво на образование применети се Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 5.

Од прегледот на **табелата 5** може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ни едно тврдење во скалата за „Самопроцена на поддршка од директорот“ меѓу испитаниците со различно ниво на образование.

Табела 5. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во тврдењата поврзани со скалата за поддршка од директорот

	Високо		Магистер		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD		
pdp	5,97	0,18	6,00	0,00	0,34	,562
pdo	3,11	0,80	3,30	0,82	0,50	,481
pdn	3,11	0,95	3,30	0,82	0,36	,549
pdd	2,97	1,09	3,30	0,82	0,88	,350
pdt	3,33	0,79	3,40	0,97	0,06	,806
pdu	2,84	1,41	3,50	0,71	2,08	,153
pdm	3,37	0,73	3,60	0,70	0,94	,336
pds	2,57	1,07	3,00	0,94	1,50	,223
pdk	2,78	1,21	2,70	1,16	0,04	,847
pdz	3,30	0,85	3,20	0,63	0,13	,720

Варијабла: МОМЕНТАЛЕН РАБОТЕН СТАТУС НА ИСПИТАНИКОТ (АНАЛИЗА
НА ВАРИЈАНСА)

Табела 1. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од моментален работен статус на испитаникот во тврдењата поврзани со самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми

	Наставник		Стручен соработник		Директорот		Помошник (заменик-директор)		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
sm	2,96	0,96	3,08	0,52	3,00	0,95	2,97	0,91	0,07	,977
sra	3,17	0,96	3,42	0,90	2,92	1,24	3,17	1,07	0,48	,699
srp	2,43	1,10	1,08	1,44	2,08	1,31	1,83	1,47	3,92	,011
srs	3,30	0,66	3,83	0,39	3,50	0,52	3,41	0,78	2,18	,095
srz	3,47	0,62	3,75	0,45	3,17	0,58	3,66	0,55	2,78	,046
srj	2,36	1,22	1,33	1,30	2,33	1,07	1,93	1,41	2,41	,072
sre	2,02	1,44	1,58	1,24	1,75	1,22	1,79	1,47	0,41	,748
sru	2,94	1,11	2,17	1,12	2,67	0,99	2,00	1,46	4,01	,010

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците со различен работен статус е применета еднофакторска анализа на варијанса. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на табелата 1 може да се види дека статистички значајни униваријантни меѓугрупни разлики меѓу испитаниците со различен работен статус се утврдени во ставовите: „Проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен начин“ (F=3,92; sig=, 011), „За секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно“ (F=2,78; sig=, 046) и „Сакам да учествувам во повеќе различни активности истовремено“ (F=4,01; sig=, 010). Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики.

ХИПОТЕЗА 2

За да се утврди меѓу кои од испитаниците со различен работен статус постојат статистички значајни разлики во ставовите, применети се и пост хок (*LSD - least significant difference test*) тестови. Анализата од тестовите се прикажани во табелите 2, 3 и 4.

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен начин“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека наставникот повеќе се согласува со тврдењето дека проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен во однос на стручниот соработник. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 2.: Може да се заклучи дека според аритметичката средина на тврдењата, најдоминантна е концепциската способност, а директорот ги има компетенциите опфатени со ставот Проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен начин, за оние активности каде што постојат точно определени правила како треба да се работи, и сакам вообичаените работи да ги работам на нов, сосема поинаков начин, за стратешко планирање за натамошниот развој на училиштето. Наставниците позитивно ги оценуваат менаџерските компетенции на директорот *Согласно добиените податоци, опитата хипотеза 2 се потврдува.*

Табела 2. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
srp	,0	1,0	1,342*	,414	,002	,52	2,16
		2,0	,342	,414	,411	-,48	1,16
		3,0	,598	,302	,051	,00	1,20
	1,0	,0	-1,342)*	,414	,002	-2,16	-,52
		2,0	-1,000	,523	,059	-2,04	,04
		3,0	-,744	,440	,094	-1,62	,13
	2,0	,0	-,342	,414	,411	-1,16	,48
		1,0	1,000	,523	,059	-,04	2,04
		3,0	,256	,440	,562	-,62	1,13
	3,0	,0	-,598	,302	,051	-1,20	,00
		1,0	,744	,440	,094	-,13	1,62
		2,0	-,256	,440	,562	-1,13	,62

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок- тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „За секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно“ се утврдени меѓу директорот и стручниот соработник и директорот и заменик-директорот. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со тврдењето дека за секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно, во однос на стручниот соработник и заменик-директорот.

Табела 3. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
srz	,0	1,0	-,282	,187	,135	-,65	,09
		2,0	,301	,187	,111	-,07	,67
		3,0	-,187	,137	,174	-,46	,08
	1,0	,0	,282	,187	,135	-,09	,65
		2,0	,583*	,236	,015	,11	1,05
		3,0	,095	,199	,634	-,30	,49
	2,0	,0	-,301	,187	,111	-,67	,07
		1,0	-,583)*	,236	,015	-1,05	-,11
		3,0	-,489)*	,199	,016	-,88	-,09
	3,0	,0	,187	,137	,174	-,08	,46
		1,0	-,095	,199	,634	-,49	,30
		2,0	,489)*	,199	,016	,09	,88

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Сакам да учествувам во повеќе различни активности истовремено“ се утврдени меѓу наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види наставникот повеќе се согласува со тврдењето сакам да учествувам во повеќе различни активности истовремено во однос на заменик-директорот.

Табела 4. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
sru	,0	1,0	,770	,392	,053	-,01	1,55
		2,0	,270	,392	,494	-,51	1,05
		3,0	,936*	,286	,001	,37	1,50
	1,0	,0	-,770	,392	,053	-1,55	,01
		2,0	-,500	,495	,315	-1,48	,48
		3,0	,167	,416	,690	-,66	,99
	2,0	,0	-,270	,392	,494	-1,05	,51
		1,0	,500	,495	,315	-,48	1,48
		3,0	,667	,416	,112	-,16	1,49
	3,0	,0	-,936)*	,286	,001	-1,50	-,37
		1,0	-,167	,416	,690	-,99	,66
		2,0	-,667	,416	,112	-1,49	,16

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите“ меѓу испитаниците со различен работен статус е применета еднофакторска анализа на варијансата. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 5.

Од прегледот на **табелата 5** може да се види дека статистички значајни униваријантни меѓугрупни разлики меѓу испитаниците со различен работен статус се утврдени во ставовите „Често заеднички ги решаваме проблемите кои произлегуваат во реализација на годишната програма“ (F=5,25; sig=, 002), и во текот на работата учиме да работиме тимски и да делегираме одговорност за работите (F=5,25; sig=, 002). Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 5. Анализа на варијанса меѓу испитаниците од моментален работен статус на испитаникот во тврдењата поврзани со колку и како соработувате со колегите

	Наставник		Стручен соработник		Директорот		Помошник (заменик-директор)		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
kskp	2,83	1,03	3,58	0,67	3,33	0,65	3,28	1,13	2,65	,053
kskc	3,13	0,77	3,42	0,90	3,17	0,58	3,45	0,74	1,31	,276
ksks	3,21	0,86	3,75	0,62	3,75	0,45	3,24	1,12	2,14	,100
kski	3,40	0,80	3,58	0,67	3,42	0,67	3,31	0,97	0,31	,815
kskv	2,21	1,27	2,50	1,31	1,83	1,19	2,41	1,18	0,80	,500
kskl	3,13	0,95	3,50	0,91	3,00	0,95	3,38	0,82	1,07	,365
ksko	3,36	0,71	3,33	1,16	3,50	0,52	3,48	0,99	0,20	,894
kskr	3,32	0,84	2,17	1,34	3,25	0,62	2,72	1,22	5,25	,002
kskt	3,47	0,65	2,42	1,38	3,58	0,52	2,90	1,29	5,38	,002
ksku	3,45	0,72	3,67	0,65	3,33	0,65	3,52	0,74	0,51	,676

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Често заеднички ги решаваме проблемите кои произлегуваат во реализација на годишната програма“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник и директорот и стручниот соработник, како и меѓу наставник и заменик-директорот. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека стручниот соработник помалку се согласува со тврдењето дека често заеднички ги решаваме проблемите кои произлегуваат во реализација на годишната програма во однос на наставникот и директорот. Наставникот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 6. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
kskr	,0	1,0	1,152*	,327	,001	,50	1,80
		2,0	,069	,327	,833	-,58	,72
		3,0	,595*	,238	,014	,12	1,07
	1,0	,0	-1,152)*	,327	,001	-1,80	-,50
		2,0	-1,083)*	,412	,010	-1,90	-,26
		3,0	-,557	,347	,111	-1,25	,13
	2,0	,0	-,069	,327	,833	-,72	,58
		1,0	1,083)*	,412	,010	,26	1,90
		3,0	,526	,347	,133	-,16	1,21
	3,0	,0	-,595)*	,238	,014	-1,07	-,12
		1,0	,557	,347	,111	-,13	1,25
		2,0	-,526	,347	,133	-1,21	,16

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок- тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Во текот на работата учиме да работиме тимски и да делегираме одговорност за работите“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменикот. Исто така, разлики постојат меѓу стручниот соработник и директорот и стручниот соработник и заменик-директорот. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека наставникот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и директорот. Исто така, стручниот соработник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 7. ПОСТ ХОК - ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
kskt	,0	1,0	1,051*	,314	,001	,43	1,67
		2,0	-,115	,314	,714	-,74	,51
		3,0	,572*	,229	,014	,12	1,03
	1,0	,0	-1,051*	,314	,001	-1,67	-,43
		2,0	-1,167*	,396	,004	-1,95	-,38
		3,0	-,480	,333	,153	-1,14	,18
	2,0	,0	,115	,314	,714	-,51	,74
		1,0	1,167*	,396	,004	,38	1,95
		3,0	,687*	,333	,042	,03	1,35
	3,0	,0	-,572*	,229	,014	-1,03	-,12
		1,0	,480	,333	,153	-,18	1,14
		2,0	-,687*	,333	,042	-1,35	-,03

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секој став поврзан со училиштето каква е реалната состојба меѓу испитаниците со различен моментален статус, применети се Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 8.

Од прегледот на **табелата 8** може да се види дека статистички значајни разлики за ставот каква е реалната состојба во училиштето со испитаници со моментален работен статус на испитаникот се утврдени во ставовите „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“ (F=5,46; sig=,002), „Се води сметка за квалитетен и соодветен кадар во училиштата“ (F=3,39; sig=,021), „Транспарентно се соопштуваат одлуките на наставничкиот совет“ (F=6,40; sig=,001), „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ (F=5,22; sig=,002), „Потребно е да се присуствува на училишниот одбор за да се канализираат

одлуките во корист на училиштето“ (F=5,78; sig=, 001) и „Планирање на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот“ (F=2,87; sig=, 040). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои работат како директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани со прашањето каква е реалната состојба во училиштето во ставовите „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“, „Се води сметка за квалитетен и соодветен кадар во училиштата“, „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ и „Потребно е да се присуствува на училишниот одбор за да се канализираат одлуките во корист на училиштето“.

Табела 8. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во ставовите поврзани со прашањето каква е реалната состојба во училиштата

	Наставник (0)		Стручен соработник (1)		Директор (2)		Помошник (3) (Заменик-директор)		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
uxrt	2,51	0,66	2,17	0,72	2,58	0,67	1,93	0,65	5,46	,002
uxrs	2,21	0,81	1,83	0,83	2,50	0,52	1,79	0,77	3,39	,021
uxrn	2,53	0,69	2,00	0,95	2,58	0,52	1,83	0,85	6,40	,001
uxrv	2,21	0,72	1,67	0,78	2,08	0,52	1,93	0,75	2,23	,090
uxrz	2,06	0,73	1,58	0,79	2,50	0,52	1,66	0,77	5,22	,002
uxrd	2,21	0,66	1,92	0,79	2,17	0,84	2,03	0,63	0,80	,496
uxrp	2,28	0,77	1,75	0,75	2,58	0,52	1,72	0,80	5,78	,001
uxrr	2,40	0,71	1,83	0,94	2,17	0,72	2,03	0,87	2,35	,077
uxrk	2,09	0,78	2,42	0,52	2,42	0,79	1,93	0,65	2,08	,108
uxro	2,19	0,74	1,83	0,72	1,83	0,58	1,93	0,75	1,55	,208
uxrb	2,30	0,75	1,67	0,78	2,42	0,67	2,03	0,82	2,87	,040
uxrx	2,36	0,85	2,08	0,52	2,25	0,87	2,21	0,56	0,57	,639
uxry	2,51	0,62	2,08	0,79	2,33	0,89	2,34	0,55	1,46	,230
uxrf	2,55	0,69	2,17	0,58	2,58	0,52	2,28	0,65	2,01	,117

uxri	2,66	0,64	2,25	0,62	2,75	0,62	2,41	0,57	2,36	,076
uxrm	2,57	0,68	2,50	0,67	2,67	0,49	2,66	0,55	0,25	,863
uxrc	2,62	0,64	2,58	0,79	2,58	0,67	2,72	0,53	0,25	,858
uxrl	2,70	0,59	2,75	0,45	2,83	0,39	2,76	0,51	0,22	,885
uxra	2,57	0,68	2,83	0,58	2,75	0,45	2,72	0,59	0,78	,506

Табела 9. Т-тестови меѓу испитаниците со различно образование во ставовите поврзани со каква би требало да биде состојбата во училиштето

	Наставник (0)		Стручен соработник (1)		Директор (2)		Помошник (3) (заменик-директор)		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
uyrt	6,00	0,00	6,00	0,00	6,00	0,00	5,93	0,26	1,68	,176
uyrs	6,00	0,00	5,83	0,39	6,00	0,00	6,00	0,00	5,63	,001
uyrm	5,96	0,20	5,83	0,39	6,00	0,00	5,86	0,35	1,50	,219
uyrv	5,87	0,34	5,58	0,79	5,75	0,45	5,90	0,41	1,71	,170
uyrz	5,62	0,61	5,83	0,39	6,00	0,00	5,93	0,26	3,92	,011
uyrd	5,81	0,50	5,50	0,67	5,75	0,45	5,69	0,47	1,26	,291
uyrp	5,75	0,53	5,92	0,29	5,92	0,29	5,72	0,53	0,85	,471
uyrr	5,79	0,55	5,92	0,29	5,75	0,62	5,83	0,47	0,27	,846
uyrk	5,53	0,55	5,92	0,29	5,67	0,49	5,86	0,35	4,10	,009
uyro	5,77	0,43	5,92	0,29	5,75	0,45	5,83	0,38	0,55	,650
uyrb	5,55	0,62	5,83	0,39	5,58	0,52	5,86	0,35	2,63	,054
uyrx	5,83	0,43	5,92	0,29	6,00	0,00	5,93	0,26	1,05	,376
uyry	5,91	0,35	5,83	0,58	5,83	0,58	6,00	0,00	0,90	,442
uyrf	5,91	0,28	6,00	0,00	6,00	0,00	5,93	0,26	0,69	,563
uyri	5,96	0,20	5,83	0,39	6,00	0,00	6,00	0,00	2,31	,081
uyrm	5,94	0,25	5,83	0,58	6,00	0,00	5,97	0,19	0,86	,466
uyrc	5,91	0,28	5,92	0,29	6,00	0,00	5,93	0,26	0,36	,785
uyrl	5,96	0,20	6,00	0,00	6,00	0,00	5,93	0,26	0,53	,660
uyra	5,96	0,20	6,00	0,00	5,92	0,29	6,00	0,00	0,89	,451

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секој став поврзан со училиштето каква би требало да биде состојбата меѓу испитаниците со различен моментален статус, применети се Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 9.

Од прегледот на **табелата 9** може да се види дека статистички значајни разлики за ставот каква би требало да биде состојбата во училиштето со испитаници со моментален работен статус на испитаникот се утврдени во ставовите „*Се води сметка за квалитет и соодветен кадар во училиштата*“ ($F=5,63$; $sig=, 001$), „*Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба*“ ($F=3,92$; $sig=, 011$), „*Промените на директорот се сфаќаат како нужен дел за подобрување на ефикасноста во работење на училиштата*“ ($F=4,10$; $sig=, 009$).

Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците работат како директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани каква би требало да биде реалната состојба во училиштето во ставовите „*Се води сметка за квалитетен и соодветен кадар во училиштата*“, „*Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба*“ и „*Промените на директорот се сфаќаат како нужен дел за подобрување на ефикасноста во работење на училиштата*“.

Во ставовите каква е реалната состојба во училиштето и во останатите ставови поврзани со тоа каква би требало да биде во училиштето, не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците со различно ниво на моментален работен статус.

Табела 10. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uxrt	,0	1,0	,3440	,2144	,112	-,082	,770
		2,0	-,0727	,2144	,735	-,498	,353
		3,0	,5796*	,1565	,000	,269	,890
	1,0	,0	-,3440	,2144	,112	-,770	,082
		2,0	-,4167	,2706	,127	-,954	,121
		3,0	,2356	,2275	,303	-,216	,687
	2,0	,0	,0727	,2144	,735	-,353	,498
		1,0	,4167	,2706	,127	-,121	,954
		3,0	,6523*	,2275	,005	,201	1,104
	3,0	,0	-,5796)*	,1565	,000	-,890	-,269
		1,0	-,2356	,2275	,303	-,687	,216
		2,0	-,6523)*	,2275	,005	-1,104	-,201

ХИПОТЕЗА 7

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето“ се утврдени меѓу наставник и заменик-директор и заменик-директор и директор. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 7: Може да се заклучи дека од резултатите од ова тврдење тимското работење е основа за успех во воведувањето на промени во училиштето и се промовира тимска работа. Директорите сметаат дека тимското работење е основа за успешното воведување промени во училиштето *Согласно добиените податоци, хипотезата 7 се потврдува.*

Табела 11. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
uxrs	,0	1,0	,3794	,2499	,132	-,117	,875
		2,0	-,2872	,2499	,253	-,783	,209
		3,0	,4197*	,1824	,024	,058	,782
	1,0	,0	-,3794	,2499	,132	-,875	,117
		2,0	-,6667)*	,3154	,037	-1,293	-,041
		3,0	,0402	,2652	,880	-,486	,567
	2,0	,0	,2872	,2499	,253	-,209	,783
		1,0	,6667)*	,3154	,037	,041	1,293
		3,0	,7069)*	,2652	,009	,181	1,233
	3,0	,0	-,4197)*	,1824	,024	-,782	-,058
		1,0	-,0402	,2652	,880	-,567	,486
		2,0	-,7069)*	,2652	,009	-1,233	-,181

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Се води сметка за квалитетен и соодветен кадар во училиштата“ се утврдени меѓу наставникот и заменик-директорот и стручниот соработник и директорот и заменик-директорот. Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 12. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Sig. Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uxrn	,0	1,0	,532*	,244	,032	,05	1,02
		2,0	-,051	,244	,834	-,54	,43
		3,0	,704*	,178	,000	,35	1,06
	1,0	,0	-,532)*	,244	,032	-1,02	-,05
		2,0	-,583	,308	,062	-1,20	,03
		3,0	,172	,259	,508	-,34	,69
	2,0	,0	,051	,244	,834	-,43	,54
		1,0	,583	,308	,062	-,03	1,20
		3,0	,756*	,259	,004	,24	1,27
	3,0	,0	-,704)*	,178	,000	-1,06	-,35
		1,0	-,172	,259	,508	-,69	,34
		2,0	-,756)*	,259	,004	-1,27	-,24

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Транспарентно се соопштуваат одлуките на наставничкиот совет“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот, директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 13. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Sig. Mean Difference (I-J)	Sig. Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uxrz	,0	1,0	,480*	,236	,045	,01	,95
		2,0	-,436	,236	,068	-,91	,03
		3,0	,409*	,173	,020	,07	,75
	1,0	,0	-,480*	,236	,045	-,95	-,01
		2,0	-,917*	,298	,003	-1,51	-,32
		3,0	-,072	,251	,775	-,57	,43
	2,0	,0	,436	,236	,068	-,03	,91
		1,0	,917*	,298	,003	,32	1,51
		3,0	,845*	,251	,001	,35	1,34
	3,0	,0	-,409*	,173	,020	-,75	-,07
		1,0	,072	,251	,775	-,43	,57
		2,0	-,845*	,251	,001	-1,34	-,35

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот, директор и стручниот соработник и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 14. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Sig. Mean Difference (I-J)	Sig. Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
uxrp	,0	1,0	,527*	,243	,033	,04	1,01
		2,0	-,307	,243	,211	-,79	,18
		3,0	,552*	,178	,002	,20	,91
	1,0	,0	-,527)*	,243	,033	-1,01	-,04
		2,0	-,833)*	,307	,008	-1,44	-,22
		3,0	,026	,258	,920	-,49	,54
	2,0	,0	,307	,243	,211	-,18	,79
		1,0	,833)*	,307	,008	,22	1,44
		3,0	,859)*	,258	,001	,35	1,37
	3,0	,0	-,552)*	,178	,002	-,91	-,20
		1,0	-,026	,258	,920	-,54	,49
		2,0	-,859)*	,258	,001	-1,37	-,35

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во тврдењето „Потребно е да се присуствува на Училишниот одбор за да се анализираат одлуките во корист на училиштето“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот, директорот и стручниот соработник и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 15. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Sig. Mean Difference (I-J)	Sig. Std. Error.	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
uxrb	,0	1,0	,631*	,248	,012	,14	1,12
		2,0	-,119	,248	,633	-,61	,37
		3,0	,263	,181	,149	-,10	,62
	1,0	,0	-,631*	,248	,012	-1,12	-,14
		2,0	-,750*	,313	,018	-1,37	-,13
		3,0	-,368	,263	,165	-,89	,15
	2,0	,0	,119	,248	,633	-,37	,61
		1,0	,750*	,313	,018	,13	1,37
		3,0	,382	,263	,150	-,14	,90
	3,0	,0	-,263	,181	,149	-,62	,10
		1,0	,368	,263	,165	-,15	,89
		2,0	-,382	,263	,150	-,90	,14

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „Планирање на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот“ се утврдени меѓу стручниот соработник и наставникот и стручниот соработник и директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник и наставникот. Исто така, заменик-директорот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 16. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Sig. Mean Difference.	Sig. Std. Error.	Sig.	95% Confidence	
						Lower Bound	Upper Bound
uys	,0	1,0	,167*	,043	,000	,08	,25
		2,0	0,000	,043	1,000	-,08	,08
		3,0	0,000	,031	1,000	-,06	,06
	1,0	,0	-,167*	,043	,000	-,25	-,08
		2,0	-,167*	,054	,003	-,27	-,06
		3,0	-,167*	,045	,000	-,26	-,08
	2,0	,0	0,000	,043	1,000	-,08	,08
		1,0	,167*	,054	,003	,06	,27
		3,0	0,000	,045	1,000	-,09	,09
	3,0	,0	0,000	,031	1,000	-,06	,06
		1,0	,167*	,045	,000	,08	,26
		2,0	0,000	,045	1,000	-,09	,09

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок- тестот може да се види дека статистички значајни разлики во „Се води сметка за квалитет и соодветен кадар во училиштата“ се утврдени меѓу стручниот соработник и наставникот, стручниот соработник и директорот и стручниот соработник и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот, наставникот и заменик-директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на стручниот соработник. Исто така, стручниот соработник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 17. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable			Sig. Mean Difference.	Sig. Std. Error.	Sig.	95% Confidence	
						Lower Bound	Upper Bound
uyrz	,0	1,0	-,2163	,1500	,152	-,514	,081
		2,0	-,3830 [*]	,1500	,012	-,681	-,085
		3,0	-,3140 [*]	,1095	,005	-,531	-,097
	1,0	,0	,2163	,1500	,152	-,081	,514
		2,0	-,1667	,1893	,381	-,542	,209
		3,0	-,0977	,1591	,541	-,414	,218
	2,0	,0	,3830 [*]	,1500	,012	,085	,681
		1,0	,1667	,1893	,381	-,209	,542
		3,0	,0690	,1591	,666	-,247	,385
	3,0	,0	,3140 [*]	,1095	,005	,097	,531
		1,0	,0977	,1591	,541	-,218	,414
		2,0	-,0690	,1591	,666	-,385	,247

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ се утврдени меѓу наставникот и директорот, наставникот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот, стручниот соработник и заменик-директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на наставникот. Исто така, наставникот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и стручниот соработник и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 18. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Sig. Mean Difference.	Sig. Std. Error.	Sig.	95% Confidence		
					Lower Bound	Upper Bound	
uyrk	,0	1,0	-,3848)*	,1503	,012	-,683	-,086
		2,0	-,1348	,1503	,372	-,433	,164
		3,0	-,3302)*	,1097	,003	-,548	-,112
	1,0	,0	,3848)*	,1503	,012	,086	,683
		2,0	,2500	,1897	,191	-,127	,627
		3,0	,0546	,1595	,733	-,262	,371
	2,0	,0	,1348	,1503	,372	-,164	,433
		1,0	-,2500	,1897	,191	-,627	,127
		3,0	-,1954	,1595	,224	-,512	,121
	3,0	,0	,3302)*	,1097	,003	,112	,548
		1,0	-,0546	,1595	,733	-,371	,262
		2,0	,1954	,1595	,224	-,121	,512

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека статистички значајни разлики во „Промените на директорот се сфаќаат како нужен дел за подобрување на ефикасноста во работење на училиштата“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека стручниот соработник и заменик-директорот повеќе се согласува со ова тврдење во однос на наставникот. Исто така, наставникот помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и стручниот соработник и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата „Поддршка од директорот“ меѓу испитаниците со различен работен статус е применета еднофакторска анализа на варијанса. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на **табелата 1** може да се види дека статистички значајни разлики се утврдени во тврдењата „Директорот ги охрабрува наставниците во давање иницијативи и предлози“, „Директорот ја поттикнува соработката меѓу наставниците“„... Директорот се труди да обезбеди стручно усовршување за наставниците“„... Наставниците можат да влијаат на одлуките на директорот“„... Наставниците се поттикнуваат за соработка на заеднички проекти и активности помеѓу себе во колективот и помеѓу колеги од различни колективи“.

За да се утврди меѓу кои од испитаниците со различен работен статус постојат статистички значајни разлики во ставовите применети се и пост хок (*LSD - least significant difference test*) тестови. Анализата од тестовите се прикажани во табелата 1.

Табела 1. Т-тестови меѓу испитаниците со различен работен статус во ставовите поврзани со поддршка од директорот

	Наставник (0)		Стручен соработник (1)		Координатор (2)		Помошник (3) (заменик-директор)		F	Sig
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
pdp	3,04	0,86	3,17	0,58	3,67	0,49	3,03	0,82	2,21	,091
pdo	3,30	0,75	2,67	1,16	3,75	0,45	2,79	1,08	5,00	,003
pdn	3,17	0,87	2,42	1,38	3,67	0,49	2,69	1,20	4,41	,006
pdd	3,28	0,85	3,50	0,91	3,50	0,52	3,31	0,81	0,42	,741
pdt	3,30	0,91	2,08	1,78	3,67	0,49	2,31	1,67	6,79	,000
pdu	3,49	0,75	3,17	0,72	3,67	0,49	3,21	0,73	1,94	,129
pdm	2,77	1,03	2,00	1,13	3,17	0,58	2,38	1,12	3,45	,020
pds	3,06	1,15	2,33	1,30	3,33	0,65	2,24	1,19	4,73	,004
pdk	3,45	0,88	3,25	0,62	3,42	0,52	3,00	0,89	1,88	,138
pdz	2,72	1,14	2,83	1,40	2,83	0,72	2,38	1,24	0,79	,504

Табела 2. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
pdo	,0	1,0	,631 [*]	,287	,030	,06	1,20
		2,0	-,452	,287	,118	-1,02	,12
		3,0	,505 [*]	,209	,018	,09	,92
	1,0	,0	-,631 [*]	,287	,030	-1,20	-,06
		2,0	-1,083 [*]	,362	,004	-1,80	-,36
		3,0	-,126	,304	,679	-,73	,48
	2,0	,0	,452	,287	,118	-,12	1,02
		1,0	1,083 [*]	,362	,004	,36	1,80
		3,0	,957 [*]	,304	,002	,35	1,56
	3,0	,0	-,505 [*]	,209	,018	-,92	-,09
		1,0	,126	,304	,679	-,48	,73
		2,0	-,957 [*]	,304	,002	-1,56	-,35

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека по ставот „Директорот ги охрабрува наставниците во давање иницијативи и предлози“, утврдени се разлики меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот, стручниот соработник и директорот и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот и наставникот повеќе се согласуваат со ова тврдење во однос на стручниот соработник и заменик-директорот. Исто така, стручниот наставник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 3. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
p _{dn}	,0	1,0	,754*	,328	,024	,10	1,40
		2,0	-,496	,328	,133	-1,15	,15
		3,0	,481*	,239	,047	,01	,96
	1,0	,0	-,754)*	,328	,024	-1,40	-,10
		2,0	-1,250)*	,413	,003	-2,07	-,43
		3,0	-,273	,348	,434	-,96	,42
	2,0	,0	,496	,328	,133	-,15	1,15
		1,0	1,250*	,413	,003	,43	2,07
		3,0	,977*	,348	,006	,29	1,67
	3,0	,0	-,481)*	,239	,047	-,96	-,01
		1,0	,273	,348	,434	-,42	,96
		2,0	-,977)*	,348	,006	-1,67	-,29

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека по ставот „Директорот ја поттикнува соработката меѓу наставниците“, утврдени се разлики меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот и стручниот соработник и директорот и директорот и заменик директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот и наставникот повеќе се согласуваат со ова тврдење во однос на стручниот соработник и заменик-директорот. Исто така, стручниот соработник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот, наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 4. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
pdt	,0	1,0	1,215*	,409	,004	,40	2,03
		2,0	-,369	,409	,370	-1,18	,44
		3,0	,988*	,299	,001	,39	1,58
	1,0	,0	-1,215)*	,409	,004	-2,03	-,40
		2,0	-1,583)*	,516	,003	-2,61	-,56
		3,0	-,227	,434	,602	-1,09	,63
	2,0	,0	,369	,409	,370	-,44	1,18
		1,0	1,583*	,516	,003	,56	2,61
		3,0	1,356*	,434	,002	,49	2,22
	3,0	,0	-,988)*	,299	,001	-1,58	-,39
		1,0	,227	,434	,602	-,63	1,09
		2,0	-1,356)*	,434	,002	-2,22	-,49

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека за ставот „Директорот се труди да обезбеди стручно усовршување за наставниците“, утврдени се разлики меѓу наставникот и стручниот соработник, наставникот и заменик-директорот и стручниот соработник и директорот и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот и наставникот повеќе се согласуваат со ова тврдење во однос на стручниот соработник и заменик-директорот. Исто така, стручниот наставник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 5. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
pdm	,0	1,0	,766*	,332	,023	,11	1,42
		2,0	-,401	,332	,230	-1,06	,26
		3,0	,387	,242	,114	-,09	,87
	1,0	,0	-,766)*	,332	,023	-1,42	-,11
		2,0	-1,167)*	,419	,006	-2,00	-,34
		3,0	-,379	,352	,284	-1,08	,32
	2,0	,0	,401	,332	,230	-,26	1,06
		1,0	1,167)*	,419	,006	,34	2,00
		3,0	,787)*	,352	,028	,09	1,49
	3,0	,0	-,387	,242	,114	-,87	,09
		1,0	,379	,352	,284	-,32	1,08
		2,0	-,787)*	,352	,028	-1,49	-,09

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот може да се види дека за ставот „Наставниците можат да влијаат на одлуките на директорот“, утврдени се статистички значајни разлики меѓу наставникот и стручниот соработник, и стручниот соработник и директорот и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот и наставникот повеќе се согласуваат со ова тврдење во однос на стручниот соработник и заменик-директорот. Исто така, стручниот соработник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

Табела 6. ПОСТ ХОК – ТЕСТ

Dependent Variable		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
pds	,0	1,0	,730*	,367	,049	,00	1,46
		2,0	-,270	,367	,464	-1,00	,46
		3,0	,822*	,268	,003	,29	1,35
	1,0	,0	-,730)*	,367	,049	-1,46	,00
		2,0	-1,000)*	,463	,033	-1,92	-,08
		3,0	,092	,389	,814	-,68	,86
	2,0	,0	,270	,367	,464	-,46	1,00
		1,0	1,000*	,463	,033	,08	1,92
		3,0	1,092*	,389	,006	,32	1,86
	3,0	,0	-,822)*	,268	,003	-1,35	-,29
		1,0	-,092	,389	,814	-,86	,68
		2,0	-1,092)*	,389	,006	-1,86	-,32

Од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок-тестот, може да се види дека статистички значајни разлики за тврдењето „Наставниците се поттикнуваат за соработка на заеднички проекти и активности помеѓу себе во колективот и помеѓу колеги од различни колективи“ се утврдени меѓу наставникот и стручниот соработник, и наставникот и заменик-директорот, стручниот соработник и директорот и директорот и заменик-директорот.

Од вредноста на аритметичката средина и нивото на статистичка значајност може да се види дека директорот и наставникот повеќе се согласуваат со ова тврдење во однос на стручниот соработник и заменик-директорот. Исто така, стручниот соработник помалку се сложува со ова тврдење во однос на директорот и наставникот и заменик-директорот. Меѓу останатите групи не се утврдени статистички значајни разлики.

ДАЛИ СТЕ ПОМИНАЛЕ ОБУКА ЗА ДИРЕКТОР?

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“, меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на **табелата 1** може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ни едно тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор.

Табела 1. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор во тврдењата поврзани со скалата за проценување на самопроцена во однос на работата и решавањето на проблемите

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
sra	3,02	1,05	3,28	0,99	-1,23	98,00	,222
srp	1,98	1,32	2,10	1,36	-0,47	98,00	,641
srs	3,45	0,71	3,40	0,65	0,41	98,00	,683
srz	3,45	0,63	3,57	0,57	-0,97	98,00	,335
srj	2,02	1,32	2,17	1,30	-0,56	98,00	,576
sre	1,60	1,33	2,07	1,41	-1,70	98,00	,093
srU	2,74	1,25	2,40	1,27	1,34	98,00	,185

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите?“ меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор се направени Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 2.

Од прегледот на **табелата 2** може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор се утврдени само во

тврдењето „Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат“ ($t=-3,22$; $df=98,00$; $sig=,002$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои поминале обука за директор имаат повисоки вредности на аритметичките средни (повеќе се согласуваат) во однос на испитаниците кои немаат поминато обука за директор. Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор.

Табела 2. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор во тврдењата поврзани со скалата за проценување колку и како соработуваат со колегите

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
kskp	3,48	0,77	2,85	1,09	3,22	98,00	,002
kskc	3,43	0,63	3,14	0,83	1,91	98,00	,059
ksks	3,52	1,02	3,22	0,80	1,65	98,00	,102
kski	3,43	0,83	3,38	0,81	0,30	98,00	,768
kskv	2,48	1,33	2,10	1,15	1,50	98,00	,137
kskl	3,31	0,92	3,17	0,90	0,74	98,00	,459
ksko	3,43	0,86	3,40	0,82	0,19	98,00	,850
kskr	3,24	0,93	2,83	1,14	1,91	98,00	,059
kskt	3,36	1,01	3,07	1,04	1,39	98,00	,169
ksku	3,52	0,71	3,45	0,71	0,53	98,00	,599

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Дали сте поминале обука за директор“ применети се Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 3.

Од прегледот на табелата 3 може да се види дека статистички значајни разлики за ставот каква е реалната состојба во училиштето со испитаниците кои ја поминале обуката за директор се утврдени во ставовите „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на

односот на доверба“ (t=2.84; df=98.00; sig=, 005).

Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои ја имаат поминато обуката за директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани со ставот „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“.

Табела 3. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја имаат поминато обуката за директор во ставовите поврзани со прашањето каква е реалната состојба во училиштето

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uxrt	2,45	0,71	2,21	0,69	1,73	98,00	,086
uxrs	2,19	0,71	2,00	0,86	1,18	98,00	,242
uxrn	2,33	0,79	2,22	0,84	0,66	98,00	,511
uxrv	2,14	0,72	1,98	0,74	1,08	98,00	,281
uxrz	2,19	0,74	1,76	0,76	2,84	98,00	,005
uxrd	2,14	0,75	2,10	0,64	0,28	98,00	,778
uxrp	2,33	0,75	1,91	0,80	2,65	98,00	,009
uxrr	2,24	0,79	2,17	0,82	0,40	98,00	,689
uxrk	2,12	0,80	2,12	0,68	-0,01	98,00	,991
uxro	2,07	0,78	2,00	0,70	0,48	98,00	,632
uxrb	2,26	0,67	2,09	0,86	1,10	98,00	,273
uxrx	2,24	0,79	2,29	0,70	-0,37	98,00	,714
uxry	2,36	0,69	2,41	0,65	-0,42	98,00	,676
uxrf	2,40	0,70	2,45	0,63	-0,33	98,00	,745
uxri	2,55	0,71	2,55	0,57	-0,03	98,00	,974
uxrn	2,60	0,59	2,60	0,65	-0,07	98,00	,948
uxrc	2,52	0,71	2,72	0,56	-1,59	98,00	,116
uxrl	2,69	0,56	2,78	0,50	-0,80	98,00	,425
uxra	2,69	0,60	2,66	0,64	0,28	98,00	,780

Од прегледот на **табелата 4** може да се види дека статистички значајни разлики во прашањето *дали сте поминале обука за директор* се утврдени во ставовите *„Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“* ($t=2,70$; $df=98,00$; $sig=, 008$) и *„Планирањето на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот“* ($t=2,12$; $df=98,00$; $sig=, 037$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат завршено обука за директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани каква би требало да биде реалната состојба во училиштето во ставовите „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ и „Планирањето на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот“.

Во ставовите каква е реалната состојба во училиштето и во останатите ставови поврзани со тоа каква е реалната состојба и каква би требало да биде во училиштето, не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои поминале обука за директор.

Табела 4. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор во ставовите поврзани со училиштето „*Каква би требало да биде состојбата во училиштето*“

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uyrt	5,98	0,15	5,98	0,13	-0,23	98,00	,819
uyrs	6,00	0,00	5,97	0,18	1,21	98,00	,228
uym	5,95	0,22	5,90	0,31	1,01	98,00	,315
uyrv	5,86	0,35	5,81	0,51	0,51	98,00	,611
uyrz	5,93	0,26	5,67	0,57	2,70	98,00	,008
uyrd	5,81	0,45	5,67	0,54	1,33	98,00	,186
uyrp	5,79	0,47	5,78	0,50	0,10	98,00	,921
uyrr	5,83	0,44	5,79	0,55	0,39	98,00	,697
uyrk	5,76	0,43	5,64	0,52	1,26	98,00	,210
uyro	5,83	0,38	5,78	0,42	0,70	98,00	,483
uyrb	5,81	0,40	5,59	0,59	2,12	98,00	,037
uyrx	5,93	0,26	5,86	0,40	0,95	98,00	,344
uyry	5,95	0,31	5,90	0,41	0,75	98,00	,456
uyrf	5,98	0,15	5,91	0,28	1,30	98,00	,198
uyri	6,00	0,00	5,93	0,26	1,75	98,00	,084
uyrm	5,98	0,15	5,91	0,34	1,11	98,00	,270
uyrc	5,93	0,26	5,93	0,26	-0,05	98,00	,962
uyrl	5,95	0,22	5,97	0,18	-0,33	98,00	,744
uyra	5,98	0,15	5,97	0,18	0,31	98,00	,760

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата „*Поддршка од директорот*“, меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор е применета еднофакторска анализа на варијансата. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 5.

Од прегледот на **табелата 5** може да се види дека статистички значајни разлики се утврдени во тврдењата „*Директорот се труди да обезбеди стручно*

усовршување за наставниците“.

Табела 5. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја поминале обука за директор во ставовите поврзани со поддршката од директорот

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
pdp	3,26	0,80	3,03	0,79	1,41	98,00	,162
pdo	3,26	0,77	3,03	1,04	1,20	98,00	,234
pdn	3,17	0,99	2,88	1,11	1,34	98,00	,184
pdd	3,33	0,72	3,34	0,87	-0,07	98,00	,944
pdт	3,26	1,25	2,66	1,41	2,23	98,00	,028
pdu	3,45	0,74	3,34	0,72	0,73	98,00	,466
pdm	2,79	0,93	2,48	1,14	1,41	98,00	,160
pds	3,02	1,12	2,59	1,23	1,83	98,00	,071
pdk	3,45	0,71	3,17	0,90	1,68	98,00	,097
pdz	2,79	0,98	2,55	1,27	1,00	98,00	,321

ДАЛИ ИМАТЕ ЛИЦЕНЦА ЗА ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ?

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“, меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 1.

Од прегледот на **табелата 1** може да се види дека не постојат статистички значајни разлики во ни едно тврдење во скалата за „Самопроцена во однос на работата и решавањето проблеми“ меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор.

Табела 1. Т-тестови меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор во тврдења поврзани со скалата за проценување на самопроцена во однос на работата и решавањето на проблемите

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
sra	3,02	1,05	3,28	0,99	-1,23	98,00	,222
srp	1,98	1,32	2,10	1,36	-0,47	98,00	,641
srs	3,45	0,71	3,40	0,65	0,41	98,00	,683
srz	3,45	0,63	3,57	0,57	-0,97	98,00	,335
srj	2,02	1,32	2,17	1,30	-0,56	98,00	,576
sre	1,60	1,33	2,07	1,41	-1,70	98,00	,093
srn	2,74	1,25	2,40	1,27	1,34	98,00	,185

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата за проценување „Колку и како соработувате со колегите?“, меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор се направени Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 2.

ХИПОТЕЗА 6

Од прегледот на **табелата 2** може да се види дека статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор се утврдени само во тврдењето „Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат“ (t=-3,22; df=98,00; sig=, 002). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат лиценца за директор имаат повисоки вредности на аритметичките средни (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците кои немаат лиценца за директор. Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор.

ЗАКЛУЧОК ЗА ХИПОТЕЗА 6: Од вредноста на статистичка значајност и

вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат лиценца за директор имаат повисоки вредности на аритметичките средини. Наставници со лиценца за директор имаат попозитивни ставови во однос на останатите во однос на предлагањето активности и поттикнувањето на другите да работат. *Согласно добиените податоци, опитата хипотеза б се потврдува.*

Табела 2. Т-тестови меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор во тврдењата поврзани скалата за проценување колку и како соработувате со колегите

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
kskp	3,48	0,77	2,85	1,09	3,22	98,00	,002
kskc	3,43	0,63	3,14	0,83	1,91	98,00	,059
ksks	3,52	1,02	3,22	0,80	1,65	98,00	,102
kski	3,43	0,83	3,38	0,81	0,30	98,00	,768
kskv	2,48	1,33	2,10	1,15	1,50	98,00	,137
kskl	3,31	0,92	3,17	0,90	0,74	98,00	,459
ksko	3,43	0,86	3,40	0,82	0,19	98,00	,850
kskr	3,24	0,93	2,83	1,14	1,91	98,00	,059
kskt	3,36	1,01	3,07	1,04	1,39	98,00	,169
ksku	3,52	0,71	3,45	0,71	0,53	98,00	,599

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секој став поврзан со прашањето *дали имате лиценца за директор* се применети Т-тестови за независни примероци. Резултатите од Т-тестовите се прикажани во табелата 3.

Од прегледот на **табелата 3** може да се видат статистички значајни разлики за ставот „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ ($t=2.84$; $df=98.00$; $sig=, 005$).

Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат лиценца за директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани со ставот „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените

(тим билдинг), заради зацврстување на односот на довербата“.

Табела 3. Т-тестови меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор во ставовите поврзани со прашањето *каква е реалната состојба во училиштето*

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uxrt	2,45	0,71	2,21	0,69	1,73	98,00	,086
uxrs	2,19	0,71	2,00	0,86	1,18	98,00	,242
uxrn	2,33	0,79	2,22	0,84	0,66	98,00	,511
uxrv	2,14	0,72	1,98	0,74	1,08	98,00	,281
uxrz	2,19	0,74	1,76	0,76	2,84	98,00	,005
uxrd	2,14	0,75	2,10	0,64	0,28	98,00	,778
uxrp	2,33	0,75	1,91	0,80	2,65	98,00	,009
uxrr	2,24	0,79	2,17	0,82	0,40	98,00	,689
uxrk	2,12	0,80	2,12	0,68	-0,01	98,00	,991
uxro	2,07	0,78	2,00	0,70	0,48	98,00	,632
uxrb	2,26	0,67	2,09	0,86	1,10	98,00	,273
uxrx	2,24	0,79	2,29	0,70	-0,37	98,00	,714
uxry	2,36	0,69	2,41	0,65	-0,42	98,00	,676
uxrf	2,40	0,70	2,45	0,63	-0,33	98,00	,745
uxri	2,55	0,71	2,55	0,57	-0,03	98,00	,974
uxrm	2,60	0,59	2,60	0,65	-0,07	98,00	,948
uxrc	2,52	0,71	2,72	0,56	-1,59	98,00	,116
uxrl	2,69	0,56	2,78	0,50	-0,80	98,00	,425
uxra	2,69	0,60	2,66	0,64	0,28	98,00	,780

Од прегледот на **табелата 4** може да се види дека статистички значајни разлики во прашањето дали имате лиценца за директор се утврдени во ставовите „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ (t=2,70; df=98,00; sig=, 008) и „Планирањето на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на

директорот“ (t=2,12; df=98,00; sig=, 037). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат лиценца за директор имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) со ставовите поврзани каква би требало да биде реалната состојба во училиштето во ставовите „Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба“ и „Планирање на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот“.

Во ставовите каква е реалната состојба во училиштето и во останатите ставови поврзани со тоа каква е реалната состојба и каква би требало да биде во училиштето не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците без лиценца со оние кои имаат лиценца за директор.

Табела 4. Т-тестови меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор во ставовите поврзани со прашањето „*Каква би требало да биде состојбата во училиштето*“

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
uyrt	5,98	0,15	5,98	0,13	-0,23	98,00	,819
uyrs	6,00	0,00	5,97	0,18	1,21	98,00	,228
uyrn	5,95	0,22	5,90	0,31	1,01	98,00	,315
uyrv	5,86	0,35	5,81	0,51	0,51	98,00	,611
uyrz	5,93	0,26	5,67	0,57	2,70	98,00	,008
uyrd	5,81	0,45	5,67	0,54	1,33	98,00	,186
uyrp	5,79	0,47	5,78	0,50	0,10	98,00	,921
uyrr	5,83	0,44	5,79	0,55	0,39	98,00	,697
uyrk	5,76	0,43	5,64	0,52	1,26	98,00	,210
uyro	5,83	0,38	5,78	0,42	0,70	98,00	,483
uyrb	5,81	0,40	5,59	0,59	2,12	98,00	,037
uyrx	5,93	0,26	5,86	0,40	0,95	98,00	,344
uyry	5,95	0,31	5,90	0,41	0,75	98,00	,456
uyrf	5,98	0,15	5,91	0,28	1,30	98,00	,198
uyri	6,00	0,00	5,93	0,26	1,75	98,00	,084
uyrm	5,98	0,15	5,91	0,34	1,11	98,00	,270
uyrc	5,93	0,26	5,93	0,26	-0,05	98,00	,962
uyrl	5,95	0,22	5,97	0,18	-0,33	98,00	,744
uyra	5,98	0,15	5,97	0,18	0,31	98,00	,760

Со цел да се утврди дали постојат статистички значајни разлики во просечните резултати за секое тврдење во скалата „*Поддршка од директорот*“ меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор е применета еднофакторска анализа на варијанса. Резултатите од анализата се прикажани во табелата 5.

Од прегледот на **табелата 5** може да се види дека статистички значајни

разлики се утврдени во тврдењата „Директорот се труди да обезбеди стручно усовршување за наставниците“.

Табела 5. Т-тестови меѓу испитаниците кои имаат лиценца за директор во ставовите поврзани со поддршка од директорот

	ДА		НЕ		t	df	Sig.
	Mean	SD	Mean	SD			
pdp	3,26	0,80	3,03	0,79	1,41	98,00	,162
pdo	3,26	0,77	3,03	1,04	1,20	98,00	,234
pdn	3,17	0,99	2,88	1,11	1,34	98,00	,184
pdd	3,33	0,72	3,34	0,87	-0,07	98,00	,944
pdт	3,26	1,25	2,66	1,41	2,23	98,00	,028
pdu	3,45	0,74	3,34	0,72	0,73	98,00	,466
pdm	2,79	0,93	2,48	1,14	1,41	98,00	,160
pds	3,02	1,12	2,59	1,23	1,83	98,00	,071
pdk	3,45	0,71	3,17	0,90	1,68	98,00	,097
pdz	2,79	0,98	2,55	1,27	1,00	98,00	,321

ЧЕТВРТ ДЕЛ

ОСВРТ КОН ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ И ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Поставените хипотези во ова истражување ни помогна при организацијата на истражување и обработка на резултатите од истото. Анализа на хипотезите е реализирана врз основа на обработката на одговорите на прашалникот.

Хипотези:

1. Организациските и концепциските компетенции кај директорите се позастапени во однос на техничките компетенции;
2. Наставниците позитивно ги оценуваат менаџерските компетенции на директорот;
3. Постои разлика во однос кон работата и решавање на проблеми кај вработените во зависност од полот;
4. Постои разлика во лидерските вештини на директорите во зависност од степенот на образование;
5. Постои разлика, во ставовите кон отвореноста на директорот за комуникација со нив, во зависност од возраста на вработените;
6. Наставници со лиценца за директор имаат попозитивни ставови во однос на останатите во однос на предлагањето активности и поттикнувањето на другите да работат;
7. Директорите сметаат дека тимското работење е основа за успешното воведување промени во училиштето.

Индикатори (посебни хипотези):

Индикатори за поседување на техничка способност

- 1.1. Директорот располага со техничко знаење од областа на финансиите;
- 1.2. Директорот располага со техничко знаење во областа на јавните набавки;
- 1.3. Директорот ја познава педагошката евиденција која е задолжителна во училиштата;

Индикатори за поседување на концепциска способност

- 1.4. Директорот има способност за стратешко планирање за натамошниот

развој на училиштето;

1.5. Директорот има способност ефективно да управува со промените во училиштето;

1.6. Директорот има способност за обединување на најдобрите специјалисти во проектните тимови кои треба да се стремат кон остварување на целите на училиштето;

Индикатори за поседување на човечка способност

1.7. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со рамните на себе;

1.8. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со подредените;

1.9. Директорот воспоставува ефикасни механизми за комуникација со органите на училиштето.

Првата хипотеза според којашто испитаниците, т. е. наставниците, директорите, стручните соработници, заменик-директори, оние кои планираат да бидат директори и оние кои веќе биле на оваа функција, доминираат ставовите дека кај директорите се позастапени *организациските и концепциските компетенции се позастапени во однос на техничките компетенции*. Ова го заклучуваме од одговорите на испитаниците, при што тие ги истакнуваат компетенциите на директорот дека за секој проблем е добро да се побараат повеќе решенија, а не само едно; пред сè треба да се почитуваат вработените; да биде отворен за соработка со сите, а не само со поединци; да има концепциски компетенции - да размислува и делува стратегиски; да поставува цели и воспоставува политики со коишто успешно ќе го движи училиштето кон остварувањето на целите; директорот им е достапен на наставниците секогаш кога им е потребно; се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг) заради зацврстување на односот на доверба. Ова се неколку клучни фактори без коишто не може да се има успех, впрочем ако не почитуваш, не очекувај да си почитуван. Исто така, директорот треба да има специјализирано знаење, аналитичка способност во рамките на специјалноста и вештини за употреба на средства и техники од конкретна дисциплина; да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот што тој го води; директорот треба да го гледа училиштето како целина; да препознава различни функции во училиштето што зависат една од друга, а секоја промена влијае на друга. Сите овие карактеристики се предуслов за успешно менаџирање, во

спротивно неуспехот е сигурен. Врз основа на добиените податоци од истражувањето за компетенциите со кои располагаат директорите на училиштата се потврдува дека се совпаѓаат со споменатото релевантно истражување на врвните менаџери во САД, со висок процент на човечка и концепциска способност, а помал на техничка. Овие компетенции ветуваат и потврдуваат развој на училиштата.

Во однос на **втората хипотеза**, според којашто *наставниците позитивно ги оценуваат менаџерските компетенции на директорот*, може да се констатира дека се прифаќа и се потврдува како хипотеза. До овој заклучок дојдовме од резултатите во истражувањето, при што со висок процент се истакнува дека денешните менаџери се: комуникативни и отворени за соработка и одговорни и спремни за воведување на иновации во училиштата. Наше мислење е дека големо влијание за ова има обуката за директор, лиценцирањето и обновувањето на лиценцата, а истата е задолжителна со закон. Доколку менаџерот не ги поседува гореспоменатите лидерски компетенции, не би бил вистински водач.

Третата хипотеза, *постои разлика во однос кон работата и решавање на проблеми кај вработените во зависност од полот*, повеќе се согласуваат со тврдењето: „Обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други. Врз основа на Т-тестот направен според полот и од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците од женски пол имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците од машки пол.

Во однос на **четвртата хипотеза**, според којашто *постои разлика во лидерските вештини на директорите во зависност од степенот на образование*, од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат завршено магистратура имаат повисоки вредности на аритметичката средина (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците кои имаат завршено високо образование. Постои разлика во лидерските вештини на директорите во зависност од нивниот степен на образование **Магистер е подобар лидер од лидер со завршено високо образование**. До овој заклучок дојдовме од резултатите во истражувањето каде што се гледа дека магистерот повеќе се согласува со тврдењата. Од ова истражување се покажа дека на високообразовниот кадар му е потребна дополнителна едукација.

Во однос на **петата хипотеза**, според која *постои разлика, во ставовите кон отвореноста на директорот за комуникација со нив, во зависност од возраста на*

вработените, од вредностите на аритметичките средини и нивото на статистичка значајност на пост хок – тестот, може да се види дека статистички значајни разлики во ставот „*Директорот има отворена комуникација*“ се утврдени меѓу возрасната категорија кај испитаниците на возраст од 50 до 59 кои помалку се согласуваат дека директорот има отворена комуникација во однос на испитаниците од 40 до 49 години. Од истражувањето се покажа дека денешниот менаџер во голема мера поседува човечки компетенции. Директорите знаат дека им се потребни тие компетенции за да бидат поуспешни во својата работа.

Во однос со **шестата хипотеза**, според која *наставници со лиценца за директор имаат попозитивни ставови во однос на останатите во однос на предлагањето активности и поттикнувањето на другите да работат*, статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор се утврдени само во тврдењето „*Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат*“ ($t=-3,22$; $df=98,00$; $sig=,002$). Од вредноста на статистичка значајност и вредноста на аритметичките средини може да се види дека испитаниците кои имаат лиценца и поминале обука за директор имаат повисоки вредности на аритметичките средини (повеќе се согласуваат) во ова тврдење во однос на испитаниците кои немаат поминато обука за директор. Во останатите тврдења не се утврдени статистички значајни разлики меѓу испитаниците кои ја поминале обуката за директор. Дојдовме до заклучок дека лиценцираните наставници се со подобар потенцијал за поуспешен менаџер.

Во однос на **последната хипотеза**, според која *директорите сметаат дека тимското работење е основа за успешното воведување промени во училиштето*, а и на ставовите *каква би требало да биде состојбата во училиштето*, на тврдењето *тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето и се води сметка за квалитетен и соодветен наставен кадар во училиштата*, аритметичката средина е 98, 97 за *ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно време* и аритметичка средина 96 за *вработените можат слободно да искажуваат сопствени идеи*. Заклучок е дека се води грижа за наставниот кадар и се промовира тимска работа. Сето ова може да нè води кон поседување на човечки компетенции. До овој заклучок дојдовме од резултатите каде што се гледа дека денешните менаџери имаат јасна визија за училиштето, работат тимски, спремни се за воведување и имплементација на иновации во училиштето. Сето ова упатува на тоа дека

директорите се свесни за одговорноста и значењето на оваа функција пред институциите и системот бидејќи навистина од нив зависи во кој правец ќе се развива едно училиште, дали напредува или не.

Од погоре изнесеното, заклучуваме дека доколку директорот поседува концепциски, човечки и технички компетенции, гарантирано ќе стане успешен менаџер.

Како и во останатите професии и институции, така и во воспитно-образовните институции сè повеќе се наметнува потребата од професионален и кариерен развој. Менаџерската работа е различна и комплексна и бара посебни компетенции за успешно извршување. Битни и потребни компетенции за планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролирањето се групирани во три категории: технички, човечки и концепциски. Менаџментот како современ процес треба да се потпира врз професионално и високостручно раководење и управување во воспитно-образовните институции.

Најзначајна организациска и менаџерска функција што се врши во едно училиште е токму функцијата директор. Како и да е, едно е сигурно: сегашноста и иднината на образованието се во рацете на директорите на училиштето. Директорот на училиштето треба да има високи лидерски компетенции и треба да е вистински водач со човечки, технички и концепциски компетенции. Водач кој ќе биде иницијатор и двигател на позитивни промени во едно училиште.

Образованието е инвестиција за иднината на децата, младите, па и општеството во целина. За да бидат нашите деца успешни во иднината, мора да се наоружаат со најопасното оружје - знаењето.

1.2. КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро
2. Ангелоска-Галевска, Н. (2005), *Планирање на научно истражување*, интерен материјал, Скопје: Филозофски факултет
3. Адигес, И. (1995), *Овладување со промените*, Скопје: Детра Центар
4. American Federation of Teachers (2002), *Principles of Professional Development, AFT's Guidelines for Creation of Professional Development Programs that Make a Difference*
5. Блажевска, О. (1995) *Менаџментот и образованието на стручни кадри - менаџери*, Скопје: Економски факултет
6. Велковски, З. (2008), *Реформите во предучилишното и основното образование во Република Македонија*, Скопје: Педагошки факултет
7. Vilotiević, M. (1993), *Organizacija i rukovođenje školom*, Beograd: Naučna knjiga
8. Vilotiević, M. (1993), *Organizacija i rukovođenje školom*, Beograd: Naučna knjiga
9. Vilotiević, M. (1993), *Organizacija i rukovođenje školom*, Beograd: Naučna knjiga
10. Мирасчиева, С. (2014), *Современото воспитание и образование, состојби, предизвици и перспективи, зборник на трудови*, НУ-УБ „Гоце Делчев“ Штип: Полиестердеј - исток
11. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, второ дополнето и изменето издание, стр. 178-180, Куманово: Македонска ризница
12. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, второ дополнето и изменето издание, стр. 192-193, Куманово: Македонска ризница
13. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, второ дополнето и изменето издание, стр. 194-195, Куманово: Македонска ризница
14. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, второ дополнето и изменето издание стр. 197-200, Куманово: Македонска ризница
15. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, второ дополнето и изменето издание стр. 202-204 Куманово: Македонска ризница
16. Гоцевски, Т. (2007), **Образовен менаџмент**, Битола: Киро Дандаро
17. Гоцевски, Т. (2003), **Образовен менаџмент**, Куманово: Македонска ризница
18. Гоцевски, Т. (2004), *Економика на образованието*, Куманово: Македонска ризница

19. Glasser, W. (1999), *Nastavnik u kvalitetnoj školi*, Zagreb, Educa
20. Greene, B. (1996), *Nove paradigme za stvaranje kvalitetne škole*, Zagreb: Educa
21. Дракулевски, Љ. (1990), *Лидерството - основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет
22. Draft, L. R. (1988), **Menagment**, Chicago: The Dryden press
23. Илиев, Д. (2001), *Иницијалното образование на наставниците од основното образование*, Скопје: Економски факултет
24. Јанкоски, Д. (1998), *Транзиција, менаџмент, образование*, Скопје: НИРО
Просветен работник
25. Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште - избор или потреба*, Скопје:
Просветен работник
26. Schermerhorn, J. R. (1999), *Management*, New York, John Willy&Sons, Inc.
27. Harrisobn J. R. (1999), **The strategic use of corporate board committees**,
California management review, Vol, 30, No. 1, Fall
28. Камберски, К. (1994), *Од буквар до универзитет*, Скопје: Просветно дело
29. Камберски, К. (2000), *Предучилишно и основно образование во Република
Македонија*, Скопје, Филозофски факултет
30. Kathryn M. Varatol, (1998), *Manegment 3 edition*, Boston: McGraw-Hill
31. *Концепција за деветгодишно основно образование (интерна литература)*
32. Kreintner, R. & Klinicki, A. (1989), **Organizational Behavior**, BPI Irwin, Boston:
Homewood
33. Kreitner, R. and Kinicki, A. (1989), *Organizational Behavior*, Boston: BPI Irwin,
Homewood
34. Katz, R. (1995), t L: Skills of an effective administrator, Harvard Business review
35. Министерство за Образование и Наука, Државен просветен инспекторат.
(2009), *Индикатори за квалитет на работата на училиштата – работна
верзија*
http://www.mon.gov.mk/DPI/download/Indikatori_mk.pdf
Превземено на 24.06.2018 година.
36. Malić, J. (1985), *Samoupravljanje u školi*, Zagreb: Školska knjiga
37. Mintzberg, H. (1980), *The Nature of Managerial Work*, New Jersey, Englewood
Clifts: Prentice – Hall, Inc.
38. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија*

- 2005- 2015 со придружни документи*, (2006), Скопје: Министерство за образование и наука <http://fvm.ukim.edu.mk/documents/Nacionalna-programa-za-razvoj-na-obrazovaniето-vo-Republika-Makedonija-2005-2015.pdf>
- Превземено на: 24.08.2018 година.
39. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник,
 40. Петковски, К. (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: НИРО Просветен работник.
 41. Петковски, К. и Алексова, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието
 42. Петковски, К. и Пеливанова, Г. (2009), *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли Комерц
 43. Петковски, К. и Трајковска, И. (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*, Битола: Херакли Комерц
 44. Поповски, К. (1992), *Знаењето и неговото усвојување*, Скопје: Просветно дело
 45. Поповски, К. (1996), *Современи сфаќања за проверувањето и оценувањето на постигањата на учениците*, Скопје: МИС
 46. *Предлог програма за образование на возрасни во Република Македонија во контекст на доживотното учење (2006-2015) (интерна литература)*
 47. Samuel, R.& Mukerji, D. (1990), *Managing organizations*, Sydney: New Challenges and perspectives, Prentice–Hall, Pty. Ltd.
 48. Rolheiser, C. & Quinn, J. (1997), *Managing the Process of Change*, Budapest: Soros Conference
 49. Hans, J. R. (1987), *The strategic use of corporate board committees, California: management review*
 50. Draf, R. L. (1988), *Management*, Chicago: The Dryden press
 51. Katz, R. L. (1995), *Skills of an effective administrator*, Harvard Business review
 52. Samuel, R. and Mukerji, D, (1990) *Managing organizations: New Challenges and perspectives*, Sydney: Prentice –Hall, Pty. Ltd.
 53. Стојановски, М. (2005), *Трансфер на промените во основните училишта во Република Македонија*, Битола: Педагошки факултет
 54. Петковски, К. Бошевска, Л. Ламева, Б. (2004), *Студија- Унапредување на потребите за базична обука на училишните директори според*

- менаџерските компетенции*, Скопје: Биро за развој на образованието
55. Soros Foundation Workshop (1996), *Managing programs for building educational leadership and improving schools*, Budapest: Soros Foundation
 56. Sergiovani, J. T. (1996), *Leadership for the Schoolhouse*, San Francisco: Josey-Bass Publishers
 57. Savičević, D. (1983), *Čovjek i doživotno obrazovanje*, Titograd: republički zavod za unapredživanje školstva
 58. Hellriegel, D.& Slocum, W. J. (1974), **Menagment**. A Contigency approaches, Addison-Wesley publishing company, Reading, Massachuessts
 59. Mintzberg, H. (2010) *Managing*. ReadHowYouWant. com
 60. Mintzberg, H. (1980) *The Nature of Managerial Work*, prentice – Hall, Inc., New Jersey: Englewood Clifts
 61. Hellriegel, D and Slocum, J. W. (1974), *Management. A Contingency approaches, Massachusetts: Addison-Wesley publishing company;*
 62. Шуклев, Б. (1999), **Менаџмент** трето, изменето и проширено издание Скопје, Економски факултет
 63. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (1993), **Менаџмент** лексикон, Скопје: Економски факултет
 64. Шуклев, Б. (2009), шесто издание Менаџмент, Скопје, Економски факултет
 65. Шуклев, Б. (1999), *Менаџмент трето изменето и проширено издание, Скопје: печатница Гоце Делчев АД Скопје*
 66. Шуклев, Б. (1999): Менаџмент, трето изменето и проширено издание, Скопје: печатница Гоце Делчев АД

Прилог бр. 1

Анкетен прашалник за спроведеното истражување

Анкетен прашалник - скалер за директори на училишта КОМПЕТЕНЦИИ НА ДИРЕКТОРОТ ЗА УСПЕШНО МЕНАЦИРАЊЕ НА УЧИЛИШТА

Почитувани, следниов прашалник е дел од научно истражување за подготовка на магистерски труд по менаџмент во образование.

Прашањата се однесуваат на работата на директорот, односно Вашата работа во училиштето со кое раководите, сте раководеле или планирате да раководите и потребните компетенции за успешно менаџирање на училиштата.

Не задржувајте се предолго на прашањата, одговорете она што во дадениот момент сметате дека е најсоодветно.

Анкетата е анонимна и од искреноста на Вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување, а резултатите од анкета ќе ги споделам со сите анкетирани, со Вас.

Однапред Ви благодарам на издвоеното време.

1. Лични податоци (кликнете на квадратчето или ставете „X“ пред одговорот кој е соодветен за Вас):

1.1. Пол

машки женски

1.2. Возраст (во години старост)

од 20 до 29 од 30 до 39

од 40 до 49 од 50 до 59

од 60 до 69 над 70

1.3. Завршено образование

Вишо Високо Магистер Доктор на науки

1.4. Моментален работен статус на испитаникот

наставник стручен соработник работам како директор

помошник директор планирам да бидам директор пензионер

1.5. Колку време сте или сте биле директор на училиште во Вашата досегашна кариера?

- до 1 година

 до 3 години

 над 8 години
 до 2 години

 до 4 години

1.6. Дали сте поминале обука за директор на училиште?

- да

 не

1.7. Дали имате лиценца за директор на училиште?

- да

 не

 имам, ама е истечена и планирам да ја обновам

1.8. Место на живеење

- Село _____ општина _____

 Град _____

2. Самопроцена во однос на работата и решавањето на проблеми

Ве молам проценете колку се сложувате со секое од наведените тврдења, (кликнете пред одговорот кој ви одговара или маркирајте со „X“ при што секоја цифра соодветно значи:

- 1 - воопшто не се согласувам (100% од тврдењето не ми одговара, воопшто не е така)
 2 - не се согласувам (до 70% од тврдењето не ми одговара, главно не е така)
 3 – неопределен (на) сум, немам изразено негативно или позитивно мислење
 4 - се согласувам (до 70% од тврдењето ми одговара, главно е така)
 5 - во потполност се согласувам (100% од тврдењето ми одговара, целосно се согласувам)

2. Ве молам проценете колку се сложувате со секое од наведените тврдења, (обележете со X)	1	2	3	4	5
2.1. Сакам вообичаените работи да ги работам на нов, сосема поинаков начин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Најмногу ги сакам оние активности каде постојат точно определени правила како треба да се работи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен начин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Сакам да смислувам нови идеи и активности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. За секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Сакам активности во кои нема јасни правила туку сам/а морам да смислувам нешто ново	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Сметам дека за секој проблем постои само едно најдобро решение	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8. Сакам да учествувам во повеќе различни активности истовремено	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Колку и како соработувате со колегите?

Ве молам проценете колку се сложувате со секое од наведените тврдења, (кликнете пред одговорот кој ви одговара или маркирајте со „X“) при што секоја цифра соодветно значи:

- 1 - воопшто не се согласувам (100% од тврдењето не ми одговара, воопшто не е така)
 2 - не се согласувам (до 70% од тврдењето не ми одговара, главно не е така)
 3 – неопределен (на) сум, немам изразено негативно или позитивно мислење
 4 - се согласувам (до 70% од тврдењето ми одговара, главно е така)
 5 - во потполност се согласувам (100% од тврдењето ми одговара, целосно се согласувам)

3. Ве молам проценете колку секое од следниве тврдења се однесува на вас:	1	2	3	4	5
3.1. Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите да работат	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Често тимски работам со други колеги на некоја задача	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Со задоволство учествувам во активности што ги предложиле колегите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Имам пријатели на работа од кои секогаш можам да побарам помош	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Во заеднички активности иницијативата обично ја препуштам на другите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Кога работам со други лесно можам да се договорам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7. Обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8. Често заеднички ги решаваме проблемите кои произлегуваат во реализација на годишната програма	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.9. Во текот на работата учиме да работиме тимски и да делегираме одговорност за работите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10. Учествувам и работам во тимови	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Училиште

Ве молам проценете колку се сложувате со секое од наведените тврдења, (кликнете пред одговорот кој ви одговара или маркирајте со „X“) при што секоја цифра соодветно значи:

- 1 - Воопшто не е така или во потполност не се согласувам;
 2 - Делумно е така или делумно се согласувам;
 3 - Во потполност е така или во потполност се согласувам.

Каква е реалната состојба во училиштето			Ставови	Каква би требало да биде		
1	2	3		1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Тимското работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Се води сметка за квалитетен и соодветен кадар во училиштата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Транспарентно се соопштуваат одлуките на наставничкиот совет	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Вработените се стимулираат со награди, учества на конференции, семинари, работилници и сл..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот ги познава индивидуалните карактеристики на секој од вработените како и семејните прилики во кои живее	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Потребно е да се присуствува на Училишниот одбор за да се канализираат одлуките во корист на училиштето	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Советот на родители е многу значаен орган преку кој можат да се надминат многу проблеми сврзани со работењето на училиштето и да стимулира соработката со локалната самоуправа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Промените на директорот се сфаќаат како нужен дел за подобрувања на ефикасноста во работење на училиштата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Размена на наставници помеѓу училиштата како форма за размена на искуства помеѓу наставниците ги сметам за ефикасен механизам за поцелисходно прилагодување кон промените (ПРИНЦИП “Обука на обучувачи“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Планирање на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорите претходно треба да се дел од организацијата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот ги познава законските прописи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот придонесува за развој на ефективна настава	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Вработените можат слободно да искажуваат сопствени идеи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот придонесува за градење на позитивна клима во училиштето	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот има отворена комуникација	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Директорот има рамноправен однос во комуникација со вработените	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно место	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Поддршка од директорот

Ве молам проценете колку се сложувате со секое од наведените тврдења (кликнете пред

одговорот кој ви одговара или маркирајте со „X“ при што секоја цифра соодветно значи

1 - воопшто не се согласувам (100% од тврдењето не ми одговара, воопшто не е така)

2 - не се согласувам (до 70% од тврдењето не ми одговара, главно не е така)

3 – неопределен (на) сум, немам изразено негативно или позитивно мислење

4 - се согласувам (до 70% од тврдењето ми одговара, главно е така)

5 - во потполност се согласувам (100% од тврдењето ми одговара, целосно се согласувам)

5. Поддршка од директорот	1	2	3	4	5
5.1. Директорот ги зема предвид идеите на наставниците	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Директорот ги охрабрува наставниците во давање иницијативи и предлози	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Директорот ја поттикнува соработката меѓу наставниците	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Директорот им е достапен на наставниците секогаш кога им е потребно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Директорот се труди да обезбеди стручно усовршување за наставниците	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Директорот се труди да обезбеди потребни услови за работа (просторни, хигиенски, наставни и нагледни средства и помагала и сл.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6.					
5.7. Наставниците можат да влијаат на одлуките на директорот	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8. Наставниците се поттикнуваат за соработка на заеднички проекти и активности помеѓу себе во колективот и помеѓу колеги од различни колективи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9. Наставниците можат да побараат стручна помош од колегите	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10. Наставниците се отворени за критика, коментари и сугестии за нивната работа	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Компетенции на директор на училиште

Различни луѓе имаат различни сфаќања за тоа со какви компетенции треба да располага една индивидуа за да биде успешен менаџер. Во поголема или помала мера секое тврдење може да ви биде блиско, но Ве молиме според вашето мислење да заокружете 5 (пет) тврдења со кои најмногу се согласувате:

6.1. Да има технички компетенции – специјализирано знаење, аналитички компетенции во рамки на специјалноста и вештина на употреба на средства и техники од конкретна дисциплина.

6.2. Да знае да се справува со проблемите со кои се среќаваат наставниците и да знае адекватно да се однесува или постави во различни ситуации.

Да поседува посебни компетенции и вештини

6.3. Да знае да планира

6.4. Да знае да управува со ресурси

6.5. Да знае да делегира, да отстапува дел од својата работа на оние кои имаат специјализирано знаење или поголемо искуство за односниот проблем или пак задача.

6.6. Да знае ефективно да одлучува

6.7. Да знае да разрешува конфликти

6.8. Да има концепциски способности – да размислува и делува стратегиски, да поставува цели и воспоставува политики со кои успешно ќе го движи училиштето кон остварување на тие цели

6.9. Да е иноватор - да предлага и воспоставува иновативни начини и решенија за приод кон работата

6.10. Да има способност да препознава можности и ризици

6.11. Да знае да изготви бизнис план

6.12. Да познава луѓе од бизнис окружувањето

6.13. Да познава и воспоставува ефективни односи со луѓе од политичкото окружување.

6.14. Да бил одличен ученик

6.15. Да ја постигнува целта по секоја цена

7. Директор

Искуство со функцијата директор на училиште, дали знам што треба да знам!

Ве молам дадете Ваш коментар или одговор на тврдењето, прашањето. Не размислувајте предолго и премногу, напишете концизно она што прво ќе ви падне на ум како одговор на прашањето.

7.1 На кој начин влијае политичкото окружување врз организацијата со која раководите?

7.2 Преку кои форми организирате размена на искуства помеѓу наставниците кои посетиле и оние кои не посетиле семинари за одредени области од воспитно-образовниот процес?

7.3 Каков тип на комисија за јавни набавки имате во училиштето (постојана или променлива)?

7.4 На кој начин се вреднува поведението на учениците?

7.5 Кој предлага годишна програма за работа по одделни предмети?

Прилог бр. 2

Табела 8: Табеларен приказ на второто прашањето бр. 2 на примерокот на анкетираниите на самопроцена во однос на работата и решавање на проблеми

2	Самопроцена во однос на работата и решавање на проблеми	Воопшто не се согласувам		Главно не се согласувам		Неопределен/а сум, немам изразено негативно или позитивно мислење		Се согласувам		Во потполност се согласувам		вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2.1	Сакам вообичаените работи да ги работам на нов, сосема поинаков начин	1	1	5	5	19	19	45	45	30	30	100	100
2.2	Најмногу ги сакам оние активности каде постојат точно определени правила како треба да се работи	3	3	5	5	11	11	34	34	47	47	100	100
2.3	Проблемите најчесто ги решавам на ист, вообичаен начин	15	15	24	24	19	19	25	25	17	17	100	100
2.4	Сакам да смислувам нови идеи и активности	0	0	1	1	7	7	41	41	51	51	100	100
2.5	За секој проблем добро е да се побараат повеќе решенија, а не само едно	0	0	0	0	5	5	38	38	57	57	100	100
2.6	Сакам активности во кои нема јасни правила туку сам/а морам да смислувам нешто ново	16	16	18	18	18	18	35	35	13	13	100	100

2.7	Сметам дека за секој проблем постои само едно најдобро решение	21	21	23	23	21	21	18	18	17	17	100	100
2.8	Сакам да учествувам во повеќе различни активности истовремено	5	5	24	24	11	11	32	32	28	28	100	100

Прилог бр. 3

Табела 9: Табеларен приказ на третото прашање 3 на примерокот на анкетираниите во однос на тоа колку и како соработуваат со колегите

3	Колку и како соработувате со колегите?	Воопшто не се согласувам		Главно не се согласувам		Неопределен/а сум, немам изразено негативно или позитивно мислење		Се согласувам		Во потполност се согласувам		Вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
3.1	Често предлагам активности и ги поттикнувам и другите на работа	3	3	4	4	16	16	33	33	44	44	100	100
3.2	Често тимски работам со други колеги на некоја задача	0	0	1	1	16	16	39	39	44	44	100	100
3.3	Со задоволство учествувам во активности што ги предложиле колегите	2	2	2	2	11	11	29	29	56	56	100	100
3.4	Имам пријатели од кои секогаш можам да побарам помош	0	0	4	4	9	9	30	30	57	57	100	100
3.5	Во заеднички активности иницијативата обично ја препуштам на другите	10	10	21	21	17	17	37	37	15	15	100	100
3.6	Кога работам со други лесно можам да се договорам	0	0	7	7	11	11	34	34	48	48	100	100
3.7	Обично знам кога е подобро да работам сам, а кога е подобро да работам со други	1	1	2	2	10	10	29	29	58	58	100	100
3.8	Често заеднички ги решаваме проблемите кои произлегуваат во реализација на годишната програма	0	0	15	15	12	12	31	31	42	42	100	100
3.9	Во текот на работата учиме да работиме тимски и да делегираме одговорност за работите	1	1	11	11	6	6	32	32	50	50	100	100
3,1 0	Учествувам и работам во тимови	0	0	2	2	6	6	34	34	58	58	100	100

Прилог бр. 4

Табела 10: Табеларен приказ на четвртото прашање 4 на примерокот на ставови (училиштите)

Каква е реална состојба во училиштето							Ставови	Каква би требало да биде						
Воопшто не е така или во потполност не се согласувам		Делумно е така или делумно се согласувам		Во потполност е така или во потполност се согласувам		Вкупно		Воопшто не е така или во потполност не се согласувам		Делумно е така или делумно се согласувам		Во потполност е така или во потполност се согласувам		Вкупно
f	%	f	%	f	%			f/%	f	%	f	%	f	
14	14	41	41	45	45	100	Тимско работење е основа за успех во воведување на промени во училиштето	0	0	2	2	98	98	100
28	28	36	36	36	36	100	Се води сметка за квалитет и соодветен кадар во училишта	0	0	2	2	98	98	100
23	23	27	27	50	50	100	Транспарентно се соопштуваат одлуките на наставничкиот совет	0	0	8	8	92	92	100
24	24	47	47	29	29	100	Вработените се	3	3	11	11	86	86	100

							стимулираат со награди, учества на конференции, семинари, работилници и сл.							
33	33	40	40	27	27	100	Се организираат неформални средби со и помеѓу вработените (тим билдинг), заради зацврстување на односот на доверба	3	3	16	16	81	81	100
18	18	52	52	30	30	100	Директорот ги познава индивидуалните карактеристики на секој од вработените како и семејните прилики во кои живее	3	3	21	21	76	76	100
28	28	35	35	37	37	100	Потребно е да присуствува на Училишниот одбор за да се канализираат одлуките во	3	3	16	16	81	81	100

							корист на училиштето							
24	24	32	32	44	44	100	Советот на родители е многу значаен орган преку кој можат да се надминат многу проблеми сврзани со работењето на училиштето и да стимулира соработка со локална самоуправа	5	5	9	9	86	86	100
18	18	49	49	32	32	100	Промените на директорот се сфаќаат како нужен дел за подобрување на ефикасноста во работење на училиштата	1	1	29	29	70	70	100
22	22	50	50	27	27	100	Размена на наставници помеѓу училиштата како форма за размена на искуства	0	0	20	20	80	80	100

							помеѓу наставниците ги сметам за ефикасен механизам за поцелисходно прилагодување кон промените (ПРИНЦИП,, Обука на обучувачи")							
24	24	36	36	40	40	100	Планирање на буџетот се прави врз основа на програмата за работа на директорот	3	3	26	26	71	71	100
14	14	42	42	43	43	100	Директорите претходно треба да се дел од организацијата	1	1	9	9	90	90	100
10	10	41	41	49	49	100	Директорот ги познава законските прописи	3	3	2	2	95	95	100
9	9	39	39	52	52	100	Директорот придонесува за развој на	0	0	6	6	94	94	100

							ефективна настава							
4	4	34	34	61	61	100	Вработените можат слободно да искажат сопствени идеи	0	0	4	4	96	96	100
7	7	26	26	67	67	100	Директорот придонесува за градење на позитивна клима во училиштето	1	1	4	4	95	95	100
8	8	20	20	72	72	100	Директорот има отворена комуникација	0	0	7	7	93	93	100
4	4	18	18	78	78	100	Директорот има рамноправен однос во комуникација со вработените	0	0	4	4	96	96	100
8	8	17	17	75	75	100	Ангажирање на работници по договор на определено време се врши со распишување на оглас за слободно работно место	0	0	3	3	97	97	100

Прилог бр. 5

Табела 11: Табеларен приказ на петтото прашање 5 на примерокот на поддршка од директорот

5	Поддршка од директорот	Воопшто не се согласувам		Главно не се согласувам		Неопределен/а сум, немам изразено негативно или позитивно мислење		Се согласувам		Во потполност се согласувам		вкупно	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5.1	Директорот ги зема предвид идеите на наставниците	0	0	3	3	17	17	44	44	36	36	100	100
5.2	Директорот ги охрабрува наставниците во давање иницијативи и предлози	0	0	8	8	14	14	35	35	43	43	100	100
5.3	Директорот ја поттикнува соработката меѓу наставниците	0	0	15	15	11	11	33	33	41	41	100	100
5.4	Директорот им е достапен на наставниците секогаш кога им е потребен	0	0	4	4	9	9	36	36	51	51	100	100
5.5	Директорот се труди да обезбеди стручно усовршување за наставниците	13	13	4	4	8	8	29	29	46	46	100	100
5.6	Директорот се труди да обезбеди потребни услови за работа (просторни, хигиенски, наставни и нагледни средства и помагала и сл.)	0	0	2	2	8	8	39	39	51	51	100	100
5.7	Наставниците можат да влијаат на одлуките на директорот	0	0	21	21	20	20	36	36	23	23	100	100
5.8	Наставниците се поттикнуваат за соработка на заеднички проекти и активности помеѓу себе во колективот и помеѓу колеги од различни	0	0	23	23	16	16	22	22	39	39	100	100

	колективи												
5.9	Наставниците можат да побараат стручна помош од колегите	0	0	6	6	6	6	41	41	47	47	100	100
5.10	Наставниците се отворени за критика, коментари и сугестии за нивната работа	4	4	16	16	18	18	35	35	27	27	100	100

Прилог бр. 6

Табела 12: Табеларен приказ на шестото прашање б на примерокот на компетенции на директорот на училиште

6. Компетенции на директор на училиште		Фреквенција	Процентуално учество (%)	Вкупно
6.. 1	Да има технички способности - специјализирано знаење, аналитички способности во рамки специјалноста и вештина на употреба на средства и техники од конкретна дисциплина	31	31	100%
6.2	Да знае да се справува со проблемите со кои се среќаваат наставниците и да знае адекватно да се однесува или постави во различни ситуации	47	47	100%
6.3	Да знае да планира	49	49	100%
6.4	Да знае да управува со ресурси	33	33	100%
6.5	Да знае да делегира, да отстапува дел од својата работа на оние кои имаат специјализирано знаење или поголемо искуство за односниот проблем или пак задача	46	46	100%
6.6	Да знае ефективно да одлучува	43	43	100%
6.7	Да знае да разрешува конфликти	47	47	100%
6.8	Да има концепциски способности- да размислува и делува стратегиски, да поставува цели и воспоставува политики со кои успешно ќе го движи училиштето кон остварување на тие цели	64	64	100%
6.9	Да е иноватор - да предлага и поставува иновативни начини и решенија за приод кон работата	53	53	100%
6.10	Да има способности да препознава можности и ризици	36	36	100%
6.11	Да знае да изготви бизнис план	4	4	100%
6.12	Да познава луѓе од бизнис окружување	16	16	100%
6.13	Да познава и воспоставува ефективни односи со луѓе од политичко окружување	19	19	100%
6.14	Да бил одличен ученик	11	11	100%
6.15	Да ја постигнува целта по секоја цена	0	0	100%