



Универзитет "Св.Кирил и Методиј"  
Филозофски факултет  
Институт за Педагогија  
Последипломски студии по  
Менаџмент во образование

**РАЗВОЈНИОТ И ПРОЕКТНИОТ МЕНАЏМЕНТ ВО ДРЖАВНИТЕ И  
ПРИВАТНИТЕ СРЕДНИ УЧИЛИШТА**

**Магистерски труд**

Кандидат

Кристина Стефановска

Ментор

Проф. д-р Наташа Ангелоска-Галевска

Скопје, 2012

**СОДРЖИНА:**

Вовед .....6

**ПРВ ДЕЛ: ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

1. Структура на образовниот систем во РМ .....9

2. Отворање на државни и приватни средни училишта.....11

3. Финансирање на училиштата.....12

4. Ефикасно училиште.....13

5. Дефинирање на менаџментот..... 15

6. Промени во образованието.....17

    6.1 Управување со промената.....20

7. Развојно училишно планирање.....28

    7.1 Фази и чекори во училишното развојно планирање.....31

    7.2 Структура на планот за развој на училиштето.....33

        7.2.1 Анализа на состојбата на училиштето.....35

        7.2.2 Определување на мисијата на училиштето.....35

        7.2.3 Утврдување на визијата за промените на училиштето.....36

        7.2.4 Определување на подрачјата на промените во училиштето.....37

        7.2.5 Определување на задачите и активностите.....38

        7.2.6 План за евалуација.....39

8. Поим за проект.....41

    8.1 Животен циклус на проектите.....44

    8.2 Појава на проектниот менаџмент.....45

    8.3 Основи на проектниот менаџмент.....46

    8.4 Елементи на предлог – проект.....50

9. Улога на субјектите вклучени во развојот на училиштето.....54

    9.1 Улога на менаџерот во развојното и проектното менаџирање.....54

    9.2 Улога на наставниците во развојот на училиштето и реализација на проектите.....56

9.3 Улога на БРО во развојот на училиштето и реализирање на проекти.....	57
9.4 Улога на родителите во развојот на училиштето и реализација на проекти.....	59
9.5 Улога на учениците во развојот на училиштето и реализација на проекти.....	59

## **ВТОР ДЕЛ: МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Релевантни истражувања .....	62
2. Предмет на истражување .....	63
3. Цели на истражувањето .....	64
4. Хипотези на истражувањето .....	64
5. Варијабли на истражувањето .....	66
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето .....	66
7. Популација и примерок.....	67
8. Организација и тек на истражувањето .....	68
10. Обработка на податоците.....	69

## **ТРЕТ ДЕЛ: АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО**

1. Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју за менаџерите и анкетниот лист за наставниците и стручните соработници.....	71
---	----

## **ЧЕТВРТ ДЕЛ: ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА**

1. Заклучоци и сознанија од истражувањето .....	114
2. Користена литература.....	117
3. Прилози .....	120

**ПРВ ДЕЛ**  
***ТЕОРЕТСКИ ОСНОВИ НА***  
***ПРОБЛЕМОТ НА***  
***ИСТРАЖУВАЊЕ***

## ВОВЕД

*“ Кога ќе дувнат  
ветровите на промените,  
тогаш едни градат сидови,  
а други градат ветерници.”*

*Кинеска поговорка*

Глобализацијата, брзиот развој и продор на техниката и технологијата во образованието, трендовите и тенденциите, брзите промени на образовниот пазар наметнуваат комплексни барања и очекувања од образованието. Заинтересираните, т.е. родителите и децата од училиштата очекуваат квалитетен и ефикасен наставен процес кој ќе им овозможи на учениците индивидуален развој со стекнување на компетенции за натамошно успешно образование, вработување или самовработување и интегрирање во демократско општество. Соодветно на тоа, при избор на училиштето во кое ќе учи неговото дете, родителите ќе се одлучат за образовните институции кои ќе одговорат на тие барања.

Како што укажува во Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015., за да се обезбеди висок квалитет на сите сегменти во образовниот систем потребно е меѓу другото да се формираат приватни установи за средно и постсредно образование со што ќе се задоволи потребата од конкуренција во областа на образованието.”<sup>1</sup>

Според Т. Гоцевски „, со оглед на отворање на вратите за конкуренцијата и во воспитно - образовната, научно - истражувачката и едукативната сфера, неопходно е да се утврдат сите услови кои треба да се исполнат, за да може да се отвори приватна институција од таков тип. Искуствата од другите земји покажуваат дека колку се навлегува подлабоко во сопствената трансформација и во воведувањето на пазарната

---

<sup>1</sup> Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи, (2006), Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 176

економија, учеството на приватната конкуренција и во овој сектор станува се поголема и пореална, особено во определени степени на образование.<sup>2</sup>

Пред транзицискиот период и појавата на приватниот сектор во државата како конкурентна сила, средното образование во РМ се остваруваше единствено во државните (јавни) училишта. Со измените и дополнувањата на Законот за средно образование („ Службен весник на РМ бр. 44/95) се отвори можност за основање и функционирање на приватни образовни установи. Се поголем е бројот на родители кои се одлучуваат воспитувањето и образованието на своето дете да ги препуштат на образовните институции од приватниот сектор, сметајќи ја таа одлука како потребна инвестиција за доброто на своето дете. Истражувањата за приватното образование покажуваат појава на две различни тенденции, на една страна заговорниците на приватното образование кои сметаат дека тие се гаранција за нов квалитет во однос на државните училишта, а на друга страна противниците кои го оспоруваат квалитетот на приватното образование и истакнуваат дека овој начин на образование е промотор на богатата и елитната класа.

Се поставува прашањето дали и колку се оправдани инвестициите во приватното образование, дали постојат суштински разлики во организацијата и функционирањето на државните и приватните средни училишта, во начинот на менаџирање и управување со училиштето, а со тоа и суштински, видливи разлики во квалитетот и ефикасноста на нивната работа.

Со различниот начин на финансирање на државните и приватните училишта се отвора дилемата дали подеднакво овие институции имаат пристап и можност до потребните финансиски средства за нормално одвивање на сите овие процеси во училиштето. Приватните образовни институции се зависни од финансиските средства кои ги плаќаат корисниците на нивните услуги, мораат дел од своите приоритети да ги насочат кон реализирање на маркетинг стратегии, себепромоција со цел да се привлечат повеќе корисници на нивните услуги. Државните училишта имаат поголема сигурност во однос на користење на финансиските средства, бидејќи тие доаѓаат од Буџетот на РМ.

При барањето на одговорот на овие прашања можеме да истражуваме и вршиме компарација на најразлични сегменти од кои зависи успешноста на образовниот

---

<sup>2</sup> Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница, стр.168

процес и училиштето како институција. Можат да бидат истражувани и споредувани начинот на менаџирање и управување со училиштето, наставниот процес, образовните технологии кои се користат во наставата, постигањата на учениците, соработката со родителите и локалната средина и сл.

Во денешно време, во услови на конкуренција, развојот на менаџментот во училиштата е вистинска потреба, посебно развојниот и проектниот менаџмент.

„Практиката покажува дека не е можно практикување на приватна иницијатива и здравата конкуренција во воспитно - образовната, научно - истражувачката и едукативната дејност без воведување на претприемништвото и менаџментот како современи процеси на пазарното стопанство.”<sup>3</sup>

Според Д. Јанкоски „значајно е да нагласиме дека и на овие институции и воспитно - образовната дејност кои ќе останат под директна надлежност на државата, исто така, им е потребен менаџмент. Тоа значи дека со реструктурирањето на воспитно - образовните институции ќе има потреба од воспоставување менаџмент во сите негови сегменти: државните, приватните и другите, но не со исти цели, улоги, функции и однесување.”<sup>4</sup>

Новото време бара училишта од нов тип кои ќе одговорат на новите барања и конкуренцијата со гарантирана ефикасност и квалитет. Се бараат подвижни училишта (moving schools) кои претставуваат еден речиси идеален тип на училиште. Ваквите училишта лесно се адаптираат на промените и нивниот развој се базира на јасно дефинирана и изградена визија и мисија. Според Розенберг „учениците кои учат во вакви училишта имаат подобри резултати од ученици кои учат во заглавени училишта (stuck schools).”<sup>5</sup>

Основната цел на секоја стратегија за развој на училиштето е успешно остварување на зададените цели и задачи, нивно успешно интегрирање во воспитно-образовниот процес, но при избор на стратегијата која ќе се користи особено е важно да се обрне внимание од каде потекнува изворот, идејата за промена и за развој, кој ја реализира и во кој правец ќе ја води. Во некои случаи каде училиштата имаат поголема автономија иницијативата за воведување на промени започнува од самите нив или од

---

<sup>3</sup> Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница, стр.168

<sup>4</sup> Јанкоски, Д. (1998), *Транзиција, менаџмент, образование*, Скопје: Просветен работник, стр.90,

<sup>5</sup> Петковски, Н., К. Алексова, А. М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 45.

локалните институции со кои имаат соработка. Во централизираните општества иницијативата и промените без исклучок се делегираат од погорни нивоа на организација.

Наставниците немаат слобода за самостојна работа при реализирањето на проектите и во решавањето на проблемите на училиштето. Според М. Стојановски „ на тој начин не се создава доволно мотивација и интерес за остварување на реформите..... промената се разбира како наложена и тоа не придонесува за ефективност на планираната промена. „<sup>6</sup>

Токму и нашето општество пред транзицискиот период припаѓаше на централизирано општество со што немаше услови за директно учество на училиштето во сопствениот развој. Сега со појавата на децентрализацијата и приватната конкуренција се појавуваат услови училиштата во голема мера самите да учествуваат во развојот според своите потреби, услови и можности.

Во ова истражување ќе се осврнеме на воведувањето на развојниот и проектниот менаџмент во средните училишта, компаративно во државните и приватните средни училишта, неговото значење и придобивките од него, условите, евентуалните потешкотии за неговото имплементирање во училиштето.

---

<sup>6</sup> Стојановски, М. (2006), *Трансвер на промените во училиштата*, Битола: Киро Дандаро, стр.151

## 1. Структура на образовниот систем во РМ

Воспитно-образовниот систем во РМ е структурно организиран во повеќе степени и опфаќа мрежа на институции и организации кои го остваруваат воспитно – образовниот процес за сите утврдени степени и продуцираат кадри потребни на државата и општеството. Тие институции ги опфаќаат предучилишните установи, основните училишта, средните училишта, факултетите, специјалните образовни институции и др.

Еден од подсистемите во образовниот систем на нашата земја е средното образование кое се организира во средни училишта и со него се остваруваат планови и програми за гимназиско и стручно образование. Овој вид на образование е задолжителен за сите ученици кои завршиле основно образование. Пред транзицискиот период и појавата на приватниот сектор во државата како конкурентна сила, средното образование во РМ се остваруваше единствено во државните (јавни) училишта.

Со измените на Законот за средно образование („ Службен весник на РМ бр. 44/95) средното образование се организира во училишта кои имаат јавен карактер (државни училишта и училишта на локалната самоуправа) и приватни средни училишта.

Во Република Македонија се остваруваат следните видови средно образование:

- гимназиско образование;
- стручно образование;
- средно - уметничко образование;
- средно образование за ученици со посебни образовни потреби;

Гимназиското образование има општообразовен карактер, трае четири години и завршува со полагање на матурски испит. Со измените и дополнувањата на Законот за средно образование („Службен весник на РМ,, бр. 67/04) и новиот концепт за матура и завршен испит, од учебната 2006/7 год. гимназиското образование завршува со државна или училишна матура. Државната матура обезбедува право на влез во високото образование, а училишната матура на пазарот на трудот. Основна функција на гимназиското образование е подготовка на младите за успешно вклучување во високото образование.

Наставниот план за гимназиското образование содржи задолжителни наставни предмети, изборни наставни предмети и изборни содржини. Учениците во гимназиското образование имаат можност да се определат за изборни предмети во едно од следните изборни подрачја:

- литература и уметност;
- хуманистичко општествено подрачје;
- природни науки и математика;

Средното стручно образование се темели пред сè, врз усвојување на знаења, умеење и навика од науките кои имаат применлива вредност. Основната функција на средното образование е подготовка на учениците за работа, но и за продолжување на образованието. Завршува со полагање завршен испит, односно специјалистички испит. Четиригодишното средно стручно образование завршува со матура или завршен испит. Државната матура овозможува право на влез во високото образование, а завршниот испит на пазарот на трудот.

Стручното образование е дефинирано врз основа на образовните барања утврдено за секое занимање одделно. Сродните занимања, според потребното образование се групираат во образовни профили со кои се дефинирани потребните знаења, умеења, навика и ставови.

Во рамките на стручното образование постојат околу 260 образовни профили:

- 80 образовни профили за четиригодишно образование;
- 90 образовни профили за тригодишно образование;
- 50 образовни профили за двегодишно образование;
- 40 образовни профили за специјалистичко образование;

Средното уметничко образование е наменето за ученици со посебни predispositions и уметничка надареност. Поради тоа и уписот на децата во овие училишта се врши со посебна проверка на нивната дарба. Завршува со полагање на матура. Со средното образование завршува задолжителното образование.

Средно образование за ученици со посебни образовни потреби е наменето за ученици кои имаат потреба од посебно образование. Тука се вклучени деца и младинци со оштетен вид, оштетен слух, деца со телесен инвалидитет, пречки во психичкиот развој, проблеми во поведението, деца и младинци со аутизам, како и деца и младинци со комбинирани пречки (мултихендикеп).

## 2. Отворање на државни и приватни средни училишта

За основање на училишта и во државниот и во приватниот сектор потребно е да се исполнат одредени услови пропишани со закон.

Според Законот за Средно образование („Службен весник на РМ,, бр. 67/04,,) државно училиште основа Владата на РМ, а додека пак општинско училиште основа општината. Одлука за основање на средно општинско училиште донесува Советот на општината по претходно прибавено мислење од Владата на РМ. Средно училиште на град Скопје може да основа Совет на Градот Скопје. Одлука за основање на средно училиште на Градот Скопје донесува Совет на град Скопје по предлог на Советот на општината, а по прибавено прибавено мислење од Владата.

Основач на приватно средно училиште може да биде домашно и странско правно и физичко лице. За да се основа општинско, училиште на град Скопје и приватно средно училиште потребно е основачот да обезбеди:

- средства потребни за работа;
- донесени наставни планови и програми за воспитно-образовна работа;
- обезбедени опрема, простор , соодветен наставен кадар;
- доволен број на ученици според утврдени стандарди и критериуми.

За отворање на државно училиште потребни се освен овие услови и други:

- да постои потреба на државата од одреден вид на кадри.

Одобрението го дава Владата на РМ по претходно мислење од Министерството за образование и наука доколку се исполнети условите. Издавањето на одобрение се врши врз основа на барање на основачот.

Постапката за добивање на одобрение за основање на приватно средно училиште започнува со доставување на барање за одобрение заедно со елаборат во кој барателот ќе ги елаборира средствата со кои располага за реализирање на воспитно-образовната работа, обезбедената опрема, просторот, соодветен наставен кадар, јазикот на кој ќе се изведува наставата, датумот на отпочнување на работата, органите за управување и раководење, организацијата на работа, како и бројот на учениците (паралелките) според утврдени стандарди и критериуми. Исто така во прилог на елаборатот, основачот е должен да ги достави наставните планови и програми за средно образование според кои ќе се реализира воспитно-образовната работа во приватното

средно училиште. По добивањето на одлука за добивање на согласност за отварање на приватно средно училиште од Владата на Република Македонија, основачот треба да побара од Министерството за образование и наука решение за верификација за работа на училиштето, а по добивањето на истата може да отпочне со работа.

### 3. Финансирање на училиштата

Едно од клучните прашања за образованието во Република Македонија е секако и системот на неговото финансирање. Тоа е значајно, бидејќи преку системот на финансирањето се определува и местото на оваа значајна дејност во вкупните општествени односи. Вложувањето во образованието, обуката, науката и истражувањето е секогаш исплатлива инвестиција и значаен чинител на националната компетентност и конкурентност, а со тоа и основен фактор на одржлив развој на земјата.

Во согласност со настанатите промени во политичкиот и економскиот систем во земјата, настануваат одредени промени и во финансирањето на образованието, кое се изразуваат преку :

„ - искажувања на јавниот интерес на државата во одделни системи на воспитно образовниот процес;

- допуштање на можноста за основање на приватни образовни институции во одделни степени на образованието, а со тоа и нивно финансирање од приватни лица;

- целосно финансирање на воспитно-образовната дејност во степените на образование каде е утврден јавниот интерес;

- делумно финансирање на дејноста на определени воспитно – образовни институции;

- воведување партиципација на учениците и студентите во покривање на трошоците на образовните институции;

- воведување на даноци, дивиденда, завештаи, легати и подароци како можни извори за финансирањена воспитно - образовната дејност. „<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница, стр.87

Според Законот за средно образование средствата за остварување на јавното средно образование ги обезбедува државата преку својот буџет. Определените средства за оваа намени се ставаат на располагање на Министерството за образование и наука, кое ги води на посебна потсметка за дејноста на средното образование. Со Законот за средно образование е дадена можност училиштата од јавен карактер да можат да остваруваат и други приходи и тоа од партиципација на корисниците на услугите, продажба на производи и услуги кои се резултат на вршење на дејноста, камати, дивиденди, подароци, завештаи. Средствата по основ на овие извори можат да се употребат за намени кои ги определува Владата на РМ и за тоа унапредување, осовременување и развој на дејноста на средните јавни училишта.

Училиштата и другите организации, во своето тековно работење се соочуваат со потреба од повеќе материјални и финансиски средства и поради тоа се принудени да бараат дополнителни извори на тие средства. Некои од директорите можат да најдат начин и со своите вештини и знаење да ги искористат поволностите кои ги нуди законот. Потребно е добро изготвен развоен план и јасно формулирани и замислени проекти со кои можат да дојдат до средствата кои им се потребни за развој на училиштето.

Многу фондации, асоцијации, кои се поврзани со образовниот сектор даваат финансиска поддршка на проекти од образовната сфера, но исто така на располагање на училиштата се и средствата добиени по основ на партиципација и спонзорство. Средните стручни училишта пак кои имаат програми за услужни и производни занимања можат да ги искористат своите услуги како дополнителна дејност на училиштето.

#### 4. Ефикасно училиште

Новото време бара училишта од нов тип кои ќе одговорат на новите барања и конкуренцијата со гарантирана ефикасност и квалитет. Се бараат **подвижни** училишта (moving schools) кои претставуваат еден речиси идеален тип на училиште во кое ќе учат учениците.

„ Како карактеристики на добро училиште можат да се земат некои од наведените:

- **Професионално водство.** Добро водење на училиштето подразбира практикување на принципите, вештините и особините на водството од страна на директорот и неговиот менаџерски тим; примена на тимска работа и партиципативен менаџмент, со што им се овозможува на наставниците да учествуваат во донесување на одлуки.

- **Споделена визија и цели.** Сите заинтересирани субјекти, односно групи на ниво на училиштето работат заедно, имаат споделена визија и јасно определени цели. Споделената визија значи дека е општо прифатена и дека сите се посветени на нејзино достигнување.

- **Училишна клима која го поттикнува учењето.** Училишната атмосфера во која се реализира наставата е таква што таа ги поттикнува учениците и наставниците и тие се мотивирани за учење едни од други. Воспоставена е клима на доверба и заемна почит во која доминира отворена и чесна комуникација.

- **Јасно дефинирани високи стандарди, очекувања и постигнувања.** Училиштето има високи очекувања кога се во прашање резултатите и постигањата на учениците и наставниците. Наставата претставува интелектуален предизвик не само за наставниците, туку и за учениците. Имено, училишните активности го поттикнуваат нивниот развој. Значајно место на овој план имаат ученичките права и одговорности. Училиштето го промовира ученичкото самопочитување, ги охрабрува учениците да преземаат одговорност за својата сопствена работа и постигнувања.

- Воспоставена **филозофија за доживотно учење.** Оваа филозофија може да функционира само ако училиштето е така поставено да претставува организација којашто учи. Училиштето го претставува учењето како нешто што е подеднакво важно и за возрасните и за учениците и во тој контекст организира и реализира различни форми на професионално усовршување.

- **Партнерство меѓу училиштето и семејството.** Односите меѓу родителите и училиштето се во насока на соработка и се поттикнувачки. Родителите се активно вклучени во работата на своите деца и во животот на училиштето. Тоа помага и во соработката со локалната заедница.

- **Перманентно следење на напредокот.** Менаџментот на училиштето, стручните соработници, наставници, родители, ги евалуираат постигањата на учениците и училиштето како целина. Учениците, исто така, можат да го следат сопствениот развој и постигнувањето. „<sup>8</sup>

## 5. Дефинирање на менаџментот

Менаџментот како процес е предмет на многубројни истражувања и како таков за него може да се најдат повеќе дефиниции во зависност од тоа која школа ја застапуваат.

Поимот *менаџмент* потекнува од зборот *manage*, со значење: управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволат потребите.

Една од дефиниции вели дека „ Менаџментот претставува практична примена на искуствата и знаењата кои ги имаат менаџерите... . Тој се третира како оспособеност и лична умешност на менаџерот во своето работење и делување да ги ползува научните сознанија за менаџментот и да ја применува научната методологија и принципи, со цел да се остварат проектираните задачи како крајна цел на менаџментот. „<sup>9</sup>

Менаџментот како процес „ претставува комбинирање на човечките и материјалните ресурси од страна на менаџерите за остварување на целите. „<sup>10</sup>

Според Т. Гоцевски во дефиницијата за менаџментот, јасно се издиференцирани четири елементи кои го карактеризираат менаџментот, а тоа се: тој е процес кој во себе ги апсолвира планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата; алокацијата и употребата на ресурсите во кои спаѓаат: суровините, машините, пазарите и парите; ефективно и ефикасно извршување на работата на другите луѓе и остварување на однапред поставените цели „<sup>11</sup>

Клучна улога на директорот на училиштето како менаџер и лидер е да ги заинтересира сите вклучени и да ги поттикне на позитивна енергија. Да предизвика

---

<sup>8</sup> Петковски, Н. К., Алексова, А. М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 280.

<sup>9</sup> Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет, стр.23

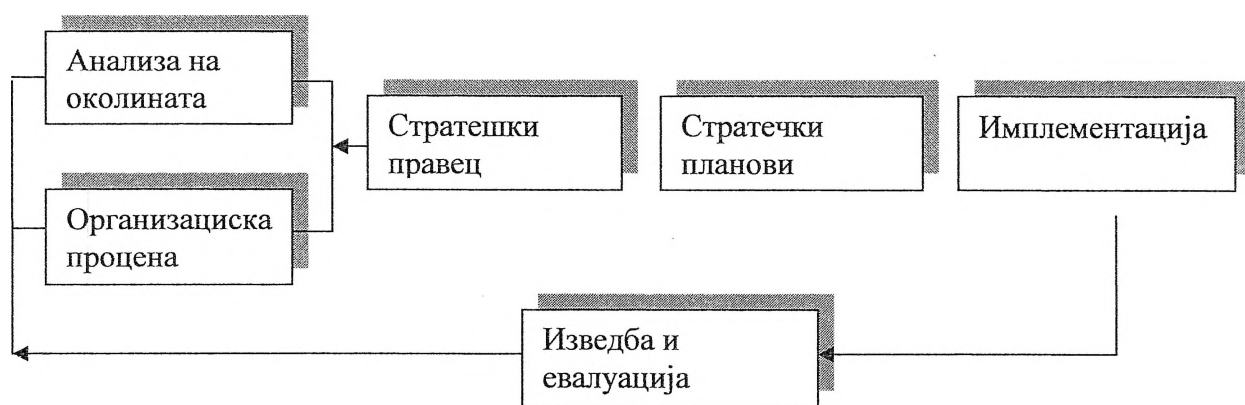
<sup>10</sup> Ракичевик, Г. (2007), *Менаџмент на човечки ресурси*, Охрид: ФТУ, стр.7

<sup>11</sup> Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница, стр.

интерес, амбиција и сигурност на наставниците и учениците во сопствените потенцијали и можности за достигнување на новопоставените цели и задачи.

Стратешки менаџмент е „ умеење и знаење во формулирање, имплементација и вреднување на меѓуфункционални одлуки кои овозможуваат училиштето да го одреди својот курс во постигнување на целите кои се зададени. Тоа е техника со која се предвидува иднината и со која се насочуваме на поекономичен, поделотворен и поефикасен напредок на училишето „<sup>12</sup>

На шемата бр. 1 е претставен текот на стратегиското размислување:<sup>13</sup>



Шема бр. 1 : Приказ на стратегиското размислување

Накратко, стратешкиот менаџмент одговара на прашањата:

- **Што** - дава претстава за визијата и насоката, создава контекст за развој;
- **Како** - опишува патека која сите ќе ја следат за да ги остварат зададените цели;
- **Кога** - дава временска рамка;
- **Каде** - на кое место.

Секое училиште треба да има стратегија која јавно ќе биде објавена. Ако стратегијата не е објавена, училиштето треба да работи според некој план, со определен патокас и цел. Само училишта со добро испланирани и остварени стратегии можат да имаат добри исходи во работата.

Стратешкиот менаџмент во никој случај не треба да се замени со традиционалниот менаџмент кој ги опфаќа основните функции: планирање, организирање, раководење и

<sup>12</sup> Barabas – Sersic, S. i dr. (2009), *Ravnatelj škole-Upravljanje- Vodenje*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, стр. 13.

<sup>13</sup> Исто, стр. 30.

контрола. Тие треба да се надополнуваат во зависност од умешноста и талентот на менаџерот кој го води училиштето. Менаџерот треба да ги интегрира во повисок контекст, користејќи ги надворешните и внатрешните фактори и влијанија, можните материјални и човечки ресурси и најважно да го води стратешкиот курс на движење на училиштето. Стратегискиот менаџмент не е само планирање, туку и целосно остварување на зададените цели. Тој служи за изработка на Развојниот план на училиштето.

Постојат повеќе модели на стратегија кои менаџерите можат успешно да ги користат при развојот на своето училиште:

„ - **Модел на отворен влез** (Центарот /иницијативата за промените почесто да потекнува од училиштето, а многу ретко од погорните нивоа на управување која е главно со консултативна улога пр. основач, МНО. )

- **Модел на планирано поврзување** (При реализација на промените постои стабилна врска помеѓу главните центри и училиштето, а како координатор на иновациите и канал за размена на информации се јавува локална образовна институција, пр. БРО. )

- **Модел на социјална меѓусебна активност** (Новите идеи и иновации во училиштето се распространуваат преку неформални контакти и убедување на заинтересираните групи и индивидуи како сегашни и идни корисници, пр. локална заедница, родители.)

- **Модел на притисок и принуда** (Заради совладување на инертноста и пасивноста кај учесниците главно се користи притисок и принуда за реализација на образовните реформи и промени.)

Менаџерите можат да изберат и друг модел на работа доколку сметаа дека тој модел може да биде успешен пат до остварување на целите или пак да комбинираат некои од дадените модели. „<sup>14</sup>

## 6. Промени во образованието

Училиштата треба постојано да се менуваат за да можат да ги задоволат и одговорот на поставените барања. Постоечката состојба во училиштето може да се

---

<sup>14</sup> Стојановски, М. (2006), *Трансвер на промените во училиштата*, Битола: Киро Дандаро, стр.150

смени со иницирање на иновации или развојни промени. Под промена, се подразбира менување на некоја состојба, процес, содржина, структура, начин на работа, однесување, процедури и сл. Не секоја промена може да биде корисна и да го води училиштето напред, промената мора да биде иновативна и развојна. Развојна промена е онаа промена, иновација благодарение на која училиштето се унапредува, развива, осовременува.

Во педагошката литература се дадени различни објаснувања за поимот иновација, односно различни автори различно го дефинираат и истакнуваат одредени елементи како најважни. Б.Влаховиќ истакнува дека „кога зборуваме за промените во образованието, тогаш мислиме на оние кои имаат атрибути на иновација, односно на промени кои значат подобрување на нешто ново во оваа област, а што ќе треба да даде придонес за подобри резултати на училиштето, на учениците. Се работи за мерки кои влијаат или можат да влијаат на ефектот на воспитно - образовниот процес, на унапредување на можностите на училиштето (наставата) за подобро образование. Иновациите воопшто, а во образованието посебно, најчесто подразбираат и процес и ефект од тој процес.”

Според Младен и Нада Вилотијевиќ, иновациите во училиштето се „прогресивни, развојни, научно базирани промени во дидактичко - методската организација на наставата кои како релативно нови се јавуваат во наставниот процес.” Овде се истакнува научната основа на самата иновацијата во наставниот процес.

Јован Ѓорѓевиќ истакнува дека е „прифатливо ако иновациите се одредат како смислени, оригинални и специфични промени, за кои се смета дека ќе бидат поефикасни од досегашните чинители. Целисходно е да се сметаат за свесни и планирани промени, а не како измени кои доаѓаат случајно. „<sup>15</sup>

„Промените во училиштето како структура се одвиваат во :

- организациската култура;
- науката, информациската и технолошката примена;
- човековите ресурси. “<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Milosević-Ješić, S. (2009), *Upravlјavanje razvoјnim promenama u školi*, Beograd: Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja, str. 11-12

<sup>16</sup> Barabas – Sersic, S. i dr. (2009), *Ravnatelj škole-Upravlјanje- Vodenje*, Zagreb: Agencija za odgoј i obrazovanje, стр. 145.

При промена на **организациската култура** потребно е да се иницира потполна промена на сите нивоа на организација. Од самата негова улога, одговорноста за одлуките и начинот на неговото водење на промените до пренесување на задачите и одговорноста на сите вработени. Менаџерот е оној кој иницира идеја, промена, го создава и координира тимот, ги мотивира сите учесници да го дадат максимумот во својата работа. Основна задача на сите во менаџерскиот тим е дефинирање на мисија, визија и стратешки цели и остварување на крајните цели.

Кај **информациските и технолошките промени** карактеристично е тоа што тие се брзи и постојано се случуваат. Во ерата на технологијата и информатиката потребно е наставниците да ги следат и воведуваат новини во наставниот процес, да ги интегрираат достигнувањата од техниката, информатиката во нивните образовни технологии.

Промената во **човечките ресурси** е и суштина на организациските промени, бидејќи се насочени кон луѓето, а тие се дел од самата организација. Луѓето се најважна компонента на организациите, бидејќи од нив зависи успехот на истата. Луѓето во организацијата различно ги прифаќаат промените и различно на нив реагираат. Можат да се спроведуваат технолошки или структурни промени, но доколку тие не бидат прифатени од членовите на организацијата кои што ќе треба да ги применуваат новите стандарди сета работа може да биде фрлена во вода. Овие промени се однесуваат на мотивацијата, вештините, однесувањето, ставовите, перцепцијата на членовите на организацијата .

„ Развојните промени се можни во сите области и аспекти на наставата:

- во адекватен избор, артикулација и актуелизација на наставните содржини;
- во подобри организациски решенија на наставната работа;
- во осовременување на наставните методи и примена на нови наставни постапки и решенија;
- користење на нови наставни средства;
- во подобра организација на училишниот простор и неговата опременост.”<sup>17</sup>

Една образовна промена се цени дека е успешна, ако хронолошки ги помине трите фази : **иницијатива, имплементација, институционализација**.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozovski fakultet, str.12 – 14

<sup>18</sup> Стојановски, М. (2006), *Трансвер на промените во училиштата*, Битола: Кирил Дандаро, стр. 30.

**Иницијативата** е фаза кога одлуките се донесуваат за да се инвестира во развојот на работата во врска со промената, а резултатот од промената се создава низ процесот на промената.

**Имплементацијата** е фаза кога се испитува користењето на промената, кога вештината и разбирањето се создадени, некој успех е постигнат, одговорноста се делегира на работни групи од наставниците.

**Институционализацијата** е фаза кога развојот престанува да се смета како нешто ново, туку промената станува дел од вообичаените промени што се случуваат во училиштето.

## 6.1 Управување со промената

Исак Адижес изведува четири различни улоги на менаџерот во однос на менаџирање на промената и со нивна комбинација го опишува начинот на однесување кон промената:

- Производител;
- Администратор;
- Претприемач;
- Интегратор.<sup>19</sup>

Тешко се наоѓа идеален менаџер кој во својата личност ги поседува сите карактеристики на овие улоги. Бескорисен е пак оној менаџер кој не поседува карактеристики од ни една улога од наведените. Истакнувањето на една од улогите или комбинирани меѓу себе даваат повеќе стилови на реагирање на менаџерот или менаџерскиот тим на промената.

Врз процесот на промените влијаат повеќе фактори. Илустрирани факторите според Фулан<sup>20</sup> изгледаат вака:

---

<sup>19</sup> Adžes, I. (2004), *Stilovi Dobrog I Lošeg Upravljanja*, Novi Sad: Graph Style, strana 21.

<sup>20</sup> Стојановски, М. (2006), *Трансвер на промените во училиштата*, Битола: Киро Дандаро, стр. 35.



**Шема бр.2 : Приказ на факторите кои влијаат на промената**

**Управувањето на промените** е зависно од самиот **процес на промената**. Доколку промената се одвива организирано, според планираната динамика и со одреден план на активност, тогаш и управувањето на самата промена ќе го има истиот тек.

**Развој на персоналот** е елемент кој исто така влијае на управувањето. Доколку човечкиот фактор е спремен за промени, има позитивни ставови во однос на промената и мотивирано ги прифаќа тогаш управувањето нема да биде оптеретено со убедување на персоналот и намалување на отпорот за промена.

Позитивната **култура на училиштето** како феномен и карактеристика на училиштето влијае на управувањето со промените. Атмосферата која постои во училиштето негативно или позитивно ќе влијае на случувањата кои се нови и поинакви од дотогашните, во зависност од тоа каква традиција постои во училиштето.

**Резултати на училиштето** како фактор го мотивираат и афирмираат училиштето да оди напред, а со тоа и помага на менаџерскиот тим да управува без поголеми проблеми во понатамошниот развој на училиштето.

Главна цел на менаџерот во текот на процесот на управување со промените е да се осигураат позитивни човечки реакции на промената во однос на нејзина имплементација, а во согласност со поставените цели. Понекогаш тоа е тешко, бидејќи

не секогаш луѓето позитивно реагираат на промената и ја прифаќаат без отпор и критика.

Менаџерот ги пренесува сите промени кон базата во која се наоѓаат сите инволвирани во образовниот систем и често користи различни начини и модели со кои вработените би ги мотивирал за усвојување на промената. „ Планирањето не значи ограничување на слободата на наставникот тој и сам да преземе некои чекори во тоа подрачје. Некои иновативни решенија може да бидат и плод на иновативноста и ентузијазмот на наставникот или група на наставници. Тоа треба да се поттикнива, но не треба да се останува на тоа, затоа што ентузијазмот не е доволен. „( М. Џорџевиќ).<sup>21</sup>

Многу е важно менаџерот да очекува дека луѓето се разликуваат во нивното однесување кон прифаќањето на промената. Некои луѓе се адаптираат на промената брзо, додека на други им е потребно повеќе време.

Во контекст на ова прашање Роџер и Еверт<sup>22</sup> предлагаат пет типови на луѓе, соодветно на нивниот стил за адаптирање на промената.

**Иноватор** е таков тип на човек кој е љубопитен и сака да се обидува со нови идеи, отворен за промена и подготвен да преземе ризик. Тој е креативен, мошне мотивиран, чекори напред и е оригинален. Процентот на таквите луѓе според истражувањата е околу 8 %.

**Водач** е тип на човек отворен за промена, но кој многу размислува за отпочнување на промената и негово вклучување во неа. Отворен е и се обидува со нови иновации, одговорен е при влијанието на другите за промената и другиот персонал му верува и од него бара совет и опции. Процентот на таков тип на луѓе е околу 17 %.

**Следбеник** е тип на човек којшто е претпазлив и размислува, тој е инертен и многу гледа каква е промената пред да се одлучи да се адаптира на истата. Тој е повеќе подржувач на промената отколку што е во состојба да наметнува темпо при менувањето. Тој е следбеник кој сака да прима совети од оние на кои им верува и затоа типот на водачи се најдобар медиум кој го слушаат. Тој бара докажување дека иновацијата што се прави со промената е подобра отколку постојното решение. Процентот на овие луѓе е околу 29 %.

---

<sup>21</sup> Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škole u primeni pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozovski fakultet, str. 23-24

<sup>22</sup> Стојановски, М. (2006), *Трансвер на промените во училиштата*, Битола: Киро Дандаро, стр. 33.

**Скептик** е тип на човек кој е скептичен во адаптирањето на нови идеи, тој сака да чека за да види како процесот на промена ќе се одвива. Тој ќе се приклучи на масата само откако насоките ќе бидат воспоставени. Тој бара потврда дека патот по кој што се оди е добар и сигурност дека постои поддршка за тоа. На него можат да влијаат многу надворешни притисоци и административни решенија. Процентот на тие луѓе е 29 %.

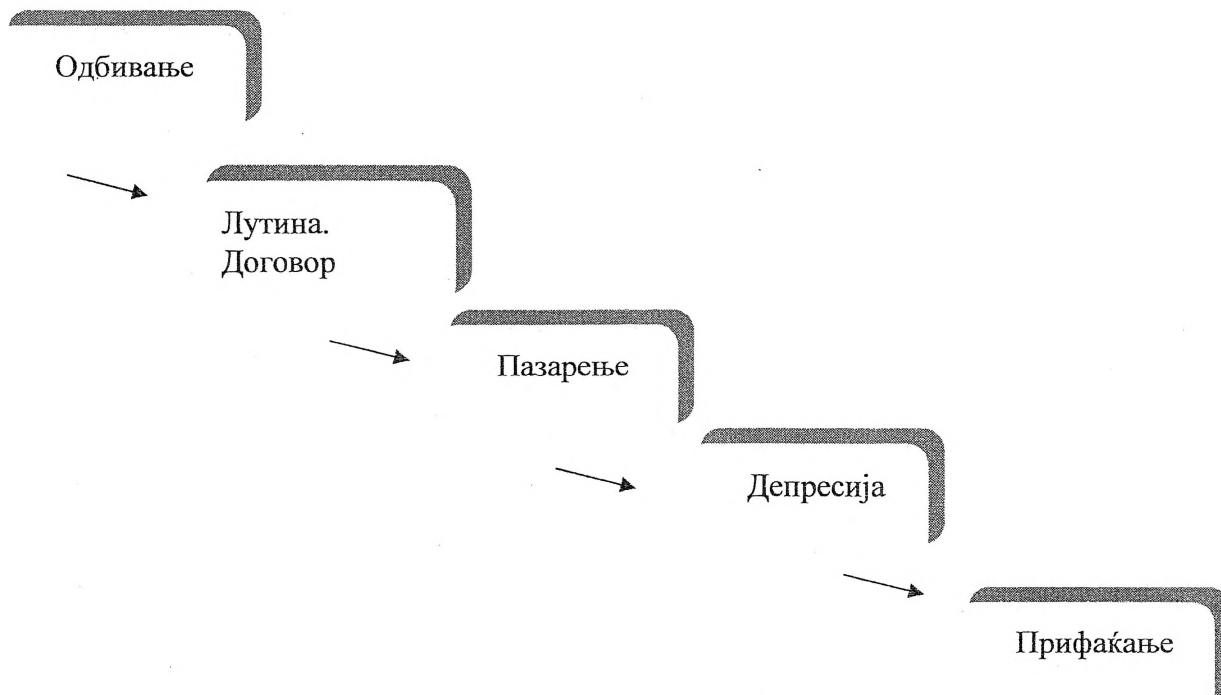
**Спротивставувач** во основа е тип на човек кој многу се сомнева и генерално е против нови идеи, вообичаено со мало влијание и често изолиран од процесот на движење. Во секое време може да ја цитира историјата на неуспешни иновации.

Според Бен Брдздејл<sup>23</sup> однесувањето на наставниците при предлогот за воведување на промената го има следниот тек :

1. **Одбивање** (изолација). Луѓето тешко ги прифаќаат и ги одбиваат, односно се изолираат од нив бидејќи се плашат од промената.
2. **Лутина**. Кога бараме од наставниците да работат поинаку, тогаш тие веднаш се лутат и таа лутина трае одреден период.
3. **Пазарење. Договор**. Откако ќе помине периодот на лутината кај наставниците, тогаш почнува процесот на пазарење или договарање кога и како да се извршат предвидените промени.
4. **Депресија**. Во даден момент наставниците сфаќаат колку е тоа тешко да се направи промената, па се разочаруват бидејќи чувствуваат дека тоа не можат и не се во состојба да го направат.
5. **Прифаќање**. Не треба да се очекува дека сите наставници истовремено ќе ги прифатат промените и тоа не треба да го изненади директорот во училиштето. Со тек на време, некои побрзо, некои подоцна, наставниците ќе сфатат дека промените се нужни и потребни, па затоа и треба да се прифатат.

---

<sup>23</sup> Исто, стр. 33



### Шема бр. 3 Однесување на наставниците при воведувањето на промената

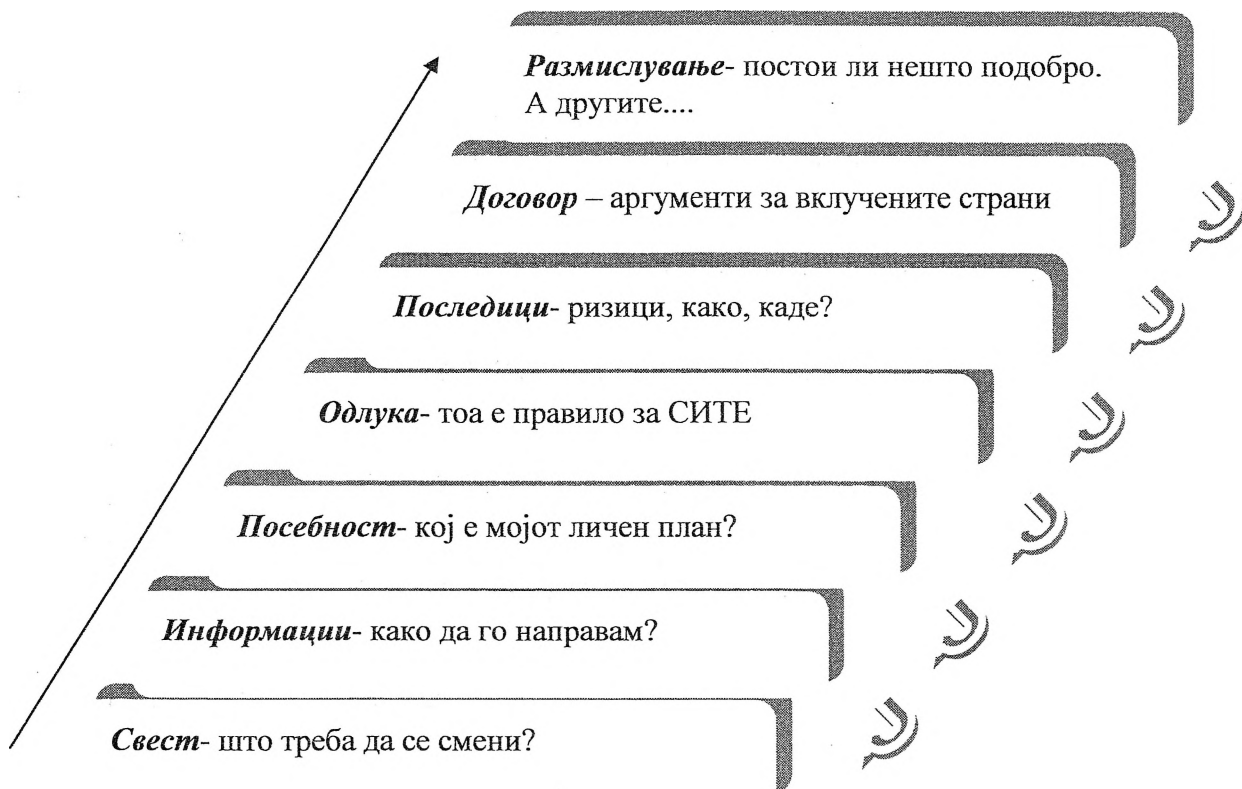
Основното прашање кое треба менаџерот да си го постави е како да им пренесе порака на своите соработници со цел да се промени однесувањето на вработените во духот на бараната промена. Еве неколку од користените модели <sup>24</sup> :

#### 1. CVAM- модел( concerns based adoption model )

Опишува како луѓето се вклучуваат во учењето на новите иновации и процесот на промена и како со текот на времето може да придонесеме за нов пристап кон промените. Карактеристика на овој модел е постоењето на неколку чекори кои ги изведуваме со можност за враќање назад, ако од која било причина не сме задоволни со реализацијата.

---

<sup>24</sup> Barabas – Sersic, S. i dr. (2009), *Ravnatelj skole-Upravljanje- Vodenje*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, стр. 151.



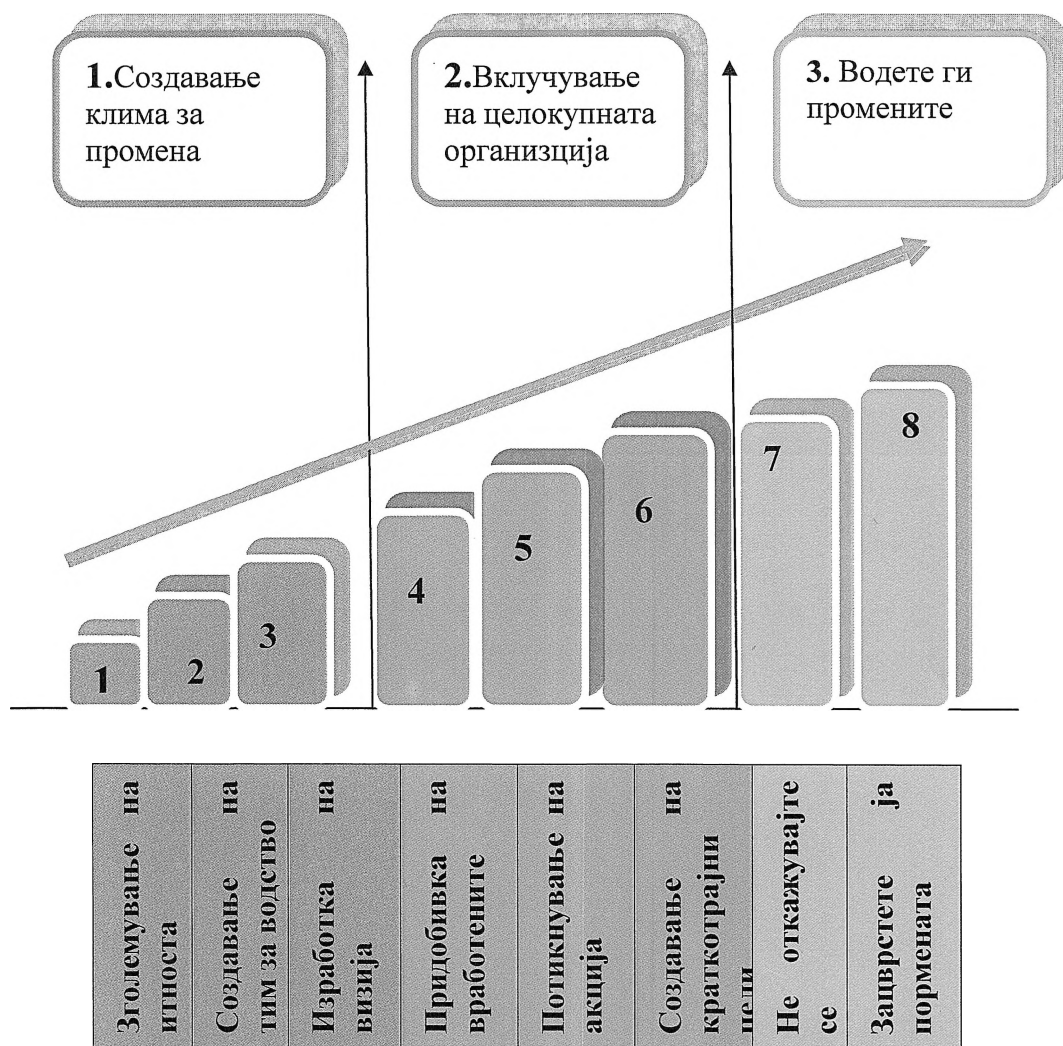
Шема бр.4 CVAM - модел за управување на промените

Текот на овој процес (каскадно или со степеници) дава низа на можности, како за менаџерот, така и за секој оној кој е вклучен во процесот на управување со промените.

- Да се осмисли оправданоста на промената;
- Да се обликува информацијата за околината според потребите;
- Донесување на одлуки;
- Следење на последиците, договорот и набљудувањето.

## 2 . Котер - ов модел

Во овој модел Џон Котер претставува 8 чекори со помош на кои успешно се управува и води промената. Шематски се претставени на шема бр. 4.



Шема бр. 5 Котер-ов модел за управување со промените

### 3. Модел - “Мост”

Овој модел се базира на, како што кажува самото име, премостување на промените со помош на менторство и водство. Улогата на лидер кај менаџерот во овој модел е многу важна. Мостот го симболизира процесот на контролирано менторство, критичкото следење на промените од страна на менторот, подготвен “личен” план за промени кои осигуруваат позитивна повратна информација, имплементација на промените во работата на вработените. Може како крајна цел успешно да се очекува

позитивно соочување со стресот и реализирање на иновативни промени во организацијата.

#### 4. Модел - “Пет бои”

Моделот се заснова на пет бои (жолта, сина, црвена, зелена и бела) кои имаат преносно значење и симболизираат карактеристики на пет различни концепти.

##### 1. Жолт концепт

Нештата се менуваат кога:

- моќниот гледа заеднички интерес;
- потоа создава изводливо решение;
- и во крајниот исход сите сме победници.

##### 2. Син концепт

Нешто се менува кога:

- размислуваме, усогласиме...;
- рационално согледуваме;
- и на крај имаме чувство дека тоа е најдоброто решение .

##### 3. Црвен концепт

Нешто се менува кога:

- се стимулираат индивидуите на вистински начин;
- создаваме клима за брзи промени;
- и на крај имаме решение кое најмногу одговара.

##### 4. Зелен концепт

Нешто се менува кога:

- колективот е тим кој учи;
- процесот на учење го зајакнува тимот;
- и на крај имаме индивидуи кои се развиваат самите себе (работа на себе).

## 5. Бел концепт

Нешто се менува кога:

- создаваме клима на спонтана еволуција;
- создаваме динамичен процес;
- на крај имаме процес кој ослободува енергија.

## 7. Развојно училишно планирање

Училишното развојно планирање претставува континуиран творечки процес кој се случува во училиштето и е резултат на постојано истражување, анализирање и откривање на сопствените потреби за развој, како и осмислување на начинот со кој тие потреби ќе се задоволат. Во процесот на училишното развојно планирање, училиштата самите одлучуваат кои промени ќе ги спроведат и како ќе се оформат во иднина. Донесувајќи значајни одлуки на ниво на училиште, тие влијаат на многу фактори поврзани со своето работење, со што остваруваат поголем степен на автономија.

Овој комплексен поим во себе ги содржи главните карактеристики на процесот:

„ **Планирање** - повеќекратна систематска активност во чија основа се наоѓа изборот на содржините кои ќе се реализираат во училиштето врз основа на поставените цели за одреден период.

**Развојно планирање** - значи дека станува збор за позитивни квалитетни промени во училишниот живот и работа. Од година во година училиштето го подобрува својот живот, ги асимилира современите достигнуања, поставува нови цели и го подигнува нивото на сопствените аспирации. Со зборот **училишно** се нагласува дека секое училиште како поединечна организација ја има клучната улога во донесување на одлуките за својот развој. Училиштето е значи, иницијатор, носител на активностите, промените и евалуатор на сопствениот развој. Но, и под услов да бидат вклучени сите наставници и ученици, училиштето не ќе може да се развива ако се потпира само на својата сила и капацитет. Тоа мора да биде отворено за соработка со различни

партнери. На тој начин училиштето ги проширува своите граници и воедно се збогатува себеси, а и другите.”<sup>25</sup>

Успешното развојно планирање од основната функција планирање на менаџерите која мора редовно да ја спроведуваат во својата работа се разликува во некои карактеристики<sup>26</sup> претставени на табелата бр.1 :

---

<sup>25</sup> Беара, М. и др. (2002), *Школско развојно планирање- пут ка школи какву желимо*, Белград : Министарство просвете и спорта Републике Србије, стр. 12

<sup>26</sup> Исто,стр. 15

**Табела бр. 1 Карактеристики на развојното планирање во однос на вообичаеното планирање**

<i>Вообичаено планирање</i>	<i>Развојно планирање</i>
Целите за работа се дефинирани од надвор без согласност од учесниците.	Целите ги дефинираат учесниците според нивните заеднички желби, потреби, проблеми.
Се мора претходно да биде испланирано.	Се подразбира дека не треба се да биде испланирано однапред.
Структурата е главно одредена и непроменлива.	Нема цврста структура, флексибилна е и променлива.
Најчесто е резултат од работата на индивидуа	Резултат е од работата на претставници од повеќе заинтересирани групи.
Главни актери во планирањето се обично членовите на управниот одбор и тие сносат најголема одговорност.	Актери во планирањето се сите кои покажуваат желба и ја делат одговорноста во работата.
Дозволено е хиерархиско донесување на одлуки, а правилата се однапред донесени.	Вклучува тимска работа, заедничко утврдување на правила, носење на одлуки и поделба на задолженија.
Добар план гарантира успех, па самиот процес на планирање е неважен во однос на целта.	Процесот на планирање и продуктот имаат иста важност. Секој чекор еволуира и може да делува на идните чекори.
Планирањето се завршува пред реализацијата.	Планирањето се спроведува пред реализацијата, но продолжува и во текот на неа.
Проблемите се сфаќаат како индикатори на лошо планирање.	Проблемите се сфаќаат како можност за корекција на планот, а со тоа и за промена и развој.
Вообичаениот план е најчесто сегментиран, а деловите се независни еден од друг.	Развојниот план е комплексен и деловите поврзани и зависни меѓу себе.
Планот е конкретизиран во текот на изработката.	Развојниот план се конкретизира со различни проекти.
Процесот се затвора кога е реализиран планот.	Постојано се отвораат нови развојни циклуси.

## 7.1 Фази и чекори во училишното развојно планирање

Развојот на училиштата се одвива помеѓу сегашната реална состојба и проекцијата на идната посакувана идеална состојба. Стратешките насоки на овој развој, како и целите и задачите кои се утврдени постапно се остваруваат едни по други. Процесот на развојното планирање се одвива низ повеќе фази и чекори :<sup>27</sup>

**Фаза на артикулација** - фаза која има за цел со помош на разговор и комуникација да се формулира конкретната состојба на училиштето и да се договорат промени кои се потребни. Во оваа фаза доаѓа до поврзување на сите заинтересирани групи и создавање на услови за непречена работа.

**Фаза на контакти и договор** – клучна фаза за создавање на партнерски односи помеѓу училиштето и соработниците. Се договараат конкретни одговорности и улоги во понатамошната соработка.

**Фаза на дијагноза** - има за цел да се идентификуваат точките на потенцијално подобрување на работењето на училиштето, а со тоа и областите во кои се потребни промени. Се утврдува состојбата на училиштето и потребата од промени. Тоа се прави преку развојна тимската работа во училиштето и врз основа на разговори за состојбата во конкретното училиште и неговите специфики. Тука е значајна и улогата на социјалните партнери, а особено на родителите на учениците.

**Фаза на одредување на тежиште на промените** - подразбира одлучување за целите и приоритетите во развојот на училиштето. Во оваа фаза се доаѓа до сликата на посакуваните промени кон кои тежи училиштето, преку тимска работа.

**Фаза на планирање** - подразбира изработка на план на активности кој води кон реализација на поставената цел. Овде е важно да се определат носителите на планираните активности, временската рамка, критериумите за успех, начинот на вреднување на процесот и резултатите.

**Фаза на реализација** - се однесува на реализирање на планираните активности со ангажирање на потенцијалите со кои располагаат училиштето и окружувањето. Во оваа фаза е клучна улогата на тимот што го води училиштето.

---

<sup>27</sup> Исто ,стр. 13

**Фаза на евалуација** - има за цел да се вреднуваат резултатите и постигнувањата со цел истите да се анализираат и потоа предвидат идните потреби и чекори за развој на училиштето. Со други зборови, оваа фаза претставува истовремено и точка од која започнува новиот развоен циклус.

Динамиката на процесот на училишно развојно планирање секогаш се разликува од училиште до училиште. Некои фази очекувано се одвиваат побрзо и полесно, а некои побавно и потешко. Фазите не мора да се одвиваат по наведениот редосед и може да дојде до некои дозволени отстапувања. Понекогаш е потребно враќање назад, но битно е да не се прескокне ниту една фаза затоа што секоја е подеднакво важна за одвивање на процесот и постигањата на планираните резултати.

Причините за вклучување на сите заинтересирани групи во овој процес се многубројни:

- Донесувањето на важни одлуки е на ниво на училиште;
- Уважувањето на специфичностите на самото училиште;
- Ефикасно и ефективно користење на сопствените ресурси;
- Преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој;

Со училишното развојно планирање се постигнува:

- Богатство на идеи за развојот на училиштето;
- Развој на тимската работа;
- Развивање на меѓусебна доверба и почит;
- Подобрување на климата во училиштето;
- Добра комуникација;
- Оспособување за евалуација и самоевалуација на училиштето;
- Преземање на одговорност за унапредување на училиштето;

Планот за развој на училиштето е документ кој произлегува од процесот на развојно планирање и претставува негов производ. Се донесува за период најчесто од 3 до 5 години и претставува план кој го подржуваат сите членови на развојниот тим и сите вклучени и заинтересирани за развојот во училиштето.

Иако развојното планирање често се поистоветува со годишниот план за развој, тоа се два различни процеси. Развојното планирање е пократок процес најчесто од една година со помош на кој се имплементира стратегијата за развој. Развојното планирање е

повеќе од развоен план како документ на хартија. Тоа е замислен процес кој мора да заживее надвор од буквите, тоа е иднина, визија на училиштето, како се стреми да изгледа во наредните години.

Од самото училиште зависи како ќе изгледа училишниот развоен план, затоа што тој нема стандардна, однапред пропишана форма, но е важно да ја одразува спецификата на самото училиште и да биде **јавен и достапен** за сите заинтересирани. Тој план може да биде основа за односи со јавноста затоа што им дава јасна слика за училиштето на надворешните партнери. Битно е да се вклучат што повеќе наставници, ученици, родители и релевантни партнери од локалната заедница и меродавни институции во расправата за донесување на развојниот план. *Расправата и планирањето* се поважни од самиот план, кој често останува само мртви букви на хартија, ако не побуди интересирање на сите вклучени.

Добро е подготвен доколку одговара на следните прашања:

- Кое е училиштето и што претставува тоа?
- Кои се вредностите, верувањата и очекувањата на сите заинтересирани субјекти во училиштето?

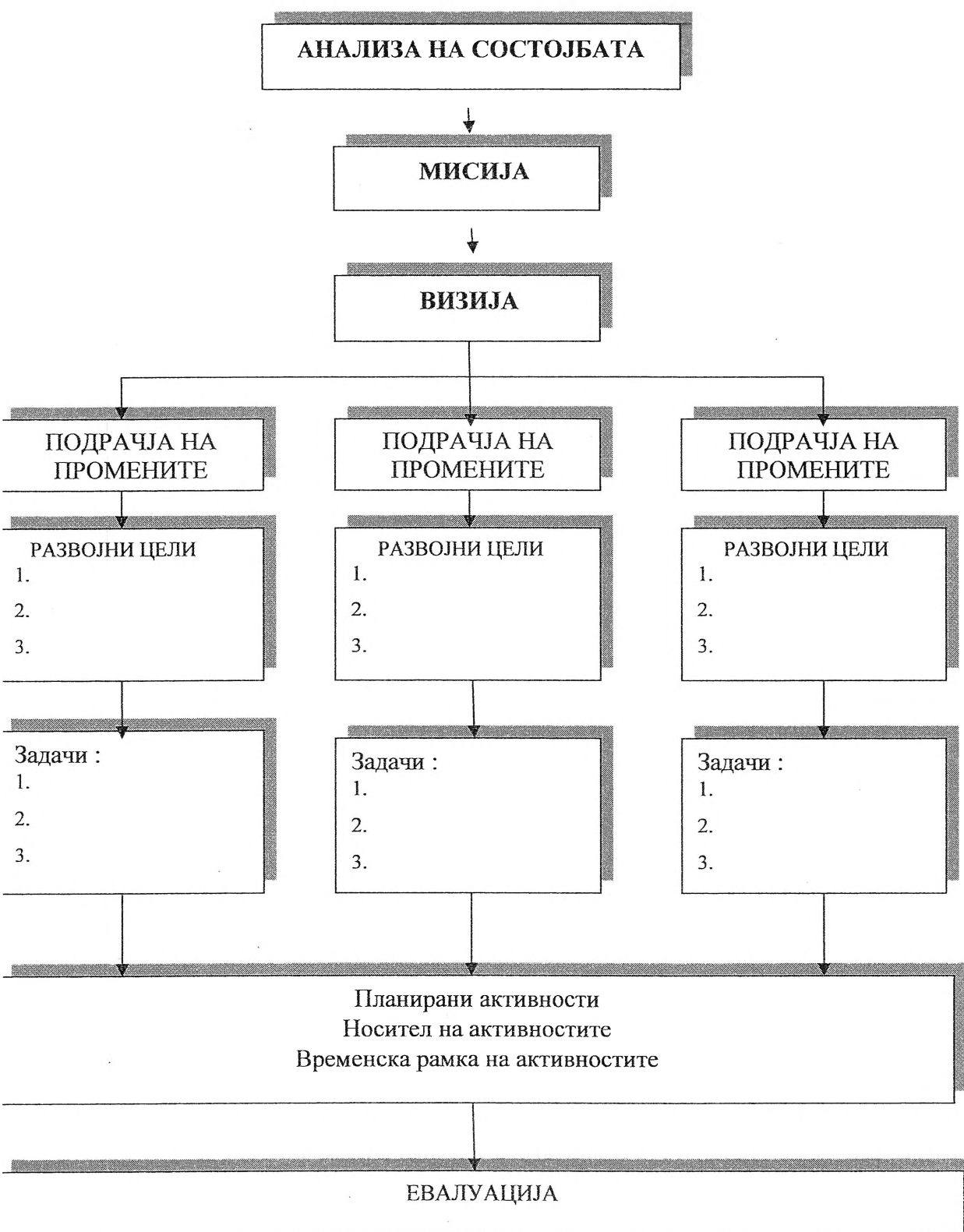
## 7.2 Структура на планот за развој на училиштето

Елементите од кои се состои планот за развој на училиштето, се всушност чекорите во рамките на развојниот циклус :

- „Анализа на состојбата – внатрешна евалуација;
- Мисија на училиштето;
- Визија на училиштето;
- Подрачја на промени;
- Развојни цели;
- Задачи;
- Активности;
- План на евалуација.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Петковски, К.; Алексова, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.276



Шема бр.6 Приказ на елементите на планот за развој

### 7.2.1 Анализа на состојбата на училиштето

#### 1. Што постигнало училиштето и до каде стигнало?

На самиот почеток пред започнувањето на каква било промена која се планира во училиштето, треба да се согледа и анализира постојната состојба. Особено е важно менаџерскиот тим да има сознанија за тоа каква е климата во училиштето за планираните промени, за мотивираноста на вработените и другите заинтересирани партнери за прифаќање на новите задачи како и силината на отпорот кон промените. За да се започне некоја промена во училиштето најнапред треба да се анализира што е позитивно во неговата работа, а кои се неговите недостатоци и негови слаби страни. За да се утврди капацитетот на можности на промена на училиштето се користи SWOT анализата. Оваа анализа е аналитичка метода со помош на кој се дефинираат критичките фактори кои имаат најмногу влијание врз развојот на училиштето. Таа се остварува преку анализирање на четири елементи: **S**- Strengths (силни страни), **W** - Weaknesses (слаби страни), **O** - Opportunitites (можности), **T**- Treats (закани) чии први букви на зборовите го даваат името на анализата – **SWOT**. Силните страни претставуваат позитивни, а слабите страни негативни внатрешни фактори. Можностите пак претставуваат позитивни, а заканите негативни надворешни фактори.

Уште еден значаен сегмент од анализата на состојбата во училиштето е определувањето на ресурсите со кои располага училиштето и неговото поблиско окружување. Како ресурси од училиштето можат да се третираат: материјално - техничкиот простор и опрема, финансиски средства, човечкиот потенцијал, времето и сл. Како ресурси од окружувањето можат да се земат следните: физичко окружување, културни установи (библиотеки, театар, кино, музеј, галерија), воспитно - образовни институции, невладини организации, спортски клубови, медиуми и сл.

### 7.2.2 Определување на мисијата на училиштето

Мисијата е изјава за целта на постоењето на училиштето, за неговата улога во општеството и неговите темелни вредности. Преку оваа изјава, всушност, се добива претстава за тоа кое е училиштето, какви воспитно - образовни можности нуди на учениците и го опишува правецот по кој училиштето се развива.

Ако изјавата за мисијата е добро концентрирана и одговара на претставата за училиштето, тогаш во неа ќе се содржат одговорите на следните прашања:

- Кое е училиштето?
- Зошто постои?
- Кои се неговите главни принципи?
- Која е неговата главна цел?

Изјавата за мисијата по правило треба да е:

- Конкретна;
- Концизна;
- Кратка;
- Разбирлива;
- Ги одразува спецификите на училиштето;
- Носи порака која инспирира и поттикнува;
- Насочена е кон резултатите и постигнувањата;
- Лесно се памети.

Пример за мисија:

*Мисијата на нашето училиште е да го поттикнуваме и обезбедуваме индивидуалниот развој на учениците и наставниците, да ја развиваме свеста за правата и одговорностите, да го негуваме меѓусебното разбирање и почитување, да работиме по високи етички стандарди. (Преземена од Годишната програма за развој на СОУ „Д-р. Ибраим Темо”- Струга.)*

### **7.2.3 Утврдување на визијата на промените на училиштето**

Визијата може да се дефинира како поглед на иднината, замисла на училиштето какво сакаме да биде за догледно време. Визијата е посакувана слика на сите инволвирани во училиштето, не само на менаџерот како одговорен туку и на сите вработени во училиштето и сите заинтересирани партнери од двворешното окружување.

Визијата треба да биде:

- **Споделена** - со што би се обезбедило ангажирање на сите кон остварување на заедничката цел;
- **Реална** - остварлива, достижна;
- **Временски ограничена** - помеѓу визијата и сегашниот момент треба да постои временско растојание (обично 3- 5 години);
- **Концизна и конкретна** - (да носи порака) - формулирана во 2, 3 реченици, налик на економско- пропагандна порака;
- **Предизвикувачка** - предизвикува напор и упорност кај сите актери во училишниот живот и работење за да се постигнат целите;
- **Насочена** - да биде патоказ за определените стратегии за нејзино достигнување и секогаш да насочува кон поставените цели и потребните задачи.

Пример:

*Сакаме училиште во кое ќе владее релаксирачка, отворена, соработувачка атмосфера, учениците ќе доаѓаат со задоволство затоа што во него наставата ќе биде современа, ефикасна, квалитетна, интересна и прилагодена на потребите и интересите на учениците, наставниците и државата. (Преземена од Годишната програма за развој на СОУ „Д-р. Ибраим Темо”- Струга.)*

#### 7.2.4 Определување на подрачјата на промените во училиштето

Процесот на определување на промените во училиштето, главно се фокусира на утврдување на потребите за негов континуиран развој и селектирање на приоритетите и е од клучно значење за донесување на планот за развојот на училиштето.

Откако тимот што го подготвува планот за развој на училиштето ќе ги анализира позитивните и негативните фактори за развој на училиштето, во рамки на планираната мисија и визија, тогаш се фокусира на определувањето на потребите за промени во училиштето. Особено е важно да се утврдат потребите на сите заинтересирани групи кои партиципираат во животот и работата на училиштето.

Потребите можат да се вметнат во рамките на следните шест подрачја на квалитет, кои ги покриваат сите суштествени училишни активности:

1. Организација и реализација на наставата;
2. Училишен менаџмент;

3. Училишна клима - етос;
4. Училишна култура;
5. Усовршување и професионален развој на наставниците;
6. Комуницирање и односи со јавноста;

Потребите можат да се наведуваат во рамките на претходно дадени тематски подрачја (какви што се, на пример, шесте подрачја на промени во претходниот пример) или пак без однапред детерминирани тематски подрачја.

Нормално е листата на утврдени потреби да биде прилично долга, но не може се што треба и се што се сака да се промени. Практиката и искуството покажале дека треба да се покаже умешност и способност за селектирање на приоритети. Впрочем, на тоа често укажува и парадоксот на промените: *Ако сакаме да менуваме се, нема ништо да промениме.*

Според тоа менаџерот и тимот за развој на училиштето треба со умешност да најдат што е тоа што е најважно за училиштето. При селекцијата на приоритетите особено треба да се води сметка за:

- потребите на учениците;
- потребите на наставниците;
- специфичностите на училиштето;
- добрите и лошите страни на училиштето;
- ресурсите на опкружувањето;
- можностите и заканите што доаѓаат од опкружувањето;

### 7.2.5 Определување на задачите и активностите

Додека *развојните цели* се воопштени и долгорочни, дотогаш *задачите* се конкретни. Од една цел обично произлегуваат повеќе задачи. За разлика од целите, кои одговараат на прашањето: Што треба да се менува? Задачите треба да одговараат на прашањето: Како ќе се промени? Сите задачи кои се поставуваат за остварување на една цел треба да водат кон нејзино остварување. За секоја задача се определува одговорно лице и време на нејзино остварување.

Задачите се остваруваат по пат на спроведени соодветни активности. Треба да се разгледа што е потребно да се направи за да се реализираат планираните задачи. Како што целите се разложуваат на задачи, така и задачите се разложуваат на активности.

Пример:

Развојна цел:

- *Подигнување на квалитетот на наставата со воведување на ИКТ во наставниот процес.*

**Задача 1:** *Да се обучат наставниците за работа со компјутери до крајот на првото полугодие од учебната 2010/11.*

**Задача 2:** *Обучените наставници да реализираат 15 часа во текот на 2010/11 година, на кои часови ќе применат ИКТ во наставата.*

За реализација на поставените цели потребно е да се испланираат и активностите кои треба наставниците да ги остварат :

- *Формирање на групи од наставници кои ќе го посетуваат семинарот;*
- *Обезбедување на простор, финансиски средства и обучувачи за реализација на семинарот;*
- *Реализација на семинарот;*
- *Евалуација на резултатите од реализираниот семинар; ( Преземено од Годишната програма за развој на СОУ „ Горче Петров ” – Крива Паланка. )*

При планирањето на активностите најважно е времето. За секоја активност треба да се остави доволно време за реализација. Особено е важно да се определат и носителите кои ќе се одговорни за дадената активност.

#### 7.2.6 План за евалуација

Со планот за евалуација или проверка треба да добиеме релевантни податоци за тоа колку успешно е извршена некоја работа, како е реализиран некој проект, или пак имплементиран некој план. Во тој контекст е особено важно да се добие одговор на следните прашања:

1. Што и како работаме?
2. Како ја следиме својата работа?

### 3. Како знаеме дека сме успеале?

**Реализацијата, следењето и евалуацијата.**<sup>29</sup> претставуваат три меѓусебно зависни и неделиви процеси.

**Реализацијата** претставува пат кон саканата цел и се остварува преку активности кои се планирани. Целите кои се очекуваат треба да се темелат на јасна процена на потребите и на реалните можности училиштето да ги оствари тие потреби. Можат да се појават непланирани и неочекувани тешкотии и пречки при остварувањето на целите и тогаш е потребно да се најдат поинакви решенија, да се воведат нови активности. Затоа е особено важно во развојниот план да се предвиди начинот на следење на целиот процес.

**Следењето** подразбира собирање на информации за тоа што се случува во текот на самата реализација. Овие информации се од голема важност за донесување на различни заклучоци во процесот на евалуација.

**Евалуацијата** претставува донесување на оценка за самиот процес и на неговите резултати врз основа на споредување со однапред поставени критериуми. Евалуацијата ја воочиме како врска со планирањето, реализацијата, следењето и унапредувањето кои се меѓусебно условени елементи. Оттука, евалуацијата е процес кој во себе ги содржи сите овие елементи.

Целта на евалуацијата претставува модификација, усовршување, унапредување на практиката. Процесот на промена значи не само резултатите до кои се дојдени, туку и како се развивал, еволуирал самиот процес. Со евалуацијата се доаѓа до податоци како да се коригираат грешките кои се направени дотогаш и катализираат и даваат правец успешно да се работи понатаму.

Предмет на евалуација може да биде :

- училишниот развоен план;
- корисниците на услугите;
- користењето на ресурсите;
- вклучувањето и придонесот на различните интересни групи;
- резултатите од преземените активности;
- производите од работата;
- степенот на задоволство кај учесниците во процесот;

---

<sup>29</sup> Исто, стр. 269

Евалуацијата се врши во текот на целиот развоен процес според однапред подготвен план на активности. Таа е почеток и крај на еден развоен циклус. Се евалуира секоја етапа на развојниот циклус (информирање, анализа на состојбата, дефинирање на проблемите, утврдување на приоритетите) како и нејзините крајни резултати.

Методолошката основа на евалуацијата е сочинета од комбинацијата помеѓу квалитативно - квантитативно техники и истражувачки постапки: тестирање, интервјуирање, анкетање, скалирање, набљудување... При евалуација на процесот и постигањата на развојното планирање од инструментите можат да се користат: тестови на знаење, скали на процена, прашалници, потсетник на водење на интервју, протоколи на набљудување.

Можните корисници на евалуацијата се: менаџментот на училиштето, наставниците и учениците, советот на родителите, локалната заедница, МОН и др.

Во процесот на училишното развојно планирање задолжени за евалуацијата можат да бидат училишните развојни тимови, директорите на училиштата, училишните колективив, учениците, родителите, МОН, донаторите и др.

## 8. Поим за проект

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

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

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

Зборот проект потекнува од латинскиот збор *projicere* – да се фрлиш напред, што подразбира определено движење и извесна релација со просторот и времето. Тоа всушност значи одредена точка на тргнување од која се поаѓа и се оди напред кон одредена цел.

Проектот може да се дефинира и како: “ Планска одлука која се јавува кога е потребно да се управува со сложени меѓузависни и неизвесни потфати ”<sup>30</sup>

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

Според него проектот:

„ - е метода која ни овозможува да се движиме од идеја кон активност, со примена на различни техники во тој процес;

- има за цел да ја промени ( општествената) средина во која би се одвивал;
- се обликува во одреден општествен, просторен и временски контекст;
- има образовна димензија и овозможува луѓето да учат по пат на експерименти;
- претставува продукт на колективна активност;
- безусловно подразбира евалуација, со што се воспоставува врска меѓу идејата и активноста. ”<sup>31</sup>

Основни карактеристики на проектите се :

- имаат почеток и крај;
- тие користат ресурси (времето на луѓето, пари, опрема, итн.);
- најчесто се за една употреба;
- содржат елементи на ризик.

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

---

<sup>30</sup> Duricin, D. (2006), *Upravljanje (pomocu) projekata*, Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, str.102

<sup>31</sup> Петковски, К. и др. (2005), *Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Херакли комерц: Битола, стр. 25

„ - **индивидуални проекти** кои претставуваат краткотрајни проекти, делегирани од една личност, која во исто време има улога на проектен и функционален раководител.

- **штабни проекти** се оние кои можат да се изведуваат од страна на една организациона единица. Извршителите се бираат од секој дел на организацијата која учествува во реализацијата.

- **специјални проекти** претставуваат проекти кај кои на поединецот или службата им се доделува некоја примарна функција. Овој тип дава најдобри резултати дава ако се примени на краткотрајните проекти, за разлика од долготрајните кај кои може да се јават конфликти помеѓу единиците.

- **здружени проекти** кај кои се бара учество од голем број на функционални единици и обично се подразбира користење на голем број на ресурси.“<sup>32</sup>

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

Според намената:

- научно-истражувачки;
- развојни;
- војни;
- инвестициони;

Според објектот на проектирање:

- предметно проектирани;
- процесно ориентирани;

Според влијание на околината:

- со големо влијание на околината;
- со помало влијание на околината;

Според степенот на новина:

- со голем степен на новина;
- со незначителен степен на новина.”<sup>33</sup>

---

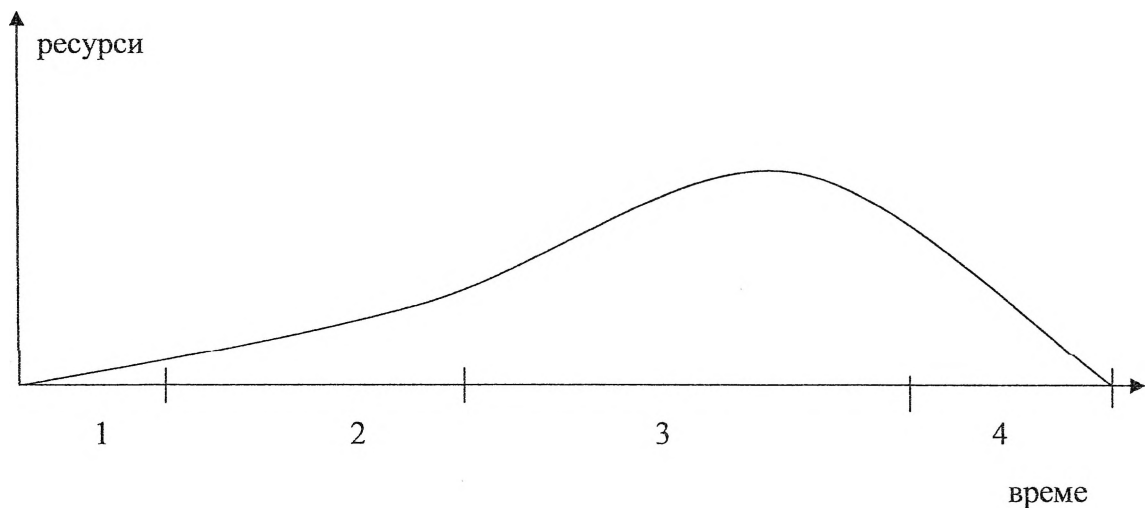
<sup>32</sup> Avlijas, R., Avlijas, G. (2011), *Upravljanje projektom*, Beograd: Univerzitet Sinergium, str. 14

<sup>33</sup> Исто, стр. 15

### 8.1 Животен циклус на проектите

Проектите настануваат и се развиваат на одреден начин, односно имаат свој животен циклус. Најпрво одредена единка или група на индивидуи доаѓа до идеја за проект и активно се залага за негова реализација. Откако ќе се одобри, проектот напредува по одредени фази, се до исполнување на проектните цели, односно до завршување на проектот и негово затворање. Сите проекти се поделени во фази и небитно дали се мали, сложени или едноставни, имаат слична структура на животен циклус. Секој проект мора да има **почетна фаза**, **средна фаза** или повеќе такви и **завршна фаза**. Бројот на фазите во проектот зависи од сложеноста на проектот, како и на намената на проектот. Сите фази кои ги опфаќа проектот, сврзани во една целина, се нарекува животен циклус на проектот.

Според П. Јовановиќ, традиционалниот животен циклус може да се подели на следните четири фази:<sup>34</sup> 1. концептуализација на проектот, 2. планирање на проектот, 3. реализација на проектот, 4. затворање на проект.



**Шема бр.7 Приказ на животен циклус на проектот**

На шемата бр.7 е претставен едноставен приказ на животниот циклус на проектот. **Фазата на концептуализацијата** е почетна фаза на проектот во која се утврдуваат основните активности за дефинирање на проектот, идентификување на потребите и можностите и одредување на алтернативите и дефинирање на

---

<sup>34</sup> Исто, стр. 16

организацијата на проектот. **Фазата на планирање** претставува фаза на дефинирање на проектот и проектните документации во која се дефинираат сите основни и помошни планови на проектите (план на активности, временски план, план на трошоци, итн.). **Фаза на реализацијата** е секогаш најдолгата фаза во која проектот се извршува, односно доведува до завршеток. Завршната, односно **конечната фаза** подразбира завршување на преостанатите проектни активности, остварување на целите на проектот и затворање на документацијата.

Во практиката често по потреба доаѓа до преклопување на одредени фази од проектот. Тоа се прави со цел да се скрати временскиот распоред на проектот. Наредната фаза почнува пред да се заврши одредена претходна фаза. Оваа техника се користи со цел да се скрати вкупното време на проектот.

## 8.2 Појава на проектниот менаџмент

Проектниот менаџмент се појавува во определен момент на теоријата на менаџментот како метод на решавање на проблеми. Оттогаш па наваму, проектниот пристап на решавање на проблемите се повеќе се наметнува во управувањето на организациите и институциите, вклучувајќи ги и образовните институции.

Потребата за проектен менаџмент се базира на:

„ - се поголемата побарувачка за комплексни, софистицирани и најразновидни производи, услуги и дејности;

- огромното зголемување на човековото знаење;
- неопходност за побрзо одлучување (борба со времето). ”<sup>35</sup>

Денес, оваа научна дисциплина претставува универзален концепт за управување со помош на проекти кој овозможува воведување на промени со низа организациски, финансиски и културни последици и овој вид управување бара употреба на многу различни менаџерски и координаторски вештини. Проектниот менаџмент како

---

<sup>35</sup> Поленаковиќ, Р., Донеv, В. (2003), *Запознавање со проектниот менаџмент*, стр. 1

“дисциплина на планирање, организирање и управување со ресурсите, придонесува за успешно исполнување на специфичните проектни цели”<sup>36</sup>

Најголемиот број успешни организации и институции го прифаќаат проектниот пристап во решавање на тековните проблеми при управувањето. Но, за да се реализираат активностите предвидени со проектот, потребни се знаења и вештини од проектен менаџмент. Погрешна е претставата дека е доволно само да се знае и умеет да се направи проект. Не е помалку значајно и да се управува и води успешно проектот, низ сите негови фази и чекори, да се следи неговата реализација и на крај да се вреднува. Подготовката и реализирањето на проекти е дел од проектниот менаџмент. Проектниот менаџмент не содржи само планирање, туку се вклучени и умешноста на менаџерот да биде успешен водач и мотиватор, покренувач на проектот. Проектниот менаџмент претставува збир на компоненти како: евалуација, водство, тимска работа, менаџмент со ресурси. Сите овие компоненти мора да бидат вклучени во проектот.

Управувањето на проектот претставува примена на знаење, вештина, алати и техники во реализација на проектните активности за да се исполнат сите барања на еден проект. Управување на проектот се извршува преку примена и интеграција на процесот на управување на проекти кои опфаќаат иницирање, планирање, реализација, следење, контрола и затварање. Личноста која е одговорна за постигањето на проектните цели се нарекува проектен менаџер.

„ При согледување на современата деловна пракса може да се констатираат се повеќе активности кои во себе ги содржат елементите на проектниот менаџмент и се повеќе има менаџери кои несвесно ги извршуваат активностите на проект менаџерот и затоа сега е момент за продлабочување на знаењата од оваа област.”<sup>37</sup>

### 8.3 Основи на проектниот менаџмент

Од аспект на проектниот менаџмент треба да се има предвид дека кога станува збор за подготовка и реализација на проекти, мошне често се занемарува постоењето на сите фази на проектниот менаџмент. Во тој контекст, треба да се истакнат следните фази:

---

<sup>36</sup> Cleland, I. D.; Gareis, R. (2006), *Global project management handbook*, p. 32

<sup>37</sup> Bobera, D. (2003), *Projektni menadzment*, Subotica: Univerzitet u Novom Sadu, str .5

„ - Идентификација или утврдување на постоење на некој проблем во работата на организацијата;

- Создавање или формулирање на идеја за проект за надминување на идентификуваниот проблем;

- Создавање на предлог проект (претходна евалуација на проектот се јавува како меѓу фаза кај големите проекти);

- Аплицирање и усвојување на прелог проектот;

- Имплементација и водење на проектот;

- Евалуација на реализацијата, постигањата и резултатите од проектот;

- Пишување на финален извештај; »<sup>38</sup>

Различни автори, теоретичари и практичари, даваат различни поделби на фазите и чекорите во проектниот менаџмент. Меѓутоа наједноставен е приодот според кој постојат две основни фази: **планирање** и **имплементирање**. Во фазата на планирање се издеференцирани два чекори: дефинирање и планирање, а во фазата имплементирање се опфатени три чекори: организирање, контролирање и завршување – евалуација (Преработено од изворот: The Small Projects Fund – Project Management Seminar, Bob Mckean p.4).

„ **Во првиот чекор**, дефинирање, опфатени се следните активности:

- дефинирање на проблемот;
- идентификација на проектна цел;
- список на специфични цели;
- определување на првични ресурси;
- идентификација на претпоставки и ризици;

**Вториот чекор**, означени како планирање, ги опфаќа следните активности:

- идентификација на проектните активности;
- потребно време и трошоци;
- распределба на проектните активности;
- идентификација на границите на активности;
- пишување на предлог проект;

---

<sup>38</sup> Петковски, К. и др. (2005), *Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Херакли комерц: Битола, стр. 114

**Со третиот чекор**, се определени активностите што ги опфаќа организирањето:

- определување на потребен кадар;
- регрутирање на проектен менаџер;
- регрутирање на проектен тим;
- организирање на проектниот тим;
- доделување на работни задачи;

**Четвртиот чекор** е контролирањето и тој ги покрива следните активности:

- дефинирање на начин на управување со проектот;
- воспоставување на алатки на контрола;
- подготвување на периодични извештаи;
- преглед на распоредот на проектните активности;
- издавање на наредба за измена;

Последниот или **петти чекор** го означува завршувањето на проектните активности и тој опфаќа:

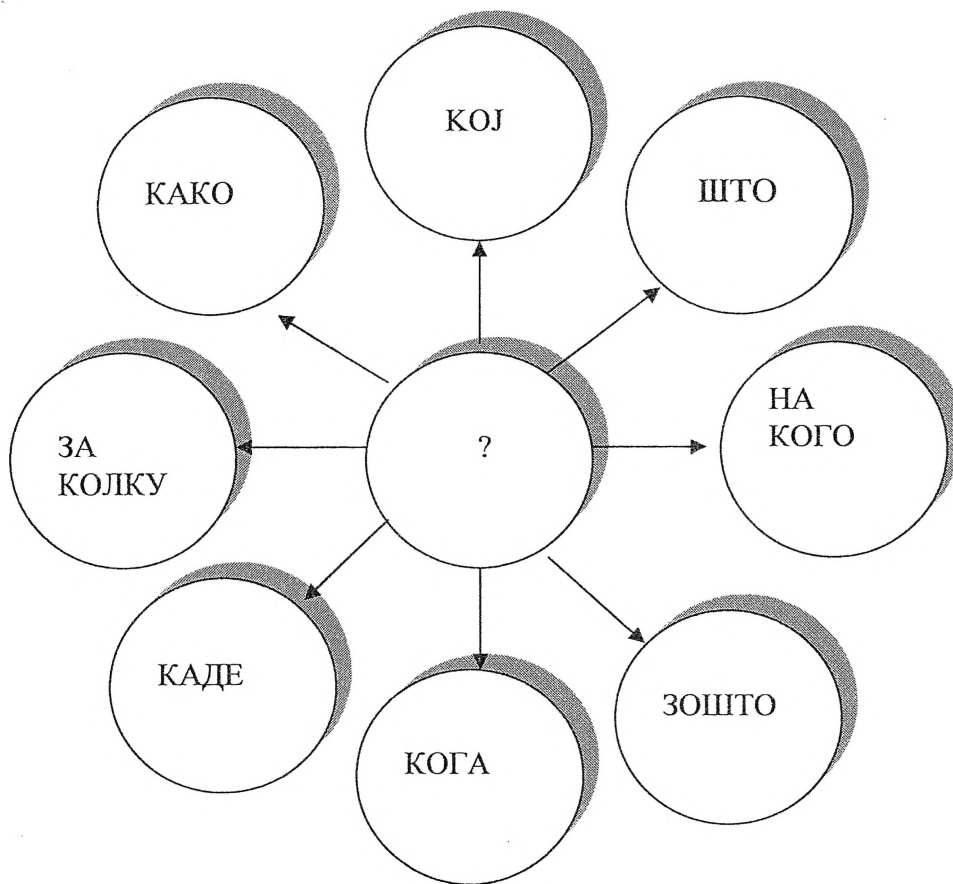
- прифаќање на клиентите;
- поставување на дидактички материјали;
- документирање на проектот;
- подготвување и издавање на конечен извештај;
- водење на пост - имплементациона ревизија.,<sup>39</sup>

Определување на целите на еден проект е многу значајно прашање за целиот проектен циклус. Голем број проекти пропаднале поради нејасно дефинираните проблеми. Колку подобро се изврши идентификацијата на проблемот и се постават целите, толку полесно и побрзо ќе се изврши спроведувањето на проектот.

Независно дали станува збор за проект *воден од понудата* (според политиката на донаторите, а не според потребата на училиштето) или пак за проект *воден од потребите*, (според подготвен план за развој на училиштето), многу важно е колку квалитетно ќе биде напишан предлог проектот. Предлог проектот претставува значаен документ што ја објаснува причината за барањето на определен вид поддршка. Целта е да се презентираат планираните активности така што ќе му дадат на потенцијалниот донатор јасни одговори на следните прашања.

---

<sup>39</sup> Петковски, К.; Алексова, М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр.357



**Шема бр.9 : Приказ на прашањата кои се важни за еден проект**

За да се направи успешен проект, треба да се обрне големо внимание во фазата на идентификација, односно да се откријат причините што довеле до проблемот и последиците што ги предизвикале. Најчесто причините и проблемите кои постојат не се едноставни туку се помногубројни и влијаат едни на други. Затоа е потребно да се определи вистинскиот проблем на чие решавање треба приоритетно да се работи.

Бидејќи училиштата можат да ги реализираат потребите преку проект, потребно е да се идентификуваат *целите и задачите на проектот*. Во поглед на целите на проектот треба да се напомене дека постојат:

- Општа или главна цел или генеричка цел
- Поединечна или специфична цел

Општата цел претставена е кратко и јасно, во една до две реченици и содржи во себе силна порака. Треба да е јасно зададена, прецизна и концизна.

Посебните цели произлегуваат од општата односно генерализираната цел. Тие се куси и се однесуваат на некој строго определен сегмент и треба да бидат јасни за сите, а не само за тие кои го пишуваат проектот.

Откако ќе се определат специфичните цели на проектот, се преминува на поставување на *задачите на проектот*, од кои понатаму ќе произлезат и конкретни *активности на проектот*.

Како што може да се забележи, постојат големи сличности во начинот, структурата и поимите помеѓу планот за развој на училиштето и проектите. Но, тоа е сосема разбирливо ако се знае дека проектите се алатки со чија помош се остваруваат некои сегменти од планот за развој на училиштето.

Од особено значење за успешна реализација на проектите е изработка на план за имплементација на проектот, кој треба да ги содржи следните чекори:

1. Согледување на потребата од проект;
2. Обезбедување на поддршка и вклучување на училишниот одбор и на директорот;
3. Обезбедување на спонзорства;
4. Изработка на содржина на проектот;
5. Дефинирање на целите;
6. Креирање на буџет;
7. Извори на финансирање;
8. Потребен персонал (учесници);
9. Утврдување на улогите и одговорностите на сите учесници во тимот.

#### **8.4 Елементи на предлог – проект**

Предлог проектот треба да ги содржи следните елементи и содржина :

##### **„ 1. Профил на организацијата / училиштето**

Во овој дел се даваат основните податоци за училиштето, адреса, телефон, факс, и-маил, одговорно лице, лице за контакт, жиро сметка, единствен даночен број, банка депонент.

##### **2. Профил на проектот**

Во овој дел се наведуваат :

- **наслов на проектот** - треба да биде што е можно по провокативен, да нуди предизвик и често пати се избира така што првите букви од зборовите на насловот да формираат во ахростих некој интересен збор кој лесно ќе се памти.

- **времетраење на проектот** – очекуван датум на започнување на проектот и времетраење на проектот.

- **директни корисници** - се наведуваат сите субјекти што би имале директна корист од постигнатите резултати на проектот.

- **вкупна вредност на проектот** - станува збор за вкупната сума која е потребна за реализација на проектот, изразена во денари или пак во некоја странска валута, во зависност од каде е потенцијалниот донатор.

- **барана сума од одрганизацијата каде ќе се пријавува проектот** - оваа сума ќе биде различна од претходната само во случај кога тој кој го предлага проектот и ќе го реализира - има обезбедено сопствено учество, финансиски средства и материјално - технички средства.

- **реализатор на проектот** - се пишува името на институцијата што аплицира со проектот и што истиот ќе го реализира. Исто така, тука може да се наведат имињата на клучните луѓе во проектот, пример координаторот или менаџерот на проектот, администраторот или секретарот на проектот.

- **партнери во реализација на проектот** - препорачливо е да се предвидат партнери во проектот, бидејќи донаторите тоа посебно го ценат.

### **3. Кратка содржина / резиме на проектот(summary)**

Кратката содржина на проектот треба да биде прецизна, концизна, јасна, да поттикнува интерес, да дава јасн преглед на активностите на проектот, јасно да ги отсликува целите и задачите на проектот, да дава податоци за целните групи.

### **4. Определување на предметот на проектот и проблемот што тој го третира (background).**

Во овој дел јасно се формулира позадината на проблемот, неговиот делокруг на делување и големина, неговата актуелност и значајност, се наведуваат последиците доколку проблемот не се реши, се елаборираат причините за постоење на проблемот и

се дава пресек на економските и социјалните услови во кои се јавува и постои проблемот.

### **5. Цели на проектот**

Општата или генералната цел на проектот се задава кратко и јасно со намера да се потенцираат клучните аспекти на проблемот. Специфичните или посебните цели се задаваат таксативно и со одмерени реченици. Тие се допираат само со еден од аспектите на проблемот.

### **6. Целни групи**

Кога се вели целна група, се мисли на сите оние директни или индиректни учесници или корисници од резултатите и постигнувањата на проектот. Правилно е да се даде преглед на сите категории учесници и корисници, како и квантитативно изразување на нивниот број. Треба да се напомене дека со различни активности предвидени во проектот можат да бидат опфатени различен број на учесници и корисници.

### **7. Активности**

Во овој дел се дава преглед на сите активности предвидени со проектот (бројно изразени) и посебно се прави временски распоред за нивна реализација во форма на табела. Во таквиот преглед треба да се наведат и носителите на активностите.

### **8. Очекувани резултати - индикатори**

Очекуваните резултати, односно индикаторите треба да бидат по можност квантитативно изразени, да бидат мерливи (технички и економски да можат да се измерат) и видливи, да бидат објективни и споредливи, со дадени стандарди и релевантни податоци.

### **9. Евалуација**

Евалуацијата, како постапка означува следење, мониторинг и вреднување (проценка). Со неа се проверува реализираното со проектот. Оваа постапка вклучува и проверка врз база на собраните информации за начинот и квалитетот на реализацијата на активностите во проектот.

Евалуацијата може да се направи тековно, периодично и финално. Со неа се дава оценка за спроведените активности, условите во кои се реализираат, квалитетот на работата и одговорностите на вработените вклучени во проектот, нивниот однос кон

учесниците и нивната посветеност на активностите, ангажирањето, нивните ставови и мислења.

### **10. Буџет**

Со овој елемент се обезбедуваат информации за тоа колку средства се потребни за реализација на проектните активности, со која динамика (кога) и за која цел (зошто). Постои детален буџет и негова кратка верзија. Најпрво се прави детален буџет по ставки, позиции и во согласност со предвидените активности. Потоа сите вкупни трошоци се систематизираат по категории на трошоци, со што се добива краток преглед на бараните средства.

### **11. Одржливост**

За еден проект се вели дека е успешен, не само ако се реализираат сите предвидени активности во него и со расположливите средства, туку и ако истиот даде ефекти што ќе овозможат негова одржливост и по завршувањето на проектните активности што ги финансира некоја фондација, асоцијација или министерството. Најголемиот проблем кај нас, е што се реализирани многу ”успешни” проекти со доста финансиски средства, но нивниот дух престанува по престанувањето на финансирање на проектот. Затоа е многу важно, секое училиште да наведе како смета дека активностите ќе се однесуваат по престанувањето на финансирањето.

### **12. Прилози**

Во овој дел, со цел потенцијалните финансиери со апликантот (училиштето што го претставува проектот), добро е да се даде:

- CV или лична карта на училиштето;
- листа на реализирани проекти и други активности;
- CV од предложените експерти како носители на активности на проектот;
- програма за работа на училиштето;

Исто така, како прилози можат да се дадат некои печатени публикации од страна на училиштето, некои податоци од претходни истаржувања, релевантни за предметот на проектот, брошури, дијаграми слики, карти. »<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Петковски, Н. К., Алексова, А. М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 344

## 9. Улога на субјектите вклучени во развојот на училиштето

Едно училиште во своето работење најмногу треба да се потпира на своите ресурси. Во прв ред тука спаѓаат човечките ресурси, а тоа подразбира раководен и наставен кадар кој е високо образован, кадар кој ги следи сите трендови и новитети што се случуваат во светот во сферата на воспитно - образовната дејност. Раководен и наставен кадар кој е спремен постојано да учи и да се надоградува со знаење, а преку кое знаење учениците ќе добиваат, стекнуваат нови знаења и вештини со што спремено ќе може да одговорат на сите нови предизвици кои ги носи 21-век. Имплементирање на развојниот и проектниот менаџмент во училиштата претставува голема задача и одговорност за менаџерите кои го водат училиштето и во прв ред не треба да ја препуштаат работата и одговорноста на други субјекти во училиштето, но секако не можат сето тоа да го остварат сами.

Во секое училиште треба да постои компетентен *стручен тим* составен од членови на училиштето (наставници и стручни соработници) и други заинтересирани субјекти (родители, претставници од локалната самоуправа, бизнис секторот). Треба да постои клима на доверба и успешна двонасочна комуникација помеѓу менаџерот како водач и иницијатор и сите членови на тимот, помеѓу интерното и екстерното опкружување на училиштето.

### 9.1 Улога на менаџерот во развојното и проектното менаџирање

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

- изработка на долгорочни планови
- изработка на краткорочни планови

Во групата на долгорочни планови се смета на изработката на стратешки план за развој на училиштето, а во групата на краткорочни планови е изработката на годишната програма за работа на училиштето и изработка на оперативните планови за работа на училиштето, познати како месечни или седмични програми.

Изработката на развојните планови и годишните програми директорот како задача треба да ја има самиот, а не да ја пренесуваат, односат делегираат на наставниците и стручните соработници. Само тогаш кога директорите сериозно ќе учествуваат во изработката на развојните планови и годишните планови, ќе бидат *водачи* на развојните тимови формирани за таа цел, тогаш може да се очекува успешно имплементирање на развојниот процес во училиштето. Изработката на годишната програма за работа на училиштето е суштинска функција на директорот на училиштето и се изработува секоја година.

За да се подготви квалитетна годишна програма менаџерите треба да запазат неколку фази или чекори:

„ - **прва фаза** при која треба да се направи анализа на работата и резултатите од работата на училиштето во претходната година (самоевалуација на училиштето);

- **втора фаза** при која се утврдува идејна скица на програмската структура за работа на училиштето во наредната година;

- **трета фаза** се прави подготовка на аналитичко - планска документација за изработка на програми на одделни делови или организациски единици пр.(стручни активи);

- **четврта фаза** при која се врши усогласување и поврзување на тие програми во една целина;

- **петта фаза** при која се дефинира деловната политика со која ќе се обезбеди непречена реализација на програмата за работа.”<sup>41</sup>

„ При реализација на проектите пак, менаџерот има три главни улоги:

#### 1. **Кормилар/ навигатор** на проектот:

- го следи остварувањето на проектните активности и дава оценка за неговата успешност;

- прави листа на проценка на буџетот и другите искористени ресурси (листа на учесници, експерти);

---

<sup>41</sup> Исто, стр. 217

- презема корективни активности, тогаш кога е потребно.

2. **Водач/ капетан** на проектот:

- управува со проектните активности и персоналот вклучен во проектот;
- ги извршува потребните активности;
- го претставува тимот на проектот во надворешната средина;
- покажува крајна одговорност;

3. **Домаќин** во проектот:

- обезбедува партиципативен менаџмент и партнерски однос;
- гради тим и го подржува тимот;
- го следи моралот во тимот и чувството за припадност на членовите кон тимот;
- обезбедува почитување на договорите.<sup>42</sup>

## 9.2 Улога на наставниците во развојот на училиштето и реализација на проектите

За имплементирање на развојниот процес на училиштето и реализирањето на проектите во училиштата се формираат *развојни тимови*. Поголем дел од членовите на развојниот тим го сочинуваат наставниците кои работат во училиштето и кои со свое ангажирање, идеи, замисли, забелешки учествуваат во работата на тимот. Во тимот мора да има членови кои имаат улога на **координатор, секретар и финансиски организатор**.

Еден успешен **координатор** на проект треба да има искуство во работата на училиштето и во реализација на проекти, пожелно е да има познавање на странски јазици и работа со компјутери. Во активностите треба да покажува флексибилност и подготвеност за работа надвор од регуларното работно време. Најчесто како координатор на тимовите се избира лице кое ужива најголема доверба кај вработените и за кое се смета дека е претставителен и лесно комуницира со луѓето.

**Администраторот или секретарот** на проектот има мошне специфична улога. Тој/таа претставува лице за контакт со сите релевантни фактори за успешна реализација на проектот и ги извршува сите административни активности. Неговата улога е да учествува во организацијата на сите проектни активности, да дава

---

<sup>42</sup> Исто .стр.352

логистичка поддршка, да го договара местото и времето на реализација на проектните активности, да ги договара состаноци на тимот за водење на проектот, уредно да води евиденција за учесниците и за проектната документација. Постојано треба да соработува посебно со менаџерот на проектот и лицето кое е задолжено за финансии.

**Лицето задолжено за финансии** треба уредно да води главна книга на приходи и расходи, да изготвува финансиски извештаи - периодични и финални и да ја следи состојбата на буџетот. Ефикасно извршување на проектните активности во голема мера е условено од неговата работа.

### 9.3 Улога на БРО во развојот на училиштето и реализирање на проекти

Доколку сака училиштето да успее во постигнувањето на зацртаните организациски цели, покрај другото, тоа треба да го усогласи интерното окружување со екстерното окружување. Екстерното окружување е составено од субјекти кои се наоѓаат надвор од училиштето, а кои имаат битно влијание врз целокупното негово функционирање. Тука спаѓаат разни: општествени, демографски, културни, економски, технолошки, социјални, правни, конкурентски фактори кои делуваат во работењето на училиштето. Во голема мера може да се искористи улогата и влијанието на локалната заедница како дел од екстерното окружување и министерството за образование и наука, поточно БРО.

БРО со повеќе свои сектори директно или индиректно може да се вклучи во развојот на училиштето.

„Секторот за професионален развој на воспитно-образовниот кадар и советодавно стручна работа својата дејност ја реализира преку одделението за изработка на програми и критериуми за професионален развој на воспитно - образовниот кадар и седумте меѓуопштински одделенија.

Одделението за изработка на програми и критериуми за професионален развој на воспитно образовниот кадар ги врши следните работи:

- изработува анализи и врз основа на нив ги утврдува потребите за професионален развој на воспитно - образовниот кадар;

- изработува долгорочен и годишен план на активности за обука на воспитно - образовниот и раководниот кадар;

- изработува долгорочен план за потребите за обука на воспитно - образовниот и раководниот кадар;

- ги спроведува постапките за акредитација за обезбедување услуги во врска со спроведување на обуките на воспитно - образовниот кадар;

- склучува договор со акредитираните институции и други правни лица за спроведување на обуките на воспитно - образовниот кадар;

- го следи извршувањето на услугите на акредитираните установи, институции и други правни лица во однос на квалитетот и извршувањето на услугите според утврдените рокови;

- прибира информации од воспитно - образовниот кадар во врска со програмите за обука;

- обезбедува квалитет преку евалуацијата на програмите за обука на кадрите во воспитно - образовните установи во соработка со Државниот просветен инспекторат;

- дава информации за констатираните согледувања за професионалниот развој на воспитно - образовниот и раководниот кадар;

Во извршувањето на надлежностите Секторот за професионален развој на воспитно - образовниот кадар и советодавна стручна работа преку Меѓуопштинските одделенија за советодавна стручна работа ги врши следните работи:

- дава советодавна стручна помош на училиштето за концепциските и систематските промени во воспитно - образовниот систем;

- дава стручни совети за самоевалуација на училиштето и изработка на развојните планови;

- ги координира активностите, заедно со раководниот тим на училиштето, за изработка и спроведување на акционите планови за мерките кои треба да се преземат по извршената интегрална евалуација;

- дава редовна стручна помош на училиштата за подготовка и спроведување на училишните проекти во согласност со развојните планови;

- соработува со училиштата, со органите на општината и на Градот Скопје за подобрување на квалитетот на наставата.

Главната активност (работна задача) на Секторот за развој на воспитно - образовниот систем и развој на стандарди е изготвување на концепти за развој на образовниот систем, наставни планови и програми за предучилишното, основното,

средното и специјалистичкото образование, како и за образованието на учениците со посебни потреби и образованието на возрасните. Исто така, Секторот организира и спроведува активности за професионалниот развој на наставниот и раководниот кадар во училиштата.

За успешно имплементирање на новите наставни програми и другите измени во наставните планови, како и во начинот на планирање и изведување на наставата, Секторот овозможува континуирана поддршка на наставниците во основните и средните училишта преку одржување семинари, стручни средби со активите на наставниците, советувања и посети на училиштата.

Секторот, исто така има и други активности кои придонесуваат за развој на образовниот систем и тоа:

- учество во истражувачки и акциони проекти чија реализација е во тек (УСАИД, програмата за животни вештини, за рано учење на германскиот јазик и др.);
- водење интервјуа со кандидатите за директор на училиштата;
- соработка со единиците на локалната самоуправа во делот на образованието.<sup>43</sup>

#### **9.4 Улога на родителите во развојот на училиштето и реализација на проекти**

Во последно време се повеќе се бара и вклученост на родителите и учениците во подготовката на годишната програма на училиштето и во развојните проекти важни за училиштето, бидејќи е факт дека тие се неизоставен елемент за функционирање на училиштето.

Родителите главно се вклучени преку нивни претставници во Советот на родители. Советот на родители дава мислење за програмата за развој на училиштето, годишниот детален план на училиштето, Советот исто така ги разгледува и извештаите за наставата, проблемите, желбите на родителите во врска со работата на училиштето, соработува во организирање на ученички екскурзии и сл. Соработката меѓу училиштето, наставниците и Советот на родители треба да е највисоко ниво. Соработката започнува уште на родителските состаноци каде се договараат за сите битни работи поврзани со учениците како и нивните активности.

---

<sup>43</sup> [www.bro.gov.mk](http://www.bro.gov.mk)

## 9.5 Улога на учениците во развојот на училиштето и реализација на проекти

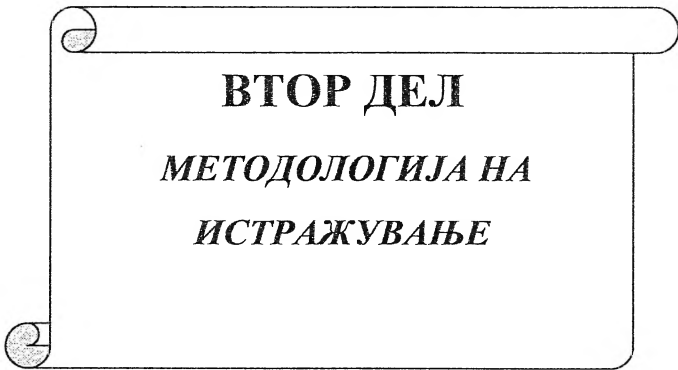
При имплементација на развојниот процес и развојните проекти во училиштето може во некои сегменти да се вклучат и учениците. Проектните активности дури и се посебно подрачје во Наставниот план чијашто функција е задоволување на индивидуалните интереси и желби на учениците во одделни области. Поради својата специфичност, тие се разликуваат од наставните предмети и затоа се реализираат во рамките на годишниот фонд на часови (со по 70 часа) од I до IV година, по слободен избор на ученикот. Проектните активности можат, според сопствените капацитети и можности на училиштата, да се реализираат во текот на целата наставна година, во следните области и со следниот обем:

- „ - Култура за заштита, мир и толеранција;
- Урбана култура;
- Култура на здраво живеење;
- Природни науки;
- Граѓанска култура;
- Спортски активности;
- Активности од областа на музиката;
- Ликовно-творечки активности. „<sup>44</sup>

Улога на наставниците е да мотивираат нивно вклучување и придонос и во други важни проекти за развојот на училиштето. Како предност во своето работење за едно училиште може да биде и кадарот (учениците) кој произлегол од тоа училиште, а кој денес е на важни позиции во градот, земјата, регионот, на светско ниво. Вклученоста на учениците во проекти е дел од остварувањето на воспитно – образовниот процес и стекнувањето на потребното знаење.

---

<sup>44</sup> <http://bro.gov.mk/?q=gimnazisko-obrazovanie>



**ВТОР ДЕЛ**  
***МЕТОДОЛОГИЈА НА***  
***ИСТРАЖУВАЊЕ***

## II . МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

### 1. Релевантни истражувања

Иако приватниот сектор постои подолго време во државите кои поминуваа низ транзицискиот период не постојат многу истражувања во нашата и соседните земји кои се занимаваат со *споредба и компарација* на државниот и приватниот образовен сектор. Во периодот после транзицијата, истражувањата кои беа направени во соседна Хрватска во претходната деценија истакнуваа „ две спротивни тененции, на една страна заговорниците на приватното образование кои сметаат дека тие се гаранција за нов квалитет во однос на државните училишта, а на друга страна противниците кои го оспоруваат квалитетот на приватното образование и истакнуваат дека овој начин на образование е промотор на богатата класа.”<sup>45</sup> Со ова истражување беше истакната потребата за создавање на критериуми и јасни параметри за компарација и воедно појавата на приватното образование се сметаше за важен параметар за демократијата во една земја и нејзината развиеност.

Дел од одбранети магистерски трудови во нашата држава беа насочени кон истражување на улогата на менаџерот во воведувањето на развојните промени во државните училишта, начинот на менаџирање на проектите во средните стручни училишта; во приватните училишта пак се истражуваа начинот на основање, управување и новите трендови во водење на воспитно – образовниот процес во училиштето. Сите тие дадоа свој придонес и одговорија на прашања значајни за воведување на менаџментот во нашите училишта, но истражувањата беа насочени на согледување на состојбите само во државниот или приватниот сектор поодделно.

За имплементација на развојниот и проектниот менаџмент *споредбено* во државните и приватните училишта не се правени многу истражувања.

Имплементацијата на развојниот и проектниот менаџмент во училиштата се врши во основа со обука на менаџерите, односно директорите кои раководат со училиштето. За обуката на менаџерите во образовниот сектор, Министерството за образование и наука има акредитирано пет високообразовни институции како

---

<sup>45</sup> Vrčelj, S. (2005), *Private education in Croatia- a new paradigm of quality or a promoter of high class society?*, Didactica Slovenica, Pedagoska obzorja, str.1, abstract.

понудувачи за услуги за обука на директори во која обука се стекнуваат и вештини за развојниот и проектниот менаџмент. Менторирањето, поттикот на наставниот кадар за вклучување во развојниот процес на училиштето е задача на менаџерот или пак се обучуваат од страна на Бирото за развој на образованието (БРО).

## 2. Предмет на истражување

Предмет на ова истражување е застапеноста на развојниот и проектниот менаџмент во државните и приватните средни училишта.

Бидејќи овој проблем во себе опфаќа низа елементи, предметот на истражувањето во себе вклучува :

- анализа на развојните планови на училиштето, реализирани проекти, проекти во подготовка ;
- значењето на развојниот и проектниот менаџмент за самото училиште;
- улогата на директорот, наставниците, стручните соработници и БРО за воведување на развојниот и проектниот менаџмент во училиштето;
- ставовите на менаџерите, наставниците и стручните соработници за потребата, искуствата со кои се сретнале од имплементација од овој вид на менаџмент во училиштето;
- оспособеноста на менаџерите, наставниците и стручните соработници за планирање и подготовка на проекти, развојни стратегии (иницијално образование, семинари) ;
- учеството на учениците и родителите во развојното планирање, подготовка и реализација на проектите;
- соработката на училиштето со локалната средина при реализацијата на проектите и развојот на училиштето.

### 3. Цели на истражувањето

Целта на истражувањето е компаративно да се проучи и испита застапеноста и воведувањето на развојниот и проектниот менаџмент во средните државни и приватни средни училишта. Целта е конкретизирана низ следните задачи:

1. да се проучи стручна литература за проектниот менаџмент и да се анализираат развојните планови на училиштата (мисија, визија на училиштето, подрачја на промените, развојни цели);
2. да се испита улогата на БРО, директорот, наставниците и стручните соработници во имплементација на развојниот и проектниот менаџмент во училиштето;
3. да се утврдат ставовите на менаџерот, наставниците и стручните соработници за потребата на училиштето од развојниот и проектниот менаџмент и неговото значење за самото училиште,
4. да се утврдат условите за имплементација на проектниот менаџмент (водство, тимска работа, финансии, обука),
5. да се проучи каков е степенот на партиципација на учениците и родителите во развојот на училиштето и проектните активности,
6. да се проучи како се вклучува локалната средина во развојот на училиштето,

### 4. Хипотези на истражувањето

Во врска со предметот на истражување формирани се следните хипотези:

#### Главна хипотеза

Развојниот и проектниот менаџмент не се имплементираат подеднакво во државните и приватните средни училишта.

Помошни хипотези

1. Развојниот менаџмент има подеднакво значење за државните и приватните средни училишта;
2. Постојат разлики во изборот на подрачја на промени, развојни стратегии и приоритети на делување во државните и приватните училишта;
3. Улогата на БРО, директорот, наставниците и стручните соработници е различна во приватниот и државниот сектор;
4. Поголем интерес за воведување на развојниот менаџмент има кај менаџерите во приватните училишта, отколку кај менаџерите од државните училишта;
5. Кај наставниците и стручните соработници од приватните училишта преовладува позитивен став кон промените и развојот на училиштето за разлика од наставниците и стручните соработници од државните училишта;
6. Условите за имплементација на проектниот менаџмент (водство, тимска работа, финансии, обука) се подобри во приватните училишта отколку во државните;
7. Приватните училишта имаат поголем интерес и соработка со учениците и родителите за развојот на училиштето и проектните активности отколку во државните училишта;
8. Приватните училишта имаат поголем интерес за вклучување на локалната средина во развојот на училиштето отколку државните.

## 5. Варијабли во истражувањето

### Независна варијабла

Застапеноста на развојниот и проектниот менаџмент во средните училишта.

### Зависна варијабла

Мислењата и ставовите на менаџерот, наставниците и стручните соработници, условите за имплементација, соработка со родителите, со учениците и локалната средина.

## 6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Од методите, во ова истражување беше користен дескриптивниот метод. Согласно поставените задачи се применуваа техниките: анкетање, структурирано интервју и анализа на содржина. Беше планирано да се анализираат и годишните програми, развојните планови на училиштата, реализираните проекти и проекти во подготовка, но само две училишта се согласија да се анализираат документите од нивното училиште. Кај другите училишта немаше никаков интерес за соработка во тој дел од истражувањето и поради тоа не беше спроведена анализа на тие податоци. Од инструментите беа употребени интервју и анкетни листови - скалери со чија помош се истражи и проучи мислењето и ставовите на менаџерите и наставниците. Прашањата беа од отворен и затворен тип. Анкетањето се спроведе анонимно за да се добијат искрени податоци од страна на субјектите.

Интервјуто е наменето за директорите на училиштата. Протоколот е структуриран и се состои од 6 прашања од кои на прашањето бр. 1 треба да се даде оценка од 1 до 5, прашањата бр.2 и бр.3 се од отворен тип, прашањето бр.4 е во вид на скала на проценка со повеќе тврдења, на прашањето бр.5 испитаникот треба да избере три подрачја на делување и на прашањето бр.6 треба да избере од понудените неколку модели на стратегија.

Анкетниот лист наменет за наставниците и стручните соработници се состои од 6 прашања од кои на прашањето бр.1 треба да даде оценка од 1 до 5, прашањата бр.2 и бр.3 се од отворен тип, прашањето бр.4 е во вид на скала на проценка со повеќе тврдења, а на последното прашање бр.5 испитаникот треба да одбере три подрачја на делување кои ги смета за приоритетни.

Интервјутото за директори и анкетниот лист за наставниците и стручни соработници имаат повеќе заеднички прашања.

## **8. Популација и примерок**

Во истражувањето беа вклучени две категории испитаници: менаџери, наставници и стручни соработници (педагози и психолози) кои работат во државни средни училишта и менаџери, наставници и стручни соработници (педагози и психолози) кои работат во приватни средни училишта. Видот на примерокот во истражувањето беше стратификуван. Во истражувањето се анкетираа и интервјуираа субјекти од повеќе приватни и државни гимназии. Во табелата бр.2 се претставени податоци за училиштата кои беа вклучени во истражувањето.

Табела бр.2 : Структура на примерокот анкетирани наставници и стручни соработници и интервјуирани менаџери

Државни Училишта	Број на анкетирани испитаници	Број на интервјуиран и менаџери	Приватни Училишта	Број на анкетирани Испитаници	Број на интервјуиран и менаџери
СОУ” Горче Петров”- Кр.Паланка	35	1	ПСУ” Арди”- Скопје	22	1
СОУ” Ибраим Темо” -Струга	16	1	ПСУ”Петта приватна гимназија ”- Струга и Скопје	22 + 26	2
СОУ”Нико Нестор”- Струга	30	1	ПСУ” International hight school ”- Скопје	16	1
СОУ” Св.Климент Охридски”-Охрид	19	1	ПСУ” САБА” - Битола	6	/
			ПСУ” Прва приватна гимназија”- Битола	8	/
	Вкупно 100	4		Вкупно 100	4

## 9. Организација и тек на истражувањето

Теренскиот дел од истражувањето беше реализиран во период од девет месеци. Првенствено беше планирано да се заврши за пократок рок, но не наидовме на очекуваната соработка во дел од приватните училишта кои претходно планиравме да ги вклучам во истражувањето. Две училишта немаа желба да се вклучат во истражувањето и поради тоа беа вклучени други училишта. За целокупното истражување беа потребни дванаесет месеци. Истражувањето беше спроведено по следниот организациски редослед:

- Составување на примерокот;
- Подготовка на инструментите за истражување (печатење и проверка);

- Спроведување на интервју наменето за менаџерите;
- Спроведување на анкетниот лист наменет за наставниците и стручните соработници (во ист ден како и за директорите на училиштата);
- Обработка на податоците од анкетата – скалирањето;
- Проверување на хипотезите;
- Интерпретација на податоците и донесување на заклучоци,
- Подготвување на извештај од извршеното истражување.

## 10. Обработка на податоците

Обработката на добиените податоци беше направена со примена на квалитативна и квантитативна анализа. Податоците од анкетниот лист – скалер беа обработени во зависност од типот на прашањето. Кај прашањата од отворен тип се изврши сигналирање, а потоа беа обработени со групирање, табелирање, дистрибуција на фреквенција и процентот. Прашањата со скала на проценка се обработени преку: сигналирање, групирање, табелирање, пребројување, пресметување процент и фреквенција (квантитативна анализа), како и Хи-квадрат тест, кои се користени за изведување на заклучоци за постоење (непостоење) на определени разлики меѓу добиените (забележани) фреквенции и фреквенциите кои би ги очекувале според определена хипотеза. Сите податоци се компјутерски обработени.

**ТРЕТ ДЕЛ**

***АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА  
РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО***

## 1. Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју за менаџери и анкетата за наставниците и стручните соработници

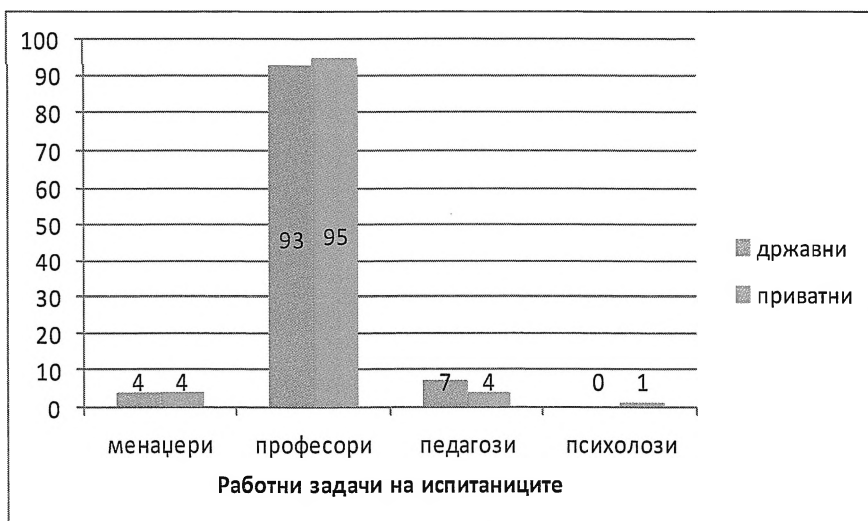
Анализата на резултатите од истражувањето беше насочена кон докажување на поставената главна хипотеза и поединечните хипотези. Беа анализирани податоците од интервјутото за менаџери и анкетниот лист за наставници и стручни соработници. Добиените резултати од спроведеното истражување укажуваат на следново:

Во воведниот дел од интервјутото и анкетниот лист од испитаниците се бараа податоци во кое училиште работат, кои работни задачи ги извршуваат и какво иницијално образование имаат. Според работните задачи вкупниот број испитаници се забележува дека:

**Табела бр. 3 : Структура на примерокот според поделба на работните задачи**

работни задачи	менаџери	професори	педагози	психолози
државни	4	93	7	0
приватни	4	95	4	1

**Графикон бр. 1 : Структура на примерокот според поделба на работните задачи**



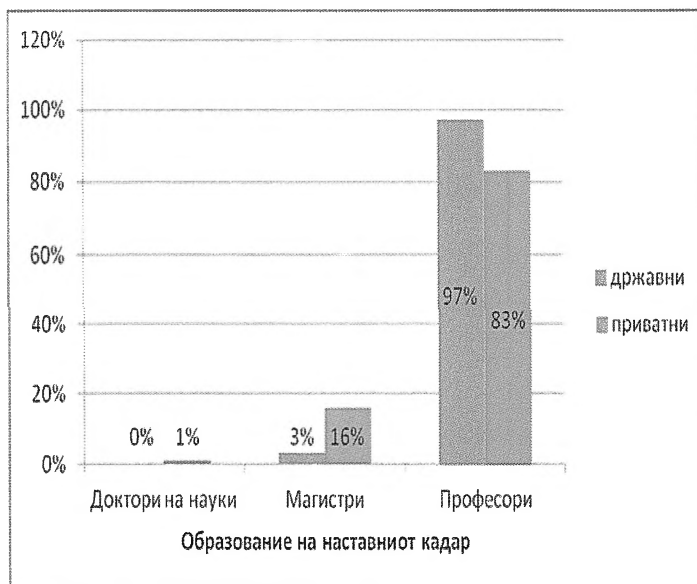
Менаџерите и од државниот и од приватниот сектор имаат иницијално образование кое се бара според законот за да ја извршува функцијата на менаџер, односно високо образование и положен испит за директори. Менаџерите сметаат дека имаат доволно иницијално образование и обука за реализација на развојниот процес.

Од однос на иницијалното образование на наставниот кадар на наставниците и на стручните соработници се добиени податоците :

**Табела бр. 4: Структура на примерокот анкетирани наставници и стручни соработници според иницијално образование**

иницијално образование	доктори на науки	магистри	професори
државни	0	3	97
приватни	1	16	83

**Графикон бр.2 : Структура на примерокот анкетирани наставници и стручни соработници според иницијално образование**



Од табелата бр.4 и графиконот бр.2 се гледа дека има разлика на образованието во државните и приватните училишта, односно во приватните училишта имаат ангажирано кадар кој има поголем степен на образование од законски потребното, 1 % се доктори на науки, 16% се магистри, останатите се со високо образование. Во

државните училиште пак доктори на науки нема, а магистри се во помал процент само 3% .

Во овој дел може да се додаде дека на **тврдењето 11** од анкетниот лист: *Како наставник / стручен соработник имам доволно иницијално образование и обука за остварување на развојниот процес во училиштето* 55% односно 69% од испитаниците од државните односно од приватните училишта се согласуваат дека како наставници / стручни соработници имаат доволно иницијално образование и обука за остварување на развојниот процес во училиштето.

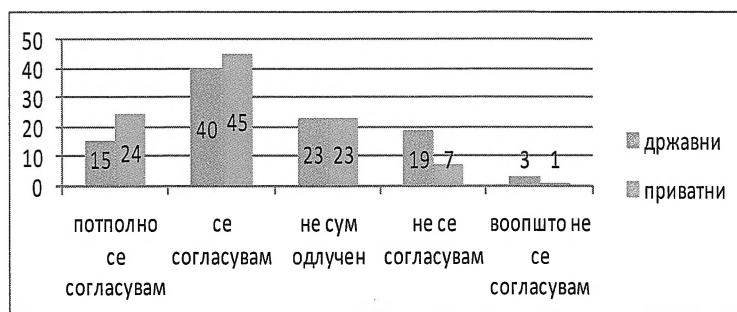
**Табела бр. 5 : Ставови за потребното иницијално образование на наставниците и стручните соработници**

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	15		40		23		19		3		100	3,45
приватни	24		45		23		7		1		100	3,85

$$X^2 = 8,9095 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 8,9095 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта.

**Графикон бр.3 : Ставови за потребното иницијално образование на наставниците и стручните соработници**

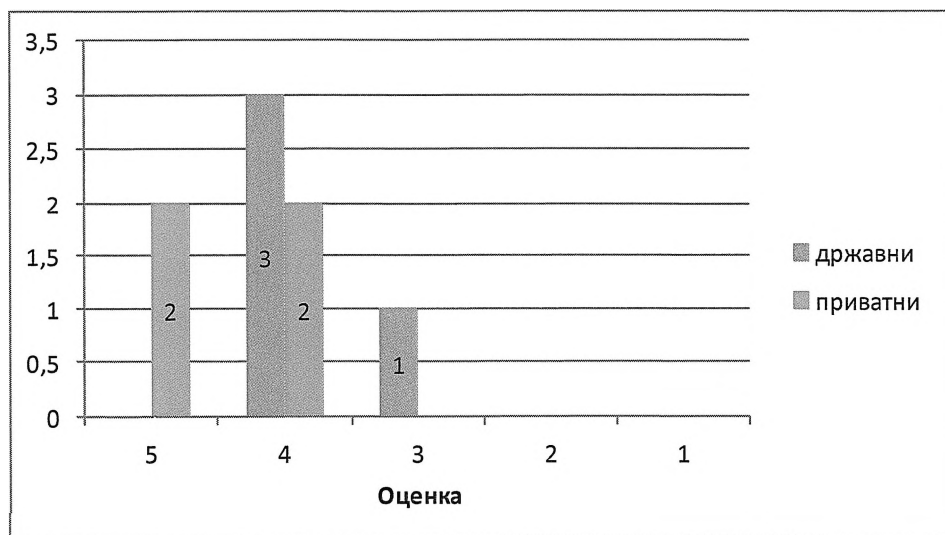


**1. прашање :** *Како го оценувате општото напредување на вашето училиште во претходните 3 години ? (оцени од 1-5 при што 1 означува најмал напредок, а 5 највисок напредок).*

**Табела бр.6 : Оценка за општиот напредок на училиштето дадена од менаџерите**

оценка на менаџерите	5	4	3	2	1
државни	/	3	1	/	/
приватни	2	2	/	/	/

**Графикон бр.4 : Оценка за општиот напредок на училиштето дадена од менаџерите**

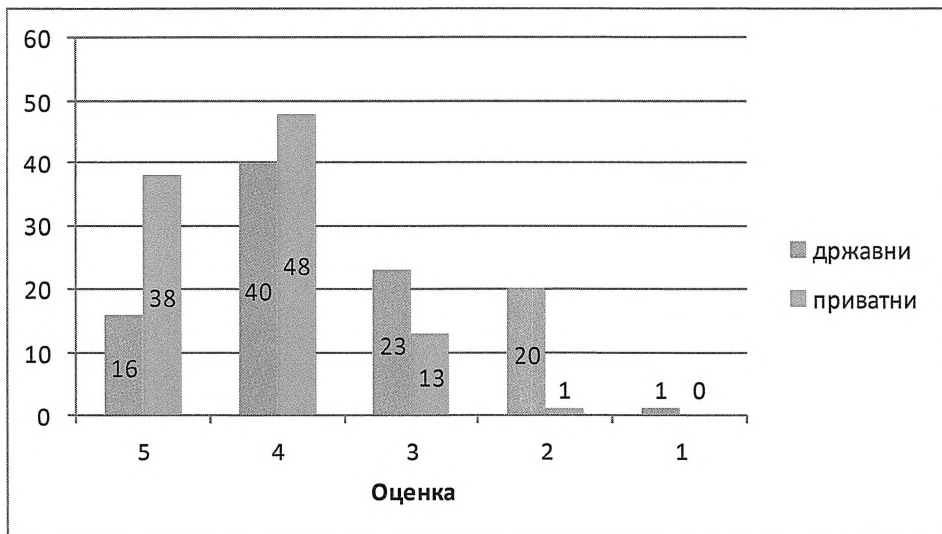


Од табелата бр. 6 и графиконот бр.4 се забележува дека повеќето менаџери сметаат дека оценката на училиштето за општиот развој е 4.

**Табела бр.7 : Оценка за општиот напредок на училиштето дадена од наставниците и стручните соработници**

оценка на наставниот кадар	5	4	3	2	1
државни	16	40	23	20	1
приватни	38	48	13	1	0

**Графикон бр.5 : Оценка за општиот напредок на училиштето дадена од наставниците и стручните соработници**



Истото прашање беше поставено и на наставниот кадар од училиштата и разгледувајќи ја табелата бр.7 и соодветниот графикон бр.5 се гледа дека најголем број испитаници за општиот напредок на училиштето исто така дале оценка 4.

**2. прашање:** *Како гласи мисијата на вашето училиште истакната во годишниот план?*

**3. прашање:** *Како гласи визијата на вашето училиште истакната во годишниот план?*

Менаџерите на прашањата одговорија како гласи мисијата и визијата на нивните училишта: На табелата бр.8 се претставени изјавите за мисиите и визиите на училиштата кои учествуваа во истражувањето.

**Табела бр. 8 : Изјави за мисиите и визиите на училиштата кои учествуваа во истражувањето**

Училиште	Мисија
СОУ” Горче Петров”- Кр.Паланка	Да понудиме воспитно - образовни услуги кои што овозможуваат индивидуален развој на учениците и наставниците, користејќи образовна технологија и поттикнувајќи меѓусебна доверба и почитување, да ја развиваме свеста за правата, одговорностите и за потребата од доживитно учење, да ги оспособуваме младите за живот и работа, преку нивно активно вклучување во проектите за подобрување на соработката на училиштето и локалната средина.
СОУ”Нико Нестор”- Струга	Се стремиме нашето училиште да биде институција која нуди широка образовна понуда и можност за стекнување квалитетни знаења, навики и вештини.
СОУ ” Др - Ибраим Гемо” –Струга	Мисијата на нашето училиште е да го поттикнуваме и обезбедуваме индивидуалниот развој на учениците и наставниците, да ја развиваме свеста за правата и одговорностите, да го негуваме меѓусебното разбирање и почитување, да работиме по високи етички стандарди.
СОУ” Св.Климент Охридски”-Охрид	Воспитување и афирмација на младите со целосен физички и духовен развој корисни за државата и градот Охрид.
ПСУ” Арди”- Скопје	Мисијата на училиштето е да ги воспитува и едуцира учениците од областа на сообраќајот.
ПСУ” International high school ”- Скопје	Мисијата е да ја негуваме сигурноста, отвореноста, креативноста и толеранцијата, да градиме доверба и да го поттикнуваме индивидуалниот развој на учениците.
ПСУ ” Петта приватна гимназија ”- Струга	Квалитетно образование – предуслов за успех. Воспитана младина - успех за заедницата.
ПСУ ” Петта приватна гимназија ”- Скопје	Квалитетно образование – предуслов за успех. Воспитана младина - успех за заедницата.
	<b>Визија</b>
СОУ ” Горче Петров”- Кр.Паланка	Современа, модерна, ефикасна и квалитетна настава, приспособена според потребите и интересите на учениците, во една безбедна и позитивна училишна средина.
СОУ ” Нико Нестор”- Струга	Сакаме училиште отворено за соработка и ориентирано кон иднината.

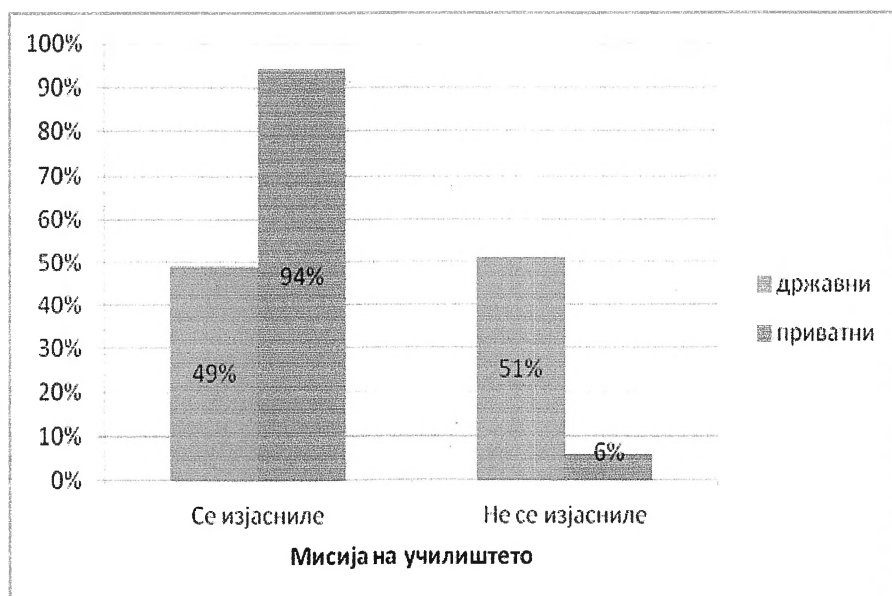
СОУ ” Д- р Ибраим Темо” –Струга	<i>Создаваме училиште во кое ќе владее релаксирачка, отворена, соработувачка атмосфера, учениците ќе доаѓаат со задоволство затоа што во него наставата ќе биде современа, ефикасна, квалитетна, интересна и прилагодена на потребите и интересите на учениците, наставниците и државата.</i>
СОУ” Св.Климент Охридски”-Охрид	<i>Подигање на реномето и резултатите на училиштето и нејзино издигнување помеѓу најпрестижните во градот и државата преку постигање на висока стручност и висок успех на учениците</i>
ПСУ ” Арди”- Скопје	<i>Училиштето се стреми кон реализација на најсовремени методи и стандарди во воспитно – образовниот процес и воедно е мост помеѓу практиката и теоријата во едукација за сообраќајот.</i>
ПСУ ” International hight school ”- Скопје	<i>Училиштето да се грижи за она што учениците го сакаат, да го трасираме патот кон создавање на нивниот живот. Насочен кон иднината во чекор со нивните очекувања, потреби и можности преку најсовремени модели на учење.</i>
ПСУ ” Петта приватна гимназија ”- Струга	<i>Реализирање на средно образование кое ќе ги задоволи европските стандарди преку почитување на демократските принципи и индивидуален развој на поединецот.</i>
ПСУ ” Петта приватна гимназија ”- Скопје	<i>Реализирање на средно образование кое ќе ги задоволи европските стандарди преку почитување на демократските принципи и индивидуален развој на поединецот.</i>

Истите прашање беа поставено и во анкетниот лист за наставниците и стручните соработници и голем број од испитаниците не дале одговор .

**Табела бр . 9 : Запознаеност на наставниците и стручните соработници со мисијата на училиштето**

мисија	се изјасниле	не се изјасниле
државни	49	51
приватни	94	6

**Графикон бр.6 : Запознаеност на наставниците и стручните соработници со мисијата на училиштето**



Согласно добиените резултати се констатира дека наставниците од приватните училишта во голем процент 94% знаат која е мисијата на училиштето, додека испитаниците од државните училишта не се запознаени со мисијата на училиштето, само 49% дале одговор на прашањето.

**Табела бр : 10 Запознаеност на наставниците и стручните соработници со визијата на училиштето**

визија	одговориле	не одговориле
државни	48	52
приватни	92	8

**Графикон бр.7 : Запознаеност на наставниците и стручните соработници со визијата на училиштето**



Согласно добиените резултати се констатира дека наставниците од приватните училишта во голем процент 92% знаат која е визијата на училиштето, додека испитаниците од државните училишта не се запознаени, само 52% дале одговор на прашањето.

Овие податоци одат во прилог на потврдување на хипотезата број пет (X5). *Кај наставниците и стручните соработници од приватните училишта преовладува позитивен став кон промените и развојот на училиштето за разлика од наставниците и стручните соработници од државните училишта.*

4- то прашање од интервјуто и анкетниот лист беше структурирано во вид на скала од повеќе тврдења кои беа поделени на неколку групи во однос на тоа за која хипотеза се однесуваат, односно:

- *Значење на развојното планирање за училиштето;*
- *Улога на менаџерот / наставникот / стручниот соработник во развојното планирање на училиштето;*
- *Услови за развојно планирање на училиштето (водство, тим, обука, финансии);*
- *Соработка со други субјекти.*

Во делот **Значење на развојното планирање за училиштето** беа анализирани следните тврдења :

- Успешното училиште секогаш подложи на постојани промени;
- Развојното планирање е од големо значење за успешно училиште;
- Развојниот процес придонесува да се истакнат спецификите на нашето училиште;
- Развојниот процес придонесува за преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој;
- Развојниот процес придонесува за развојот на тимската работа и добра комуникација;
- Развојниот процес придонесува за подобрување на климата во училиштето.

Сите менаџери и во приватните и државните училишта се согласуваат тврдењата за значењето на развојниот процес и придобивките кои тој процес ги носи.

При анализата на тврдењата од анкетниот лист се дојде до следните резултати:

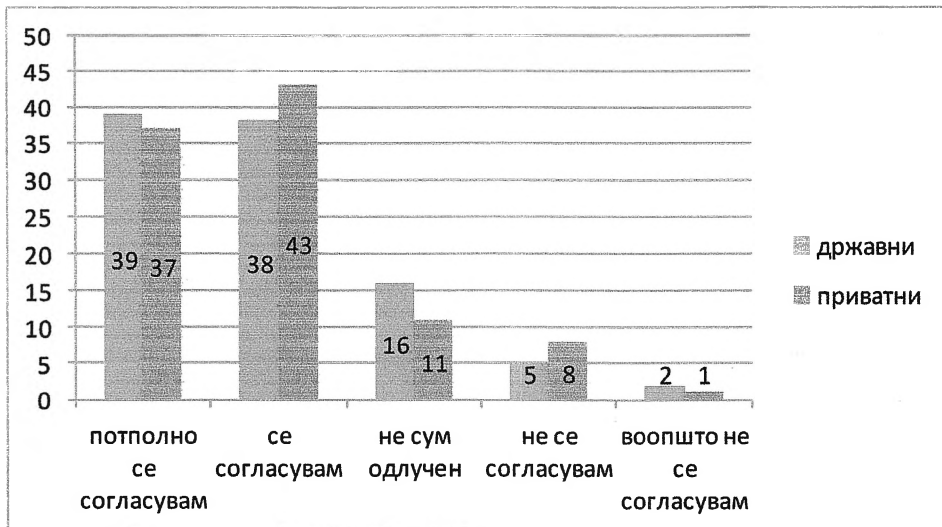
**Табела бр.11 : Ставови на наставниците и стручните соработници дека успешното училиште секогаш подложи на постојани промени.**

Тврдење 1 : Успешното училиште секогаш подложи на постојани промени.												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	39		38		16		5		2		100	4,07
приватни	37		43		11		8		1		100	4,07

$$X^2 = 2,31284 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 2,31284 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 77% од испитаниците во државните и 80% од испитаниците во приватните училишта сметаат дека успешното училиште подложи на постојани промени.

**Графикон бр. 8 : Ставови на наставниците и стручните соработници дека успешното училиште секогаш подложи на постојани промени**



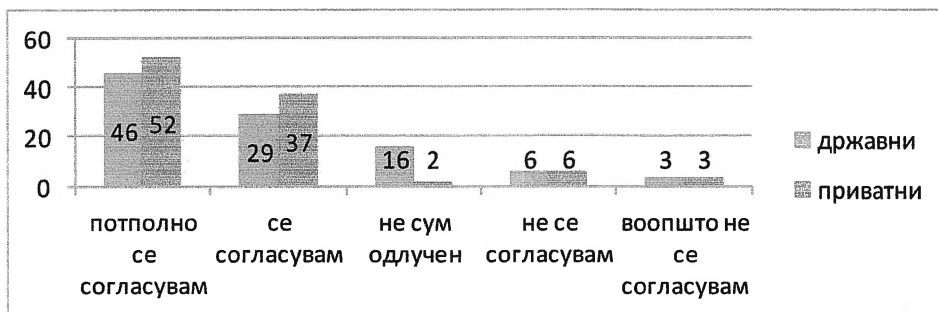
**Табела бр .12 : Ставови на наставниците и стручните соработници за значењето на развојното планирање за училиштето**

Тврдење 2: Развојното планирање е од големо значење за успешно училиште												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	46		29		16		6		3		100	4,09
приватни	52		37		2		6		3		100	4,29

$$X^2 = 12,2259 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 12,2259 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено 75% од испитаниците во државните, односно 87% од испитаниците во приватните училишта сметаат дека развојното планирање е од големо значење за успешно училиште.

**Графикон бр. 9 : Ставови на наставниците и стручните соработници за значењето на развојното планирање за училиштето**



**Табела бр.13 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес во истакнувањето на спецификите на училиштето**

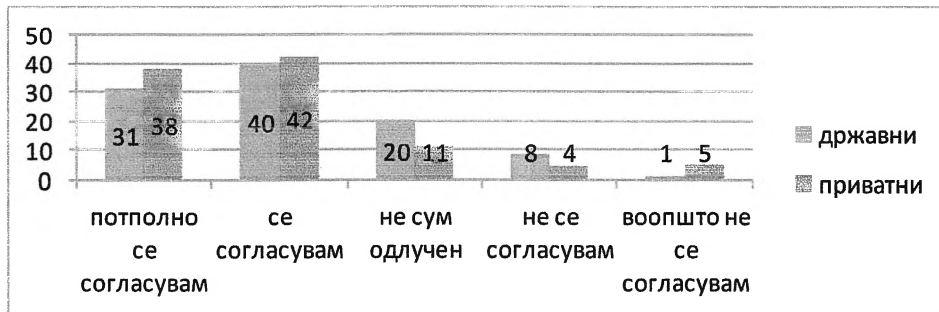
**Тврдење 3:** *Развојниот процес придонесува да се истакнат спецификите на нашето училиште*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	31		40		20		8		1		100	3,92
приватни	38		42		11		4		5		100	4,04

$$X^2 = 7,3718 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 7,3718 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Дека развојниот процес придонесува да се истакнат спецификите на училиштето сметаат 71%, од испитаниците од државните, односно 80% од приватните училишта.

**Графикон бр.10 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес во истакнувањето на спецификите на училиштето**



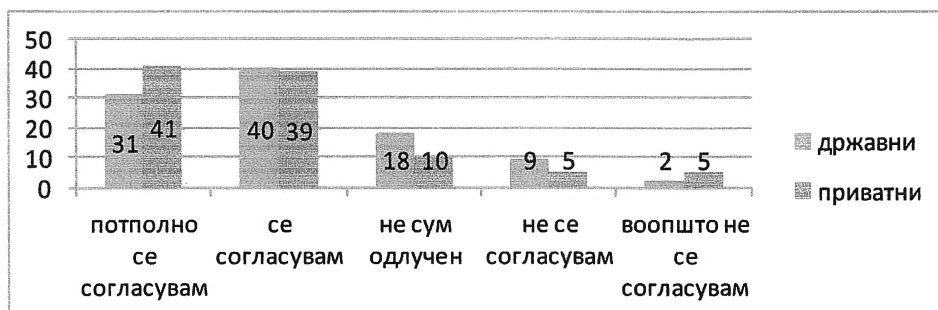
**Табела бр. 14 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на преземањето иницијатива и одговорност**

<b>Тврдење 4: Развојниот процес придонесува за преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	31		40		18		9		2		100	3,89
приватни	41		39		10		5		5		100	4,06

$$X^2 = 6,1158 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 6,1158 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено, 71%, односно 80%, од испитаниците од државните, односно приватните училишта сметаат дека развојниот процес придонесува за преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој.

**Графикон бр. 11: Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на преземањето иницијатива и одговорност**



**Табела бр. 15 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на тимската работа и комуникацијата**

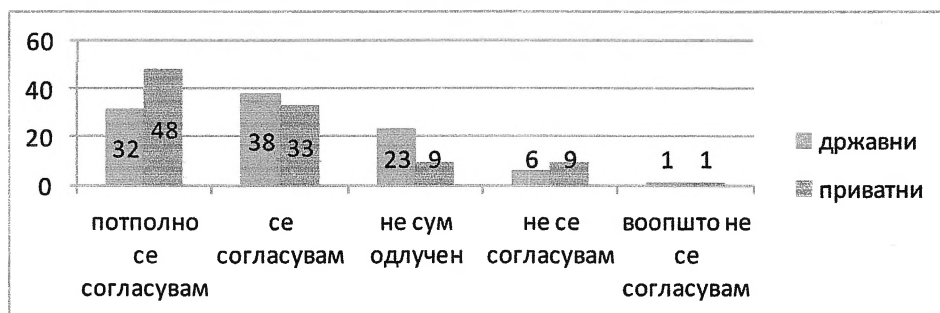
**Тврдење 5 :** *Развојниот процес придонесува за развојот на тимската работа и добра комуникација.*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	32		38		23		6		1		100	3,94
приватни	48		33		9		9		1		100	4,18

$$X^2 = 10,277 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 10,277 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. И испитаниците од државните и испитаниците од приватните училишта се согласни дека развојниот процес придонесува за развојот на тимската работа и добра комуникација и за ова се изјаснале 70% односно 81% од испитаниците.

**Графикон бр.12 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на тимската работа и комуникацијата**



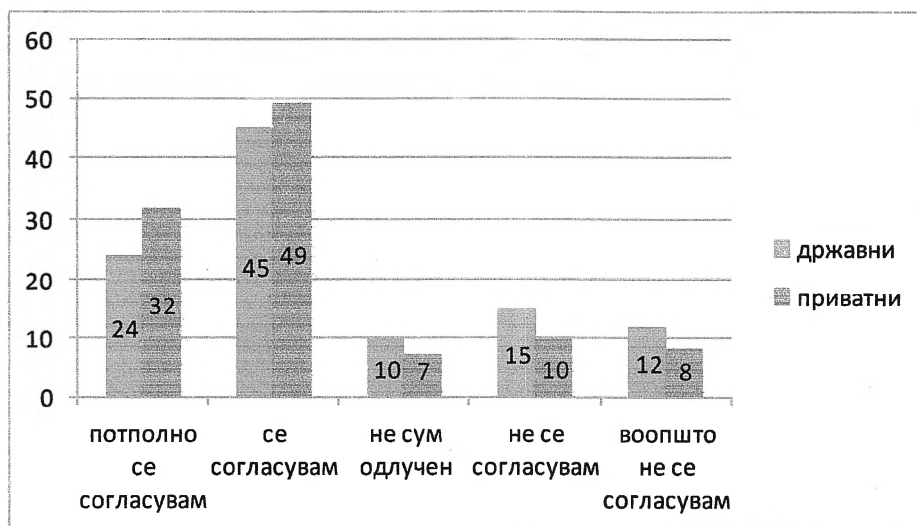
**Табела бр.16 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на климата во училиштето**

<b>Тврдење 6 : Развојниот процес придонесува за подобрување на климата во училиштето</b>												
	потпотно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	24	69	45	81	10	18	15	27	6	10	100	3,66
приватни	32	81	49	61	7	8	10	12	2	2	100	3,99

$$X^2 = 4,84 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 4,84 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 81% од испитаниците во приватните училишта и 69% испитаниците од државните училишта сметаа дека развојните процеси придонесуваат за подобрување на климата во училиштето.

**Графикон бр.13 : Ставови на наставниците и стручните соработници за влијанието на развојниот процес на климата во училиштето**



Овие тврдења од анкетниот лист за наставници и од интервјуто за менаџерите се поврзани со хипотезата број еден (X1) *Развојниот менаџмент има подеднакво значење за државните и приватните средни училишта*. Според наведените податоци од табелите јасно можеме да забележиме дека поголем број од наставниците и до државните и приватните училишта се согласуваат, според пресметаниот Хи-квадрат кој е во функција на точноста на хипотезата и од разгледувањето на ставовите на менаџерите можам да заклучам дека оваа хипотеза е **потврдена**.

Во делот од *Улога на менаџерот во развојното планирање на училиштето* од интервјуто беа анализирани следните тврдења:

- Менаџерот треба да умеє да ги води промените во училиштето;
- Менаџерот треба да има јасна развојна стратегија за училиштето;
- Менаџерот треба на вработените да им ги разјаснува насоките, целите и одговорностите за успешно реализирање на развојниот процес;
- Менаџерот треба да воспоставува приоритети во работата врз основа на извршената самоевалуација;
- Менаџерот треба да врши самоевалуација на својата работа и евалуација на работата на вработените во училиштето.

Се се добија следните резултати:

Менаџерите во однос на нивната улога во развојниот процес се согласуваат со сите овие тврдењата .

При анализата на тврдењата од анкетниот лист во делот *Улога на наставникот/ стручниот соработник во развојниот процес* се дојде до следните резултати:

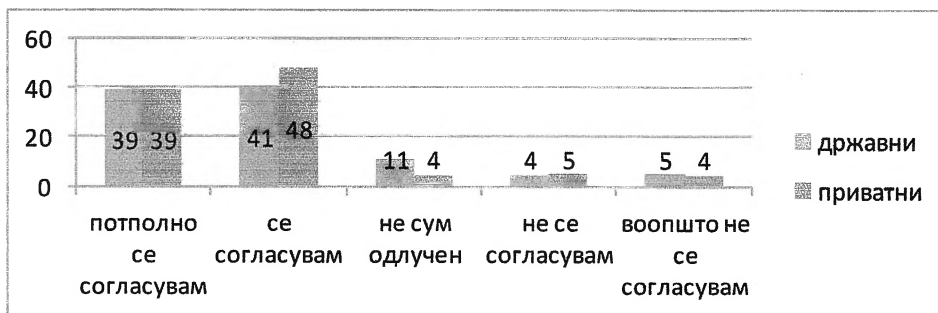
**Табела бр.17 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од нивното учество при воведување на промени во училиштето**

<b>Тврдење7 : Наставникот / стручниот соработник треба да учествува и работи на промените во училиштето</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	39		41		11		4		5		100	4,05
приватни	39		48		4		5		4		100	4,13

$$X^2 = 4,039 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 4,039 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 80% од испитаниците во државните училишта, и 87% од испитаниците во приватните училишта се согласуваат дека наставникот / стручниот соработник треба да учествува и работи на промените во училиштето.

**Графикон бр.14 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од нивното учество при воведување на промени во училиштето**



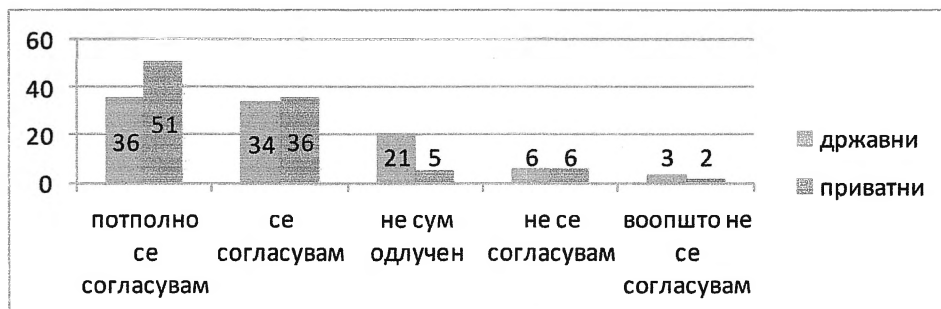
**Табела бр.18 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од унапредување на нивната работа и учеството во проекти**

<b>Тврдење 8: Наставникот / стручниот соработник треба да покажува желба за унапредување на својата работа и учество во проекти</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни		36		34		21		6		3	100	3,94
приватни		51		36		5		6		2	100	4,28

$$X^2 = 12,6895 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 12,6895 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Најголем дел од испитаниците од државните, 70%, и испитаниците од приватните училишта, 87%, сметаа дека наставникот / стручниот соработник треба да покажува желба за унапредување на својата работа и учество во проекти .

**Графикон бр.15 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од унапредување на нивната работа и учеството во проекти**



**Табела бр. 19 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од самоевалуација и подобрувањето на недостатоците во работата**

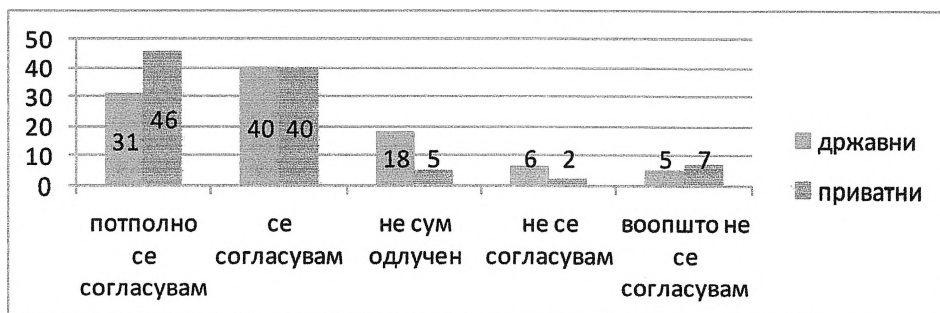
**Тврдење 9:** *Наставникот / стручниот соработник треба да врши самоевалуација на својата работа и да работи на подобрување на недостатоците*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	31		40		18		6		5		100	3,86
приватни	46		40		5		2		7		100	4,16

$$X^2 = 12,603 \quad p > 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 12,603 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека не постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. За потребата од самоевалуација и надминување на недостатоците на наставникот / стручниот соработник се согласуваат и испитаниците од приватните и испитаниците од државните училишта. Тој процент е 71% и 86%.

**Графикон бр. 16 : Ставови на наставниците и стручните соработници за потребата од самоевалуација и подобрувањето на недостатоците во работата**



**Табела бр.20 : Ставови на наставниците и стручните соработници за помошта која ја нуди БРО за развој на училиштето**

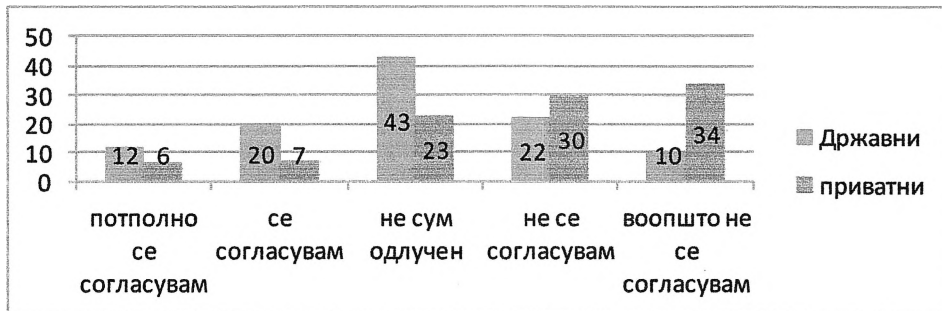
**Тврдење 10 :** БРО нуди помош при развојот на нашето училиште. Дајте примери доколку се согласувате.

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	12		20		43		22		10		100	3,23
приватни	6		7		23		30		34		100	2,21

$$X^2 = 27,7 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 27,7 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Дури 32% од испитаниците од државните училишта сметаат дека БРО нуди помош. За разлика од испитаниците од приватните училишта кои се само 13%.

**Графикон бр.17 : Ставови на наставниците и стручните соработници за помошта која ја нуди БРО за развој на училиштето**



Тврдењето дека БРО нуди помош при развојот на училиштето беше понудено и во интервјутото за менаџери. Менаџерите од приватните и државните училишта имаат различни ставови, односно менаџерите од приватниот сектор јасно укажуваат дека немаат никаква помош од БРО, додека од државниот сектор дел укажуваат преку примери дека имаат помош во организирањето на семинари и обуки или пак дел не се одлучни во тврдењето.

Овие тврдења од анкетниот лист за наставници и стручни соработници и интервјутото за менаџери се поврзани со хипотезата број еден (X3): *Улогата на БРО, директорот, наставниците и стручните соработници е различна во приватниот и државниот сектор.* Според наведените податоци од табелите и интервјутото јасно можеме да забележиме дека менаџерите, поголем број од наставниците и од државните и од приватните училишта се согласуваат дека имаат иста улога во развојниот процес. Се разликуваат само тврдењата кај менаџерите и наставниците за улогата на БРО во развојниот процес и со можам да заклучам дека оваа хипотеза делумно е потврдена.

Во делот од тврдењата *Услови за развојно планирање на училиштето ( водство, тим, обука, финансии)* од интервјутото беа анализирани следните тврдења:

- Се сретнувам со поголеми потешкотии и проблеми при реализација на развојниот процес и план;
- Успешно раководам со тимот од наставници кои се одговорни за развојно планирање во училиштето;

- Самомотивиран сум во својата работата и истовремено ги мотивирам и поттикнувам и своите вработените;
- Ја поттикнувам и менторирам обуката на своите вработени;
- Показувам креативност во раководење на развојниот процес и иницијатива за промена;
- Успешно ја самоевалуирам својата работа и работата на вработените;
- Располагаме со доволно финансиски средства за успешно реализирање на планираните проекти.

Се се добија следните резултати:

Менаџерите во однос на тврдењата за воведување на развојниот менаџмент се согласуваат со повеќето од овие тврдењата. Не се согласни со тврдењето дека имаат потешкотии и проблеми во работата. Овие тврдења од интервјутото за менаџерите се поврзани со **хипотезата број четири (H4):** *Поголем интерес за воведување на развојниот менаџмент има кај менаџерите во приватните училишта, отколку кај менаџерите од државните училишта; не е потврдена.*

**Табела бр.21 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за личните придобивки од развојниот процес**

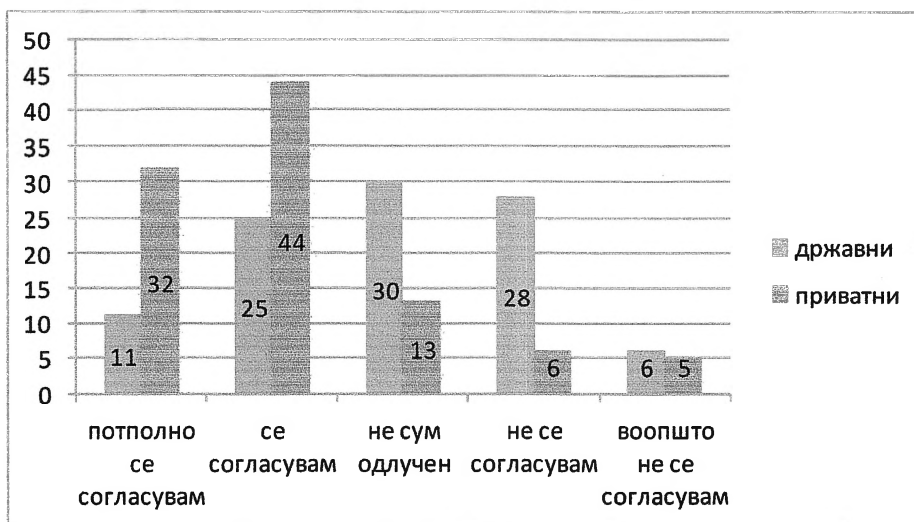
Тврдење 12: Наставникот / стручниот соработник има лични придобивки од развојниот процес во училиштето												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	11		25		30		28		6		100	3,07
приватни	32		44		13		6		5		100	3,92

$$X^2 = 36,53483 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 36,53483 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Само 36% од испитаниците од државните училишта се согласни во однос на прашањето дека наставникот / стручниот соработник има лични

придобивки од развојниот процес во училиштето, наспроти 76% од испитаниците од приватните училишта.

**Графикон бр.18 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за личните придобивки од развојниот процес**



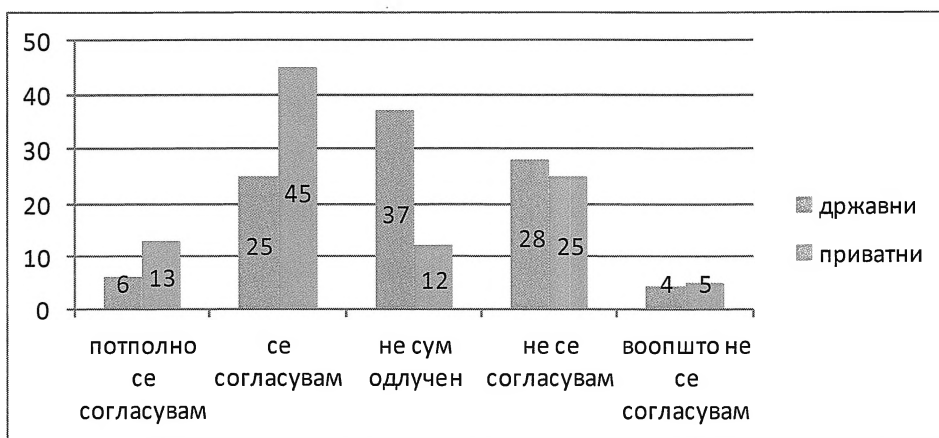
**Табела бр. 22 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивното учество во проекти**

Тврдење 13: Учествувам во реализација на повеќе проекти во училиштето												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	6		25		37		28		4		100	3,01
приватни	13		45		12		25		5		100	3,36

$$X^2 = 21,329 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 21,329 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Наставниците од приватните училишта се повеќе вклучени во реализација на проекти во училиштето и тоа 58% од нив, наспроти 31% од страна на наставниците од државните училишта.

**Графикон бр. 19 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивното учество во проекти**



**Табела бр.23 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивната мотивираност во текот на реализација на развојниот процес**

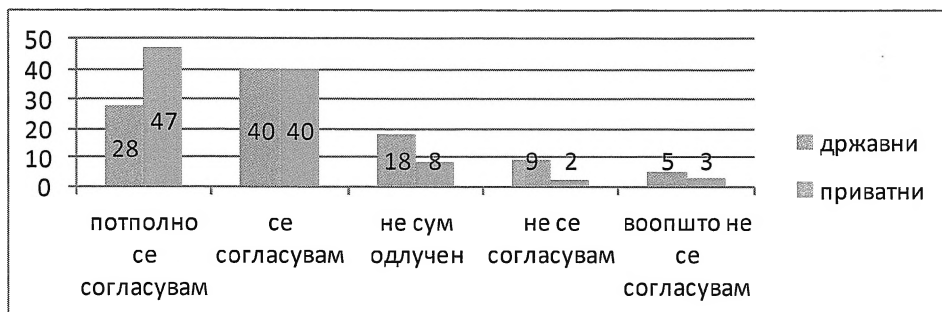
**Тврдење 14:** Самомотивиран сум во работата и ги мотивирам колегите од тимот во текот на развојниот процес

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	28		40		18		9		5		100	3,77
приватни	47		40		8		2		3		100	4,26

$$X^2 = 13,614 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 13,614 < X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Потребата за самомотивираност е на страната на испитаниците од приватните училишта во 87%, наспроти 68% од испитаниците од државните училишта.

**Графикон бр. 20 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивната мотивираност во текот на реализација на развојниот процес**



**Табела бр.24 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за успешноста на самоевалуација на нивната работа**

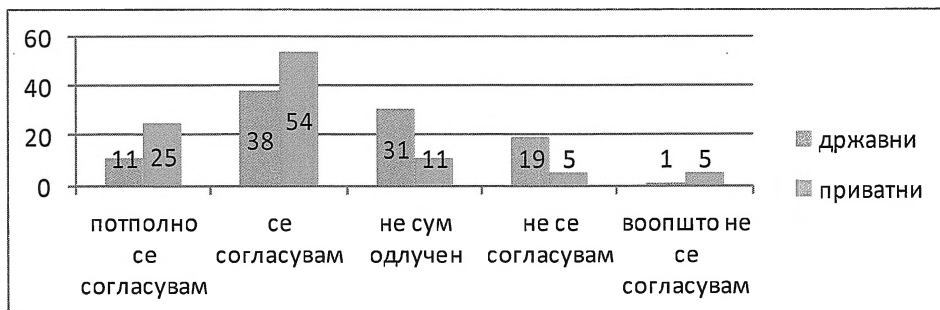
**Тврдење15:** *Како наставник / стручен соработник успешно ја самоевалуирам својата работа*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	11		38		31		19		1		100	3,39
приватни	25		54		11		5		5		100	3,89

$$X^2 = 28,584 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 28,584 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Успешноста во самоевалуацијата е на страна на испитаниците од приватните училишта, односно за тоа се изјасниле 79%, наспроти 49% од страна на испитаниците од државните училишта.

**Графикон бр.21 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за успешноста на самоевалуација на нивната работа**



**Табела бр.25 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивниот интерес во одлучувањето и планирањето во текот на развојниот процес**

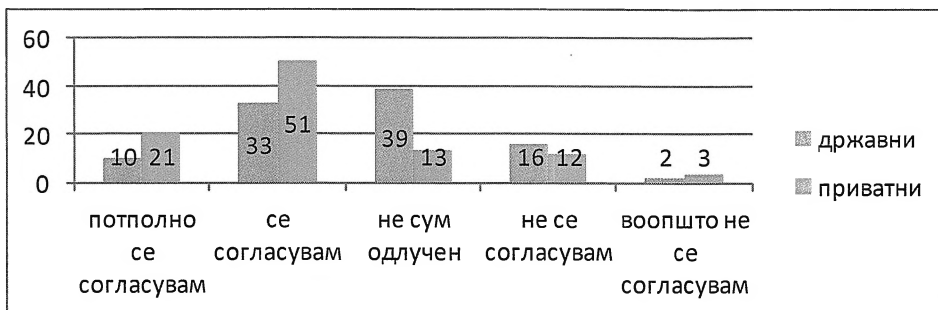
**Тврдење 16 :** *Со голем интерес се вклучувам во одлуките и планирањето на развојниот процес*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	10		33		39		16		2		100	3,33
приватни	21		51		13		12		3		100	3,75

$$X^2 = 21,53 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 21,53 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Наставниците од приватните училишта се повеќе вклучени во донесувањето на одлуки и планирањето на развојните процеси, во однос на нивните колеги од државните училишта. Тој процент е 72%, наспроти 43%.

**Графикон бр.22 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивниот интерес во одлучувањето и планирањето во текот на развојниот процес**



**Табела бр.26 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за финансиската придобивка од реализираните проекти**

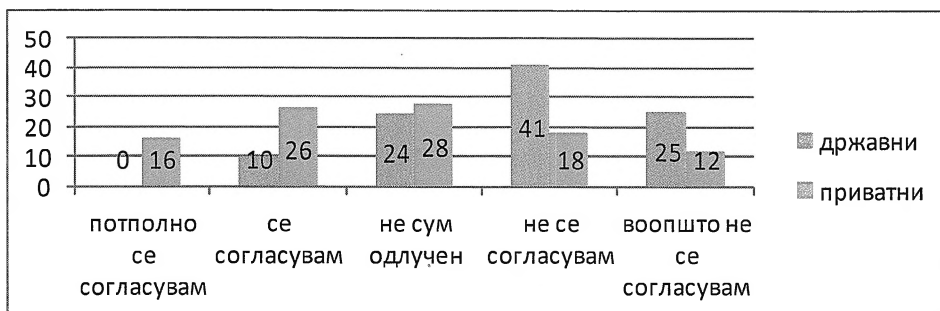
**Гврдење 17: Наставниците се финансиски наградувани за успешно реализираните проекти**

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	0		10		24		41		25		100	2,19
приватни	16		26		28		18		12		100	3,16

$$X^2 = 36,952 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 36,952 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 42% од испитаниците во приватните училишта, сметаат дека за успешно реализираните проекти финансиски се наградени, додека тој процент во државните училишта е значително помал и изнесува 10%.

**Графикон бр.23 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за финансиската придобивка од реализираните проекти**



Овие тврдења од анкетниот лист за наставници се поврзани со **хипотезата број пет (X5):** *Кај наставниците и стручните соработници од приватните училишта преовладува позитивен став кон промените и развојот на училиштето за разлика од наставниците и стручните соработници од државните училишта,*

Според наведените податоци од табелите јасно можеме да забележиме дека поголем број од наставниците и до државните и приватните училишта не се согласуваат, а и според пресметаниот Хи-квадрат, кој е во функција на точноста на хипотезата, можам да заклучам дека оваа хипотеза е **потврдена**.

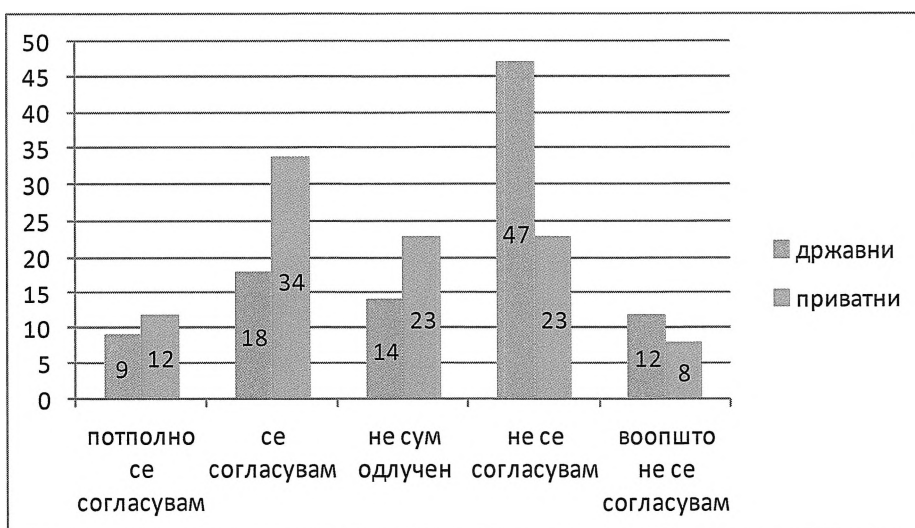
**Табела бр.27 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за потешкотиите и проблемите кои се појавуваат при реализација на развојниот процес и план**

<b>Тврдење 18 : Се сретнувам со потешкотии и проблеми при реализација на развојниот процес и план</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	9		18		14		47		12		100	2,65
приватни	12		34		23		23		8		100	3,19

$$X^2 = 16,56941 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $\chi^2 = 16,56941 > \chi^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Имено само 27% од испитаниците во државните училишта се согласуваат наспроти 46% од приватните училишта.

**Графикон бр.24 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за потешкотиите и проблемите кои се појавуваат при реализација на развојниот процес и план**



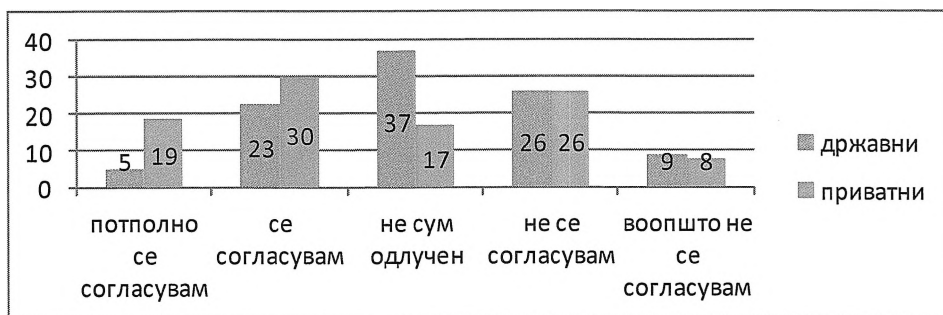
**Табела бр.28 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивно учество во развојниот тим**

<b>Тврдење 19 : Учествувам во тимот од наставници кои се одговорни за развојно планирање во училиштето</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	5		23		37		26		9		100	2,89
приватни	19		30		17		26		8		100	3,26

$$\chi^2 = 16,557 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $\chi^2 = 16,557 > \chi^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Дури 49% од испитаниците во приватните училишта учествувале во тимот на наставници кои се одговорни за развојно планирање, додека тој процент кај испитаниците од државните училишта е 28%.

**Графикон бр. 25: Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивно учество во развојниот тим**



**Табела бр.29 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивното учество на семинари посветени на развојното планирање и подготовка на проекти**

**Тврдење 20 : Имам посетено повеќе од 3 семинари за обука за развојно планирање и подготовка на проекти**

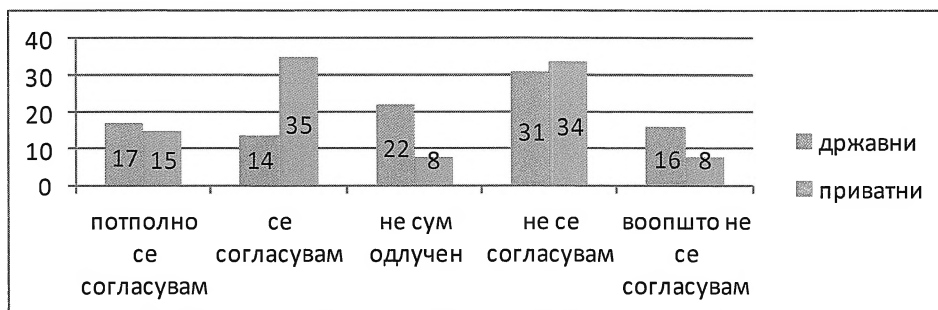
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	17		14		22		31		16		100	2,85
приватни	15		35		8		34		8		100	3,15

$$\chi^2 = 18,463 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $\chi^2 = 18,463 > \chi^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Посетеноста на семинари е поголема кај приватните училишта и

тоа кај 50% од испитаниците, додека кај испитаниците од државни училишта тој процент е само 31%.

**Графикон бр.26: Ставовите на наставниците и стручните соработници за нивното учество на семинари посветени на развојното планирање и подготовка на проекти**



**Табела бр.30 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за расположливите финансиските средства за реализација на проекти**

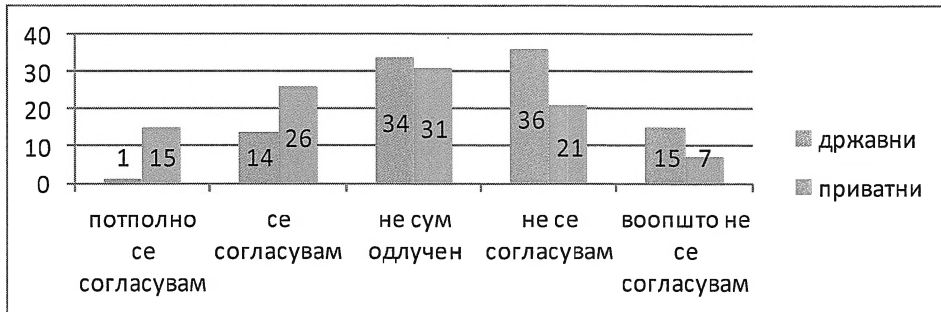
**Тврдење 21:** *Наставниците располагаме со доволно финансиски средства за успешно реализирање на планираните проекти*

	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	1		14		34		36		15		100	2,5
приватни	15		26		31		21		7		100	3,21

$$X^2 = 22,8449 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 22,8449 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Приватните училишта располагаат со повеќе финансиски средства потребни за реализирање на планираните проекти, во однос на државните училишта. Така се изјасниле 51% на испитаници од приватните училишта, и 15% испитаници од државните училишта.

**Графикон бр.27 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за расположливите финансиските средства за реализација на проекти**



Овие тврдења интервјуто и од анкетниот лист се поврзани со **хипотезата број шест (X6):** *Условите за имплементација на проектниот менаџмент ( тимска работа, финансии, обука) се подобри во приватните училишта отколку во државните;* Според наведените податоци од табелите јасно можеме да забележиме дека поголем број од наставниците и до државните и приватните училишта не се согласуваат, а и според пресметаниот Хи-квадрат, кој е во функција на точноста на хипотезата, можам да заклучам дека оваа хипотеза **е потврдена.**

Во делот од тврдењата во интервјуто за **Водство во развојниот процес** се дознаа следните ставови и во приватните и во државните училишта:

- *Успешно раководам со тимот од наставници кои се одговорни за развојно планирање во училиштето;*
- *Самотивизиран сум во својата работата и истовремено ги мотивирам и поттикнувам и своите вработените;*
- *Ја поттикнувам и менторирам обуката на своите вработени;*
- *Покажувам иницијатива за промена и креативност во раководење на развојниот процес;*
- *Успешно ја самоевалуирам својата работа.*

Овие тврдења од анкетниот лист за наставници се поврзани со **хипотезата број четири (X4):** *Поголем интерес за воведување на развојниот менаџмент има кај менаџерите во приватните училишта, отколку кај менаџерите од државните училишта.* Можам да заклучам дека оваа хипотеза **не е потврдена.**

Во делот од тврдењата **Соработка со други субјекти** од интервјуто беа анализирани следните тврдења:

- *Наставниците и стручните соработници ги вклучуваат своите ученици во проектите кои ги реализираат;*
- *Соработуваме и разменуваме искуства со повеќе училишта преку реализација на проекти;*
- *Локалната средина со повеќе проекти е вклучена во развојот на нашето училиште;*
- *Родителите со повеќе проекти се вклучени во развојот на нашето училиште;*
- *Родителите со свои сугестии и ставови се вклучени во изработка на развојниот план;*

Како конкретни примери за проекти преку кои соработуваат со локалната средина беа изнесени следните:

Приватните училишта имаат се согласуваат со тврдењата дека имаат соработка со други субјекти и тоа преку: соработка со амбасади, со Музеј на град Скопје, волонтерски акции со Црвен крст на РМ, учествуваат во акцијата ” Ден на дрвото”, додека државните учествуваат во реновирање на училиштата со помош од локалната средина и во проект за меѓугранична соработка. Дел од менаџерите од државните училишта не се одлучни дека родителите се вклучени со свои сугестии и ставови во изработка на развојниот план. Се согласуваат со тврдењата дека соработуваат со локалната средина и родителите, но не дадоа конкретни примери со што сметам дека соработката со други субјекти во одреден степен отсуствува.

При обработката на податоците од анкетниот лист во делот ***Соработка со други субјекти*** се дојде до следните резултати:

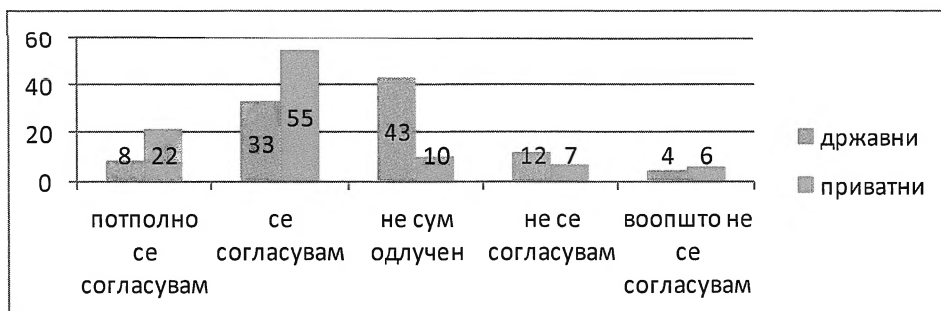
**Табела бр.31 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за учеството на учениците во нивните реализираните проекти**

Тврдење 22: Ги вклучувам своите ученици во проектите кои ги реализирам												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	8		33		43		12		4		100	3,29
приватни	22		55		10		7		6		100	3,8

$$X^2 = 34,296 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 34,296 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Учеството на учениците во проекти е на страната на приватните училишта. Дури 77% од испитаниците од приватните училишта се изјасниле за тоа, наспроти 41% од испитаниците од државните училишта.

**Графикон бр. 28 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за учеството на учениците во нивните реализираните проекти**



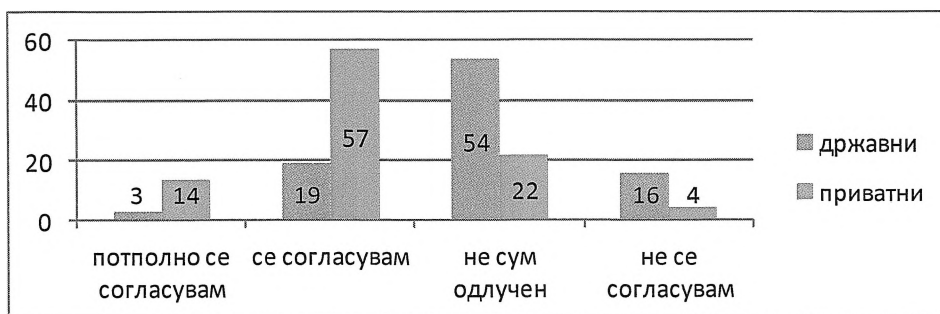
**Табела бр.32 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со други училишта**

<b>Тврдење 23: Соработуваме и разменуваме искуства со повеќе училишта преку проекти</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	3		19		54		16		8		100	2,93
приватни	14		57		22		4		3		100	3,75

$$X^2 = 49,064 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 49,064 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Приватните училишта повеќе соработуваат со останатите училишта за разлика од државните училишта. Така се изјасниле дури 71% од испитаниците од приватните училишта, наспроти 22% од испитаниците во државните училишта.

**Графикон бр.29 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со други училишта**



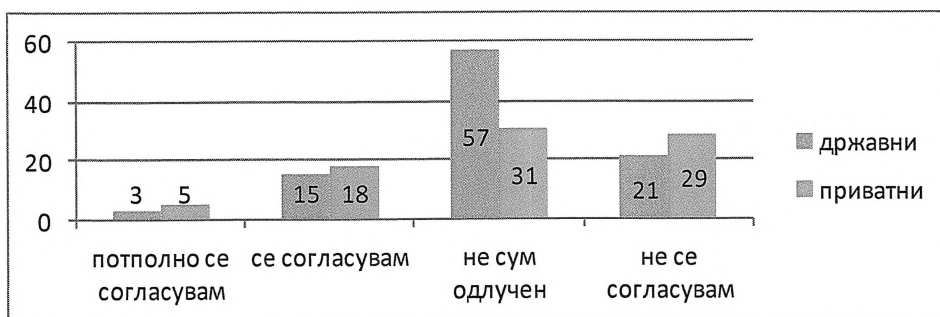
**Табела бр.33 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со локалната средина**

<b>Тврдење 24:</b> Локалната средина со повеќе проекти е вклучена во развојот на нашето училиште.												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	3		15		57		21		4		100	2,92
приватни	5		18		31		29		17		100	2,65

$$X^2 = 17,782 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 17,782 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. 23% од испитаниците од приватните училишта сметаат дека локалната средина доволно партиципира во развојот на нивното училиште, а 18% од испитаниците од државните училишта го сметаат истото.

**Графикон бр.30 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со локалната средина**



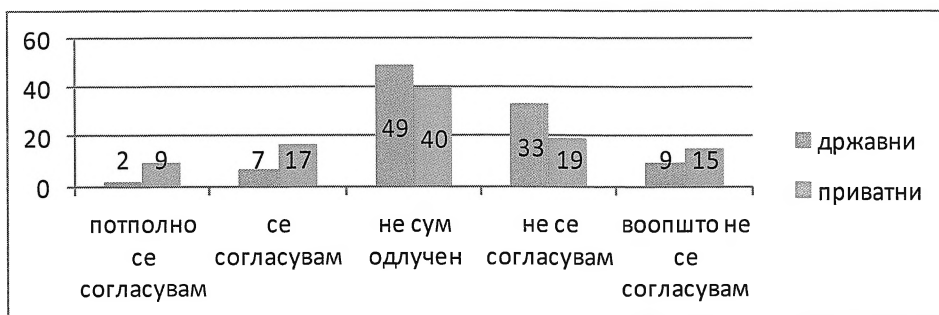
**Табела бр.34 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со родителите**

<b>Тврдење 25: Родителите со повеќе проекти се вклучени во развојот на нашето училиште.</b>												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни	2		7		49		33		9		100	2,6
приватни	9		17		40		19		15		100	2,86

$$X^2 = 14,8 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 14,8 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Во развојот на училиштето повеќе се вклучени родителите чии деца учат во приватните училишта отколку родителите чии деца учат во државните училишта. Така се изјасниле 26% од испитаниците од приватните, односно 9% од државните училишта.

**Графикон бр.31 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за соработката со родителите**



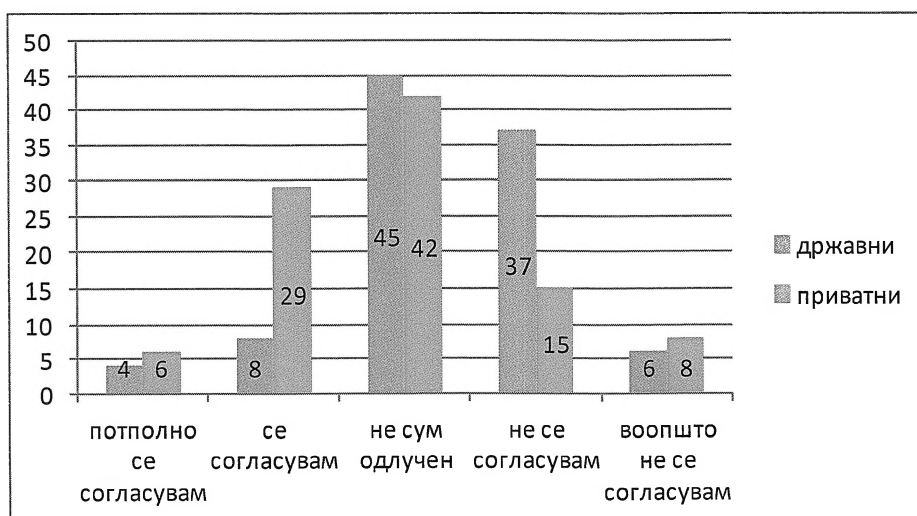
**Табела бр.35 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за учеството на родителите при изработка на развојниот план**

Тврдење 26: Родителите со свои сугестии и ставови се вклучени во изработка на развојниот план												
	потполно се согласувам		се согласувам		не сум одлучен		не се согласувам		воопшто не се согласувам		вкупно	X
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
државни		4		8		45		37		6	100	2,67
приватни		6		29		42		15		8	100	3,1

$$X^2 = 20,01577 \quad p < 0,05 \quad df = 4$$

Бидејќи  $X^2 = 20,01577 > X^2_{0,05} = 13,277$ , со ниво на значајност 0,05, заклучуваме дека постои статистички значајна разлика во ставовите на испитаниците од државните и приватните училишта. Само 12% од испитаниците од државните училишта се изјасниле дека се согласуваат наспроти 35% од испитаниците од од приватните училишта.

**Графикон бр. 32: Ставовите на наставниците и стручните соработници за учеството на родителите при изработка на развојниот план**



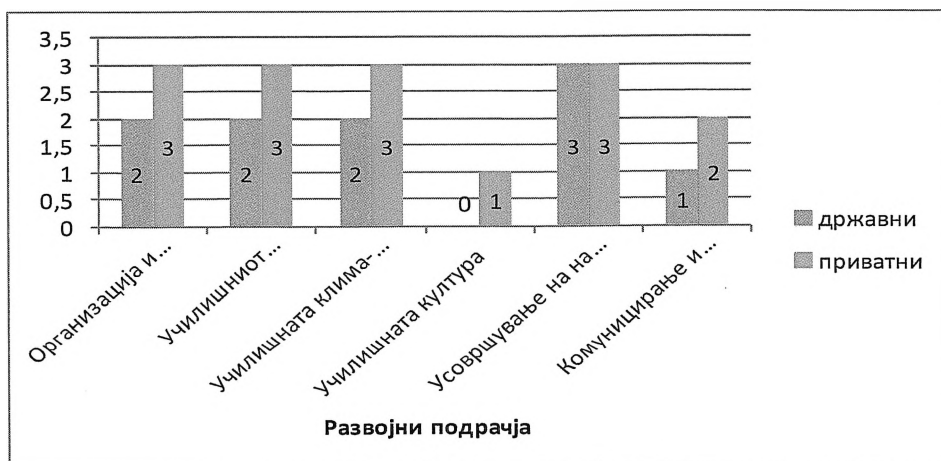
Овие тврдења од анкетниот лист за наставници и стручни соработници и интервјуто за менаџери се поврзани со хипотезата број седум (X7): *Приватните училишта имаат поголем интерес и соработка со учениците и родителите за развојот на училиштето и проектните активности отколку во државните училишта, и осум (X8): Приватните училишта имаат поголем интерес и соработка за вклучување на локалната средина во развојот на училиштето отколку државните.* Според наведените податоци од табелите јасно можеме да забележиме дека поголем број од испитаниците од државните и приватните училишта не се согласуваат и според ставовите на менаџерите можам да заклучам дека оваа хипотеза е **потврдена**.

**5 прашање :** *На кои од овие развојни подрачја сметате дека е потребно да делувате за нивно подобрување ? Заокружи го бројот кај три подрачја кои ги сметате за приоритетни.*

**Табела бр.36 : Ставовите на менаџерите за изборот на развојни подрачја кои се приоритетни за делување**

	организација и реализација на наставата	училишниот менаџмент	училишната клима- етос	училишната култура	усовршување на на професионалниот развој на наставниците	комуницирање и односи со јавноста
државни	2	2	2	0	3	1
приватни	3	3	3	1	3	2

**Графикон бр.33 : Ставовите на менаџерите за изборот на развојни подрачја кои се приоритетни за делување**

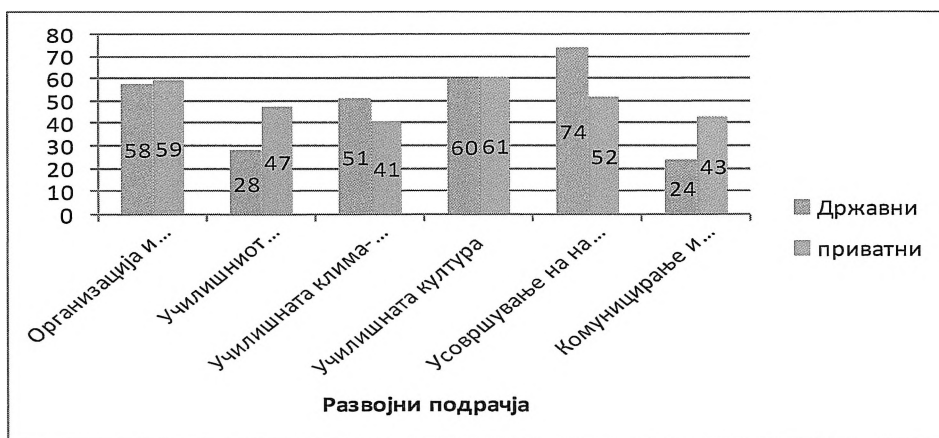


Од табелата бр.36 и графиконот бр.33 јасно се забележува дека менаџерите и од приватните училишта и од државните училишта избрале исти подрачја, односно се определиле за повеќето подрачја кои беа понудени. Помало значење на делување придаваат само кај подрачјето училишна култура и комуницирање и односи со јавноста.

**Табела бр.37 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за изборот на развојни подрачја кои се приоритетни за делување**

	организација и реализација на наставата	училишниот менаџмент	училишната клима- етос	училишната култура	усовршување на на професионалниот развој на наставниците	комуницирање и односи со јавноста
државни	58	28	51	60	74	24
приватни	59	47	41	61	52	43

**Графикон бр. 34 : Ставовите на наставниците и стручните соработници за изборот на развојни подрачја кои се приоритетни за делување**



Истото прашање беше поставено и на наставниот кадар во училиштата и се добија податоците.

Од табелата бр. 37 и графиконот бр.34 јасно се забележува дека наставниците и од приватните училишта и од државните училишта избрале исти подрачја, односно се определиле за подрачјата:

*-Усовршување на професионалниот развој на наставниците;*

- Училишната култура;
- Организација и реализација на наставата.

Се забележува дека изборот кај наставниот кадар и менаџерите и во приватните и во државните во однос на подрачјето *Комуницирање и односи со јавноста* е најмал, а разлика има во подрачјето *Училишниот менаџмент*. Менаџерите сметаат дека тоа подрачје е приоритетно за делување, додека наставниот кадар не. Училишната култура пак е избор на наставниот кадар за разлика од менаџерите.

**Прашање 6 :** *Заокружете го бројот пред исказот кој најмногу одговара на моделот за вашата развојна стратегија или пак напишете ги карактеристиките на вашиот модел доколку ги нема карактеристиките во исказот.*

**Табела бр.38 :** Ставовите на менаџерите за изборот на развојната стратегија

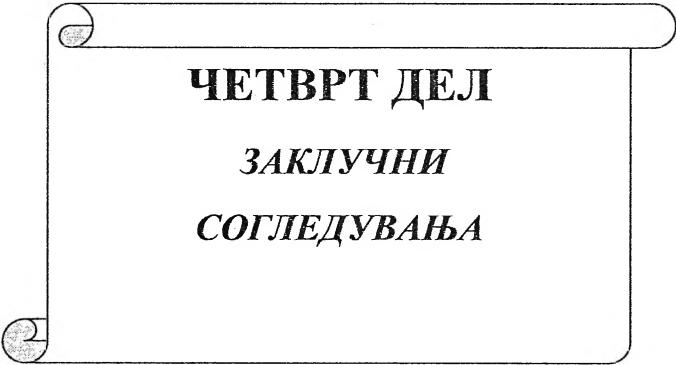
модел на стратегија	модел на отворен влез	модел на планирано поврзување	модел на социјална меѓусебна активност	модел на притисок и принуда
државни	/	2	2	/
приватни	2	/	4	/

**Графикон бр.35 :** Ставовите на менаџерите за изборот на развојната стратегија



Од табелата бр.38 и графиконот бр.35 јасно се забележува дека менаџерите од приватните училишта и од државните училишта избрале различни модели на стратегија која ја користат во развојот на училиштето. Менаџерите од приватните училишта користат **комбинација** од два модели *модел на отворен влез* и *модел на социјална меѓусебна активност*, додека дел од менаџерите од државните училишта користат *модел на планирано поврзување*, а дел од нив и *модел на социјална меѓусебна активност*. Приватните училишта не избрале модел кај кој улога има пример БРО како локална институција, а некои од државните да. Ова оди во прилог на ставовите дека БРО не нуди помош во приватните училишта. Ниту државните, ниту приватните не избрале *модел на притисок и принуда* ниту понудиле свој модел на стратегија.

Овие тврдења од анкетниот лист за наставници и интервјуто со менаџерите се поврзани со **хипотезата број два (X2):** *Постојат разлики во изборот на подрачја на промени, развојни стратегии, развојни цели и приоритети на делување во државните и приватните училишта* според наведените податоци од табелите можам да заклучам дека оваа хипотеза е **делумно потврдена**.



**ЧЕТВРТ ДЕЛ**  
***ЗАКЛУЧНИ***  
***СОГЛЕДУВАЊА***

## 1. Заклучни согледувања од истражувањето

Промените во едно училиште се процес кој е неминовен, процес кој треба да е планиран и да води кон развој на самото училиште и кон што подобри резултати за сите засегнати учесници во воспитно-образовниот процес: менаџери, наставен кадар, родители, учениците. Промените да бидат започнати, иницирани од интузијаста, а прифатени од целиот тим, од сите кои се вклучени во училиштето директно во воспитно-образовниот процес или индиректно од локалната средина и семејството на ученикот.

Развојниот и проектниот менаџмент се имплементираат во училиштата со цел замислените промени да се водат, да се насочуваат и оние најдобрите да се остварат. Преку идеи, планови, проекти, училиштето да стане бренд по кој ќе се препознава квалитетот и успехот.

Во овој труд се потрудивме да најдам одговор како и колкава е разликата во начинот на имплементирање на овој дел од менаџментот во државните и државните училишта. Дали менаџерите и наставниците го следат истиот пат по кој училиштето се развива, дали имаат исти пречки и очекувања.

Главната хипотеза делумно е потврдена, бидејќи во најголем дел и двата типа на училишта имаат големи сличности, а малку разлики во имплементирањето на менаџментот во делот на развојот и спроведувањето на проекти.

Имено, од помошните хипотези се гледа следното :

- **хипотезата број еден (X1):** *Развојниот менаџмент има подеднакво значење за државните и приватните средни училишта е потврдена.* И во државните и во приватните училишта менаџерскиот тим и наставниот кадар се свесни колкаво е значењето на развојниот процес за самото училиште и кои се придобивките од тоа.

- **хипотезата број два (X2):** *Постојат разлики во изборот на подрачја на промени, развојни стратегии, развојни цели и приоритети на делување во државните и приватните училишта според наведените податоци е делумно потврдена.* Сметаме дека причина за ова е што училиштата имаат исти крајни цели до кои сакаат да стигнат, односно да дадат квалитетно образование на ученикот кој учи во нивното училиште, самиот успех на ученикот да биде бренд и реклама за училиштето. Тоа се добива само со барање на квалитет во работата на наставникот, збогатување на

наставниот процес и условите за работа. Разликата е присутна само кај стратегијата која менаџерот ја користи за да се дојде до целта, го користи она што основачот му го нуди или не му го нуди зависно од политиката на државата. Државните училишта освен својата иницијатива ја имаат и поддршката од локални институции како пр. БРО, МОН, а приватните училишта мораат да бараат други партнери и иницијативата да потекнува од самото училиште.

- **хипотезата број три (X3):** *Улогата на БРО, директорот, наставниците и стручните соработници е различна во приватниот и државниот сектор делумно е потврдена.* Сметаме дека и менаџерите и наставниот кадар од двата типа на училишта јасно знаат која е нивната улога во развојниот процес. Разлика има само кај улогата на БРО во училиштето, бидејќи како што споменавме претходно влијание има државната политика и разликата во тоа кој го основал училиштето. Основачот во приватните училишта е оставен без поголема помош од државата.

- **хипотезата број четири (X4):** *Интерес за воведување на развојниот менаџмент има кај менаџерите во приватните училишта, отколку кај менаџерите од државните училишта не е потврдена.* Сметаме дека и менаџерите од државните и од приватните училишта имаат исти интерес и работат за успех на своето училиште. Дури и кај нив преовладува став дека имаат доволно услови и финансиски средства за успешна работа на училиштето за разлика од дел од наставниците и стручните соработници.

- **хипотезата број пет (X5):** *Кај наставниците и стручните соработници од приватните училишта преовладува позитивен став кон промените и развојот на училиштето за разлика од наставниците и стручните соработници од државните училишта е потврдена.* Наставниот кадар и во двата типа на училишта знаат кои се нивните улоги во развојниот процес, но во практиката имаат различни ставови. Мотивацијата за работа, интересот за реализација на проекти е поголема кај вработените во приватниот сектор веројатно поради разликите во финансиските средства кои се користат. Делумно се користат за реализирање на проектите кои се планирани, а дел за награда на самиот вработен која постапка е од големо значење за зголемување на мотивот за работа.

- **хипотезата број шест (X6):** *Условите за имплементација на проектниот менаџмент (тимска работа, финансии, обука) се подобри во приватните училишта отколку во државните е потврдена.* Како што констатиравме кај претходната

хипотеза и овде се гледа дека финансиските средства во поголема мера се наменети за реализирање на проекти, за обука на наставниот кадар и финансиска награда кај приватните училишта, отколку кај државните.

- **хипотезата број седум (X7):** *Приватните училишта имаат поголем интерес и соработка со учениците и родителите за развојот на училиштето и проектните активности отколку во државните училишта, е потврдена.*

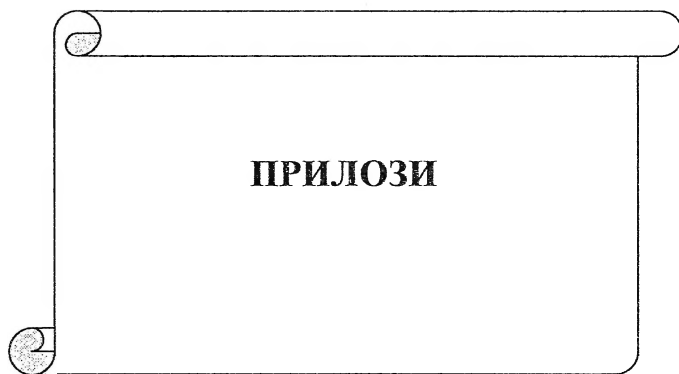
- **хипотезата број осум (X8):** *Приватните училишта имаат поголем интерес и соработка за вклучување на локалната средина во развојот на училиштето отколку државните е потврдена.* Приватните училишта ги користат можните партнери во развојот на училиштето, а државните тоа го оставаат на погорните нивоа на организација (министерствата и државните институции со кои се поврзани).

## КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Adžes, I. (2004), *Stilovi Dobrog I Lošeg Upravljanja*, Novi Sad: Graph Style.
2. Ангелоска- Галевска, Н. (2005), *Планирање на научно истражување*, интерен материјал, Филозофски факултет, Скопје.
3. Ангелоска – Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола : Киро Дандаро.
4. Avlijas, R., Avlijas, G. (2011), *Upravljanje projektom* , Univerzitet Sinergium.
5. Беара, М. и др. (2002), *Школско развојно планирање- пут ка школи какву желимо*, Белград : Министарство просвете и спорта Републике Србије.
6. Bobera, D. (2003), *Projektni menadzment*, Subotica: Univerzitet u Novom Sadu.
7. Cleland, I. D., Gareis, R. (2006), *Global project management handbook (Planning, organizing and controlling international projects)*, McGraw- Hill books: New York.
8. Vrcelj, S. (2005), *Private education in Croatia - a new paradigm of quality or a promoter of high class society?*, Didactica Slovenica, Pedagogoska obzorja.
9. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент*, Куманово: Македонска ризница.
10. Гоцевски, Т. (2003), *Образовен менаџмент- второ издание*, Скопје: Филозофски факултет, Македонска ризница, Куманово.
11. Гоцевски, Т. (2007), *Образовен менаџмент- трето издание*, Скопје: Филозофски факултет, Македонска ризница, Куманово.
12. Гоцевски, Т. (2004), *Економика на образованието*, Скопје: Киро Дандаро- Битола.
13. Дамјановски, Ј. (2008), *Стратегиски менаџмент*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економика.
14. Duricin D. (2006), *Upravljanje (pomocu) projekata*, Beograd: Centar za izdavacku delatnost Ekonomskog fakulteta.
15. Јобик, Б. (2005), *Современото училиште избор или потреба*, Скопје: Просветен работник.
16. Milosevič-Ješič, S. (2009), *Upravljanje razvojnim promenama u školi*, Beograd: Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja.

17. Нацева, Б. (2007), *Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието*, Скопје: Биро за развој на образованието.
18. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со придружни програмски документи*, (2006), Скопје: Министерство за образование и наука.
19. *Законот за средно образование* (2005), Службен весник на РМ, бр. 55.
20. *Закон за дополнување и изменување на законот за средно образование* (2005), Службен весник бр. 67
21. Јанковски, Д. (1998), *Транзиција, менаџмент, образование*, Скопје: НИРО Просветен работник, Југореклам.
22. Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште*, Скопје: Книга.
23. Образовни рефлексии бр. 2 – 3, (2007); Биро за развој на образованието.
24. Образовни рефлексии бр. 4, (2007); Биро за развој на образованието.
25. Панзова, В. (2007), *Прирачник за изработка на студентски трудови*, Скопје: Македонска ризница-Куманово.
26. Петковски, Н. К., Алексова, А. М. (2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието.
27. Петковски, К. и др. (2005), *Прирачник за проектни активности, проектен менаџмент, проект*, Херакли комерц: Битола.
28. Петковски, К., Трајковска, И. (2004), *Прирачник за развојно планирање на училиштето*, Битола: Херакли – комерц.
29. Поленаковиќ, Р., Донеv, В. (2003), *Запознавање со проектниот менаџмент*, (интерен материјал), Скопје
30. Ристевска, С. (2004), *Прирачник за родители на ученици од основно образование*, Скопје: Биро за развој на образованието.
31. Varabas–Sersic, S. i dr. (2009), *Ravnatelj skole-Upravljanje-Vodenje*, (Zbornik radova), Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.
32. Секуловска, М. (2008), *Менаџмент информации системи*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство, Коста Абраш.
33. Стојановски, М. (2006), *Трансфер на промените во училиштата*, Битола : Киро Дандаро.

34. Todorović, S. (2010), *Uloga direktora škola u primeni i pedagoških inovacija*, Novi Sad: Filozovski fakultet.
35. Шиповиќ, Д. (2009), *Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта*, Скопје: Македонски центар за граѓанско образование.
36. Шуклев, Б. (1993), *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
39. [www.bro.gov.mk/?q=sektor-za-profesionalen-razvoj](http://www.bro.gov.mk/?q=sektor-za-profesionalen-razvoj)
40. [www.mon.gov.mk/PMO](http://www.mon.gov.mk/PMO)
41. [www.google.com.mk](http://www.google.com.mk)
42. [ww.pep.org.mk](http://ww.pep.org.mk)



## АНКЕТЕН ЛИСТ

### *Почитувани наставници и стручни соработници,*

за потребите на моето истражување насловено “Развојниот и проектниот менаџмент во државните и приватните средни училишта ” потребно ми е да ја споведам следнава анкета за да добијам одговор на некои прашања важни за моето истражување. Би Ве замолила внимателно да ги прочитате прашањата и да дадете искрени одговори како би дошла до точни и релевантни резултати и податоци. Податоците се аноними и ќе се користат само за горенаведеното истражување.

**Благодарам за вашата соработка!**

1.	Име на училиштето		
2.	Училиштето е	1. државно	2. приватно
3.	Образование (заокружи)	1. високо	2. магистер/ доктор на науки
4.	Образовен профил (заокружи)	1. професор	2. педагог /психолог

### 1 прашање

ако го оценувате општото напредување на вашето училиште во претходните 3 години. (цени од 1-5 при што 1 е најмал, а 5 највисок напредок ).

1                      2                      3                      4                      5

### 2 прашање

Како гласи мисијата на вашето училиште истакната во годишниот план?

\_\_\_\_\_

### 3 прашање

Како гласи визијата на вашето училиште истакната во годишниот план?

\_\_\_\_\_

**4 прашање**

**За секое тврдење со кое се согласувате или го практикувате како наставник / стручен соработник во вашето училиште, заокружете го бројот кој одговара на тврдењето.**

**1 – потполно се согласувам**

**2 – се согласувам**

**3- не сум одлучен**

**4 – не се согласувам**

**5- воопшто не се согласувам**

	<i><b>Значење на развојното планирање за училиштето</b></i>					
1	Успешното училиште секогаш подложи на постојани промени	1	2	3	4	5
2	Развојното планирање е од големо значење за успешно училиште	1	2	3	4	5
3	Развојниот процес придонесува да се истакнат спецификите на нашето училиште	1	2	3	4	5
4	Развојниот процес придонесува за преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој	1	2	3	4	5
5	Развојниот процес придонесува за развојот на тимската работа и добра комуникација	1	2	3	4	5
6	Развојниот процес придонесува за подобрување на климата во училиштето	1	2	3	4	5
	<i><b>Улога на наставникот / стручниот соработник во развојното планирање на училиштето</b></i>					
7	Наставникот / стручниот соработник треба да учествува и работи на промените во училиштето	1	2	3	4	5
8	Наставникот / стручниот соработник треба да покажува желба за унапредување на својата работа и учество во проекти	1	2	3	4	5
9	Наставникот / стручниот соработник треба да врши самоевалуација на својата работа и да работи на подобрување на недостатоците	1	2	3	4	5
10	БРО нуди помош при развојот на нашето училиште( наведи пример на кој начин доколку се согласувате) _____ _____	1	2	3	4	5
	<i><b>Услови за развојно планирање на училиштето( тим, обука, финансии)</b></i>					
11	Како наставник / стручен соработник имам доволно иницијално образование и обука за остварување на развојниот процес во училиштето	1	2	3	4	5
12	Наставникот / стручниот соработник има лични придобивки од развојниот процес во училиштето	1	2	3	4	5
13	Учествувам во реализација на повеќе проекти во училиштето	1	2	3	4	5
14	Самотивизиран сум во работата и да ги мотивирам колегите во текот на развојниот процес	1	2	3	4	5

15	Како наставник / стручен соработник успешно ја самоевалуирам својата работа	1	2	3	4	5
16	Со голем интерес се вклучувам во одлуките и планирањето на развојниот процес	1	2	3	4	5
17	Наставниците се финансиски наградувани за успешно реализираните проекти	1	2	3	4	5
18	Се сретнувам со поголеми потешкотии и проблеми при реализација на развојниот процес и план	1	2	3	4	5
19	Учествувам во тимот од наставници кои се одговорни за развојно планирање во училиштето	1	2	3	4	5
20	Имам посетено повеќе од 3 семинари за обука за развојно планирање и подготовка на проекти	1	2	3	4	5
21	Наставниците располагаме со доволно финансиски средства за успешно реализирање на планираните проекти	1	2	3	4	5
	<i>Соработка на училиштето со други субјекти</i>					
22	Ги вклучувам своите ученици во проектите кои ги реализирам	1	2	3	4	5
23	Соработуваме и разменуваме искуства со повеќе училишта преку проекти	1	2	3	4	5
24	Локалната средина со повеќе проекти е вклучена во развојот на нашето училиште.( наведете неколку примери доколку се согласувате) 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5
25	Родителите со повеќе проекти се вклучени во развојот на нашето училиште.(наведете неколку примери доколку се согласувате) 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5
26	Родителите со свои сугестии и ставови се вклучени во изработка на развојниот план	1	2	3	4	5

### 5 прашање

На кои од овие развојни подрачја сметате дека е потребно да делувате за нивно подобрување . Заокружи го бројот кај три подрачја кои ги сметате за приоритетни.

1	Организација и реализација на наставата
2	Училишниот менаџмент
3	Училишната клима- етос
4	Училишната култура
5	Уовршување на на професионалниот развој на наставниците
6	Комуницирање и односи со јавноста

## ПРОТОКОЛ ЗА ИНТЕРВЈУ

1.	Име на училиштето		
2.	Училиштето е	1. државно	2. приватно
3.	Образование (заокружи)	1. високо	2. магистер/ доктор на науки
4.	Образовен профил (заокружи)	1. професор	2. педагог /психолог

### 1 прашање

Како го оценувате општото напредување на вашето училиште во претходните 3 години.(оценка од 1 -5 при што 1 е најмал, а 5 највисок напредок )?

### 2 прашање

Како гласи мисијата на вашето училиште истакната во годишниот план?

### 3 прашање

Како гласи визијата на вашето училиште истакната во годишниот план?

**4 прашање**

За секое тврдење со кое се согласувате или го практикувате како менаџер во вашето училиште, заокружете го бројот кој одговара на тврдењето.

1 – потполно се согласувам      2 – се согласувам      3- неодлучен сум  
4 – не се согласувам      5- воопшто не се согласувам

<i>Значење на развојното планирање за училиштето</i>						
1	Успешното училиште секогаш подложи на постојани промени	1	2	3	4	5
2	Развојното планирање е од големо значење за успешно училиште	1	2	3	4	5
3	Развојниот процес придонесува да се истакнат спецификите на нашето училиште	1	2	3	4	5
4	Развојниот процес придонесува за преземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој	1	2	3	4	5
5	Развојниот процес придонесува за развојот на тимската работа и добра комуникација	1	2	3	4	5
6	Развојниот процес придонесува за подобрување на климата во училиштето	1	2	3	4	5
<i>Улога на менаџерот во развојното планирање на училиштето</i>						
7	Менаџерот треба да умее да ги води промените во училиштето	1	2	3	4	5
8	Менаџерот треба да има јасна развојна стратегија за училиштето	1	2	3	4	5
9	Менаџерот треба на вработените да им ги разјаснува насоките, целите и одговорностите за успешно реализирање на развојниот процес	1	2	3	4	5
10	Менаџерот треба да воспоставува приоритети во работата врз основа на извршената самоevaluација	1	2	3	4	5
11	Менаџерот треба да врши самоevaluација на својата работа и evaluација на работата на вработените во училиштето	1	2	3	4	5
12	БРО нуди помош при развојот на нашето училиште (наведи пример на кој начин доколку се согласувате). _____ _____	1	2	3	4	5
<i>Водство во развојно планирање на училиштето</i>						
13	Како менаџер имам доволно иницијално образование и обука за остварување на развојниот процес во училиштето	1	2	3	4	5
14	Успешно раководам со тимот од наставници кои се одговорни за развојно планирање во училиштето	1	2	3	4	5
15	Самотивизиран сум во својата работата и истовремено ги мотивирам и поттикнувам и своите вработените	1	2	3	4	5

16	Ја поттикнувам и менторирам обуката на своите вработени	1	2	3	4	5
17	Покажувам креативност во раководење на развојниот процес и иницијатива за промена	1	2	3	4	5
18	Покажувам креативност во раководење на развојниот процес и иницијатива за промена	1	2	3	4	5
19	Самотивирам сум во својата работата и истовремено ги мотивирам и поттикнувам и своите вработените	1	2	3	4	5
20	Успешно ја самоевалуирам својата работа	1	2	3	4	5
	<b>Услови за развојно планирање на училиштето ( тим, обука, финансии)</b>					
21	Се сретнувам со поголеми потешкотии и проблеми при реализација на развојниот процес и план	1	2	3	4	5
22	Располагаме со доволно финансиски средства за успешно реализирање на планираните проекти	1	2	3	4	5
	<b>Соработка на училиштето со други субјекти</b>					
23	Наставниците и стручните соработници ги вклучуваат своите ученици во проектите кои ги реализираат	1	2	3	4	5
24	Соработуваме и разменуваме искуства со повеќе училишта преку реализација на проекти	1	2	3	4	5
25	Локалната средина со повеќе проекти е вклучена во развојот на нашето училиште. (наведете неколку примеридоколку се согласувате) 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5
26	Родителите со повеќе проекти се вклучени во развојот на нашето училиште. (наведете неколку примери доколку се согласувате) 1. _____ 2. _____ 3. _____	1	2	3	4	5
27	Родителите со свои сугестии и ставови се вклучени во изработка на развојниот план	1	2	3	4	5

**5 прашање**

На кои од овие развојни подрачја им давате приоритет при подготвување на развојниот план и реализација на развојниот процес во вашето училиште. Заокружи го бројот кај три подрачја кои ги сметате за приоритетни.

1	Организација и реализација на наставата
2	Училишниот менаџмент
3	Училишна клима- етос
4	Училишна култура
5	Усовршување и професионален развој на наставниците
6	Комуницирање и односи со јавноста

### 6 прашање

Заокружете го бројот пред исказот кој најмногу одговара на моделот за вашата развојна стратегија или пак напишете ги карактеристиките на вашиот модел доколку ги нема карактеристиките во исказот.

1	Центарот (иницијативата) за промените почесто потекнува од нашето училиште, а многу ретко од погорните нивоа на управување која е главно со консултативна улога (пр. основач, МНО). <b>Модел на отворен влез</b>
2	При реализација на промените постои стабилна врска помеѓу главните центри и училиштето, а како координатор на иновациите и канал за размена на информации се јавува локална образовна институција (пр. БРО). <b>Модел на планирано поврзување</b>
3	Новите идеи и иновации во училиштето се распространуваат преку неформални контакти и убедување на заинтересираните групи и индивидуи каки сегашни и идни корисници (пр. локална заедница, родители). <b>Модел на социјална меѓусебна активност</b>
4	Заради совладување на инертноста и пасивноста кај учесниците главно се користи притисок и принуда за реализација на образовните реформи и промени. <b>Модел на притисок и принуда</b>
5	_____