

Универзитет "Св. Кирил и Методиј"  
Филозофски Факултет  
Институт за педагогија  
Постдипломски студии по менаџмент во образованието



**МЕНАЦИРАЊЕТО ВО  
СРЕДНОТО ГИМНАЗИСКО ОБРАЗОВАНИЕ  
ВО УСЛОВИ НА ОПШТЕСТВЕНИ ПРОМЕНИ**  
*- Магистерски труд -*

**Кандидат:**  
Дијана Крстевска

**Ментор:**  
Проф. Д-р Анета Баракоска

Скопје, 2013

*Овој труд го посветувам на моето семејство, пред сè на моите родители,  
во знак на благодарност за сета поддршка и љубов кои ми ги пружаат.  
Ви благодарам на сите кои веруваат во мене.*

**СОДРЖИНА**

Вовед -----	5
<b>I Теоретски пристап кон проблемот на истражување</b>	
1. Поим и дефинирање на менаџментот -----	7
2. Природата на менаџментот -----	10
3. Менаџерски функции во образованието -----	11
3.1 Планирање на образованието -----	12
3.1.1 Зошто менаџерите во образоавниот процес треба да планираат? -----	13
3.1.2 Фази во процесот на планирање -----	14
3.1.3 Интегративно планирање во образованието -----	15
3.2 Организирање на средното образование -----	15
3.2.1 Специјализација и групирање на работата -----	16
3.3 Раководење со образовна институција -----	18
3.3.1 Раководењето и училиштето -----	19
3.3.2 Стилски на водење -----	20
3.4 Одлучување во образованието -----	21
3.5 Мотивирање -----	22
3.5.1 Мотивациски техники -----	23
3.6 Контрола и потребата од контрола -----	24
4. Поим за менаџерска етика -----	26
4.1 Видови на менаџерска етика -----	27
5. Развојниот процес на менаџментот -----	28
5.1 Современ менаџмент -----	29
5.2 Позицијата на менаџерот во современиот менаџмент -----	32
5.3 Вештини на современиот менаџер -----	34
5.4 Менаџирање со перформанси -----	36
5.5 Менаџментот како професија и умешност -----	37
6. Менаџирање на училиште -----	39
6.1 Директор на училиште -----	40
6.2 Типови на директор -----	42
6.3 Улоги на директорот -----	43

7. Современо водење на училиште -----	46
7.1 Способности кои треба да ги поседува еден директор-менаџер на училиште -----	49
7.2 Постигнување на контрола и квалитет во училиштето -----	50
7.3 Улогата на менаџментот за квалитетно водење на училиштето -----	54
8. Општествените промени и образованието -----	56
8.1 Предизвиците и промените во средното гимназиско образование во услови на општествени промени -----	59
8.2 Современото гимназиско образование (Актуелна состојба) -----	63
8.3 Образованието и менаџментот во Република Македонија во услови на општествени промени -----	68
<b>II Методологија на истражувањето</b>	
1. Предмет на истражувањето -----	74
2. Цел и карактер на истражувањето -----	74
3. Задачи на истражувањето -----	75
4. Хипотези -----	76
5. Варијабли на истражувањето -----	77
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето -----	77
7. Популација и примерок -----	78
8. Статистичка обработка на податоците -----	78
9. Организација на истражувањето -----	78
<b>III Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето ---</b>	<b>79</b>
1. Осврт кон поставените хипотези -----	93
<b>IV Заклучни согледувања -----</b>	<b>96</b>
Користена литература -----	100
Прилози -----	105

## В О В Е Д

Кон крајот на 80-те и во почетокот на 90-те години на 20-от век, во светот започна новата реформа на училиштата, чијашто цел беше изградување поефикасни и поконкурентни образовни системи. Промените во потсистемот на средното образование се иницирани од актуелните процеси на општествено-политички, економски и технолошко-технички план: интеграцијата и глобализацијата, експанзијата на комуникациско-информатичката техника и технологија, ориентацијата кон пазарна економија, потребите и трендовите во сферата на вработувањето, конкурентноста и компетитивноста.

На почетокот на 21. век човештвото се судира со низа клучни предизвици кои налагаат промени во сите сфери на живеењето. Со развојот на компјутерската и информатичката технологија, дојде до зближување на народите на светот. Економската, политичката, културната и еколошката глобализација станаа основна цел на земјите од светот.

Активното учество на Република Македонија во глобалните процеси, како и нејзината определба за интеграција во Европската Унија подразбираат и превземање на промени во сферата на образованието. Образованието на Република Македонија треба да овозможи поголема компатибилност на националните стандарди со стандардите на Европската унија и пошироко, развој на демократијата и унапредување на граѓанското општество и развој на современо и интегрирано пазарно стопанство на земјата.

За прилагодување на новиот пазарен амбиент неопходно е воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели. Тоа наведува и на потребата од воведување на современ менаџмент во образовната сфера, како современ процес за работа во современи услови.

Историјата на економскиот развој покажува дека способностите и компетенциите на менаџерите се менуваат и прилагодуваат на надворешната и внатрешната организациска средина. Ако сè до крајот на 60-тите години успехот беше гарантиран со едноставно поседување на хумани особености, како на пример харизма, тоа во денешно време веќе не е возможно. Всушност, брзата еволуција на пазарот и надворешните турбуленции, создадоа атмосфера на

голема несигурност, која за да биде водена бара поседување на други способности.

Во оваа информатичка ера во која живееме, процесот на донесувањето на одлуки е многу сложен. А пак, современото економско работење никогаш не било позависно од менаџментот како процес кој во себе ги абсорбира функциите на планирањето, организацијата, координацијата, мотивирањето и контролата во работењето.

Денеска, работната средина е многу хетерогена во која реструктурирањето и раздвижувањето не треба да се сметаат повеќе како изолирани феномени, но како реалност која е условена од современите организациски сценарија.

Тие феномени бараат постојани измени во организациската структура и истакнување на посебни способности на работниците во сите полиња бидејќи токму работниците претставуваат ризичен фактор за успех.

Сите активности на менаџментот како современ процес на функционирање се насочени кон единствената цел на секое претпријатие, а тоа е неговата деловна успешност.

# I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

## 1. ПОИМ И ДЕФИНИРАЊЕ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Управувањето денес се развива во правец на општиот менаџмент. Сè повеќе во нашата литература, теорија и пракса, изразот управување потполно се заменува со странскиот израз „менаџмент“.

Изразот *"management"* кај нас е превземен од англиската литература, а се чита и изговара на нашиот јазик како "мениџменѝ" или "менаџменѝ". Англискиот збор *management* значи управување, водење на работите.<sup>1</sup> Во нашиот јазик има повеќе значења, но во управувањето се користи ова значење, кое потполно го опфаќа поимот на управувањето со системите. Во овој труд, ќе се фокусираме на менаџментот во образованието, односно со овој поим ќе се опфати управувањето на работите во образованието за да се постигне зададената цел.

Најновата фаза во развојот на управувањето е "менаџмент концепцијата". Иако е познато дека во минатото, управувањето произлезе од американските зборови *"control"* и *"planning"*, кои имаа потесно значење од поимот управување. И тоа поимот *control* имал повеќе техничко значење (се вршела контрола па се мислело дека тоа е управување), а другиот имал повеќе организациско значење.<sup>2</sup> Но во следната фаза на развојот на управување, произлезе поуниверзален израз кој во себе го интегрираше водењето на сите работи во еден процес со цел да се постигнат најдобри резултати. Така поимот "менаџменѝ" денес претставува синоним за модерната концепција на управувачките системи.

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

<sup>1</sup> Шуклев, Б. (1993). *Менаџменѝ*. Скопје: Економски факултет.

<sup>2</sup> Johanes, G. (1993). *The economics of education*. London.

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

Ако се обидеме да направиме една ретроспектива на економското учење во 20.век ќе забележиме дека скоро сите микро економисти се занимавале со менаџментот.

Имено, во текот на 20.век па сè до денес се појавиле многубројни учења и школи за менаџментот. Но зачетоците на научниот менаџмент се поврзуваат за имињата на францускиот инженер *Хенри Фајл* (1841-1925), кој ги поставувал темелите на процесниот менаџмент, како и за *Фредерик Тејлор* (1856-1915), кој управувањето го поставил на научна основа. Кон развитокот на менаџментот се поврзуваат низа имиња меѓу кои и *Емерсон, Ганџи, Форд, Џилберџи, Адамеџки* и др.<sup>3</sup>

Сите автори и школи се обидуваат да го дефинираат менаџментот како современ процес и секој се обидувал да ја даде најточната дефиниција. Но варијацијата на дефинициите се должи и на фактот што секој научник доаѓал од различна културна средина, што придонесувало за уште поголема разлика во сфаќањето и дефинирањето на менаџментот. Така, во зависност од школата на која авторите ѝ припаѓале, изнесени се следниве дефиниции за менаџментот:<sup>4</sup>

- ⊗ Менаџментот е збир на акции водени кон некоја општа цел;
- ⊗ Менаџментот се дефинира од аспект на ситуацијата во која се применува;
- ⊗ Менаџментот е општествен процес на пренесување на одговорноста за корисно планирање и регулирање на операциите во едно претпријатие, на остварување на формуларните цели, како и одговорноста која вклучува и расудување и одлучување за плановите, употреба на податоци за контрола на извршувањето и унапредувањето на напорот и водење, поврзување, мотивирање и контрола на кадрите во претпријатието и спроведување на активностите;
- ⊗ Менаџментот е процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на долгорочна

<sup>3</sup> Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

<sup>4</sup> Исто

компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото окружување во кое организацијата работи;

- ⊗ Менаџментот е посебна дисциплина која ги остварува поставените цели со потенцирање на најефикасно искористување на човечкиот напор и со помош на ресурсите;
- ⊗ Менаџментот е интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво;
- ⊗ Менаџментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањето на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси;
- ⊗ Менаџментот во претпријатијата се дефинира како ефикасно искористување на ресурсите;
- ⊗ Менаџментот е дефиниран и како континуиран процес на донесување одлуки, извршување на одлуките и нивна ревизија;
- ⊗ Менаџментот претставува практична примена на искуствата и знаењата што ги имаат менаџерите;<sup>5</sup>
- ⊗ Менаџментот е систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели.

По многуте дефиниции може да се види дека постојат најразлични мислења и обиди за најточно да се дефинира менаџментот. Сепак, може да се синтетизира една дефиниција која за нас е најприфатлива и гласи:

*"менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието."*<sup>6</sup>

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

<sup>5</sup> Шуклев, Б. (1993). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

<sup>6</sup> Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

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

Се смета дека овие се суштинските компоненти на менаџментот кој му дозволуваат успешно функционирање на менаџментот само кога се сите целосно застапени. Во понатамошното излагање на оваа теза, ќе се задржиме малку повеќе на овие елементи со што ќе се обидам да ја претставам суштината на менаџментот како процес.

## **2. ПРИРОДАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ**

Во модерното економско работење нема ниту еден фактор толку важен како што е менаџментот. Училиштето може да се набљудува како единка која влезот од окружувањето го трансформира во корисен излез за општеството. Оваа единица која врши трансформација треба да планира, организира, координира, мотивира и контролира. Менаџментот го набљудува излезот и го корегира доколку отстапува од пропишаниот пат.

Терминот менаџмент има повеќе значења кои можат да бидат применети на различни начини.

Прво, терминот е употребен да дефинира широки подрачја на активност.

Второ, менаџментот е употребен да ги опише нивоата на авторитет во рамки на организацијата, да ги подели нивоата на менаџмент на врвен, среден менаџмент и менаџмент на пониско ниво според нивниот авторитет.

Трето, терминот означува функционален приод кој опфаќа планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.

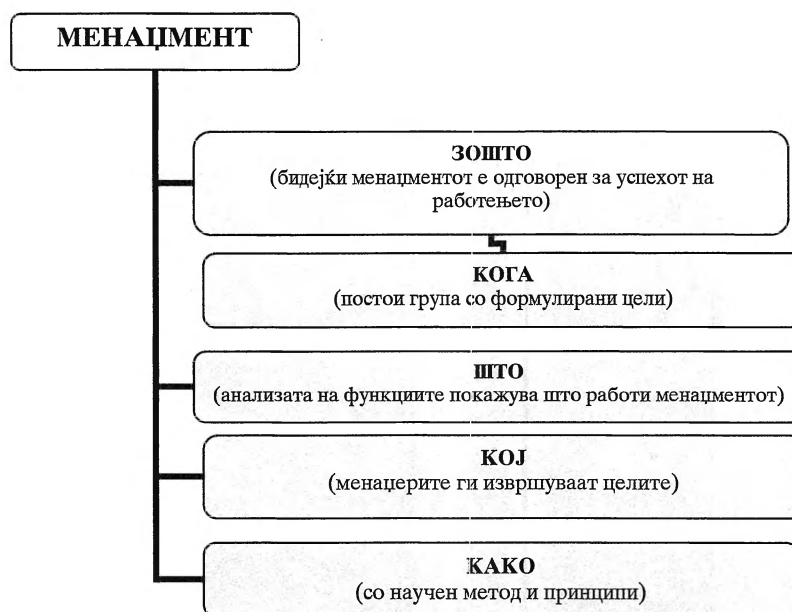
Четврто, менаџментот опфаќа вработени, финансии, материјали и цели, купување и продавање, методи и постапки, средства и опрема.

Целта на современиот менаџмент е да се постигне подобар можен економски живот, унапредување на општествениот стандард, остварување на поефикасна влада. Стопанскиот и општествениот развој се донесени од менаџментот.

Природата на менаџментот може да се објасни на следниот начин:<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Димитровски, Р.(2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.



Менаџментот означува работа со креирање, окружување во кое луѓето треба да ги остварат целите ефикасно и ефективно. Ова окружување вклучува употреба на човечки, финансиски и природни ресурси со намера да се остварат целите. Менаџментот е работа која може да биде извршувана од група луѓе, но пред сè се мисли на одделни менаџери.

Менаџментот е секако доминатна активност во секој аспект на модерното општество. Тоа значи дека постои универзалност на менаџментот. Менаџментот е континуиран процес. Задоволувањето на потребите денес е предизвик и создава поттик за повисоки аспирации за утре. Се јавуваат нови проблеми, се остваруваат целите, се формулираат нови.

### 3. МЕНАѢРСКИ ФУНКЦИИ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Бројни теоретичари во минатото се труделе да ги објаснат, дефинираат и да ги определат менаџерските функции. Притоа создадени се најразлични мислења за тоа што претставува менаџментот и кои се неговите функции.

Оттаму, најпроста дефиниција за менаџерските функции би била дека тие претставуваат алатки и инструменти за етапно реализирање на целите кои си ги поставил менаџментот како дел од системот на управување. Со оглед на универзалноста на функциите, на нивната многубројност, и на опфатот на

секторот каде што се практикува менаџментот, до денес се' уште не постои прецизно утврден број на функции на менаџментот, но најчесто се сретнуваат:<sup>8</sup>

- ✚ планирање;
- ✚ организирање;
- ✚ раководење;
- ✚ мотивирање;
- ✚ контрола.

Основните функции на управувањето се олицетворение на неопходните форми, дејствија и процеси кои суштествуваат во организацијата со цел да биде постигнат посакуваниот и однапред утврден резултат.

### 3.1. ПЛАНИРАЊЕТО ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

*Планирањето* е прва од низата на менаџерските функции. Тоа всушност претставува процес на одлучување за прашањето што, како и кога треба да се направи и со какви и со кои ресурси треба да се реализира. Планирањето се дефинира и како рационална визија за иднината. Планирањето не води кон определена дестинација во иднината каде што ние сакаме да стигнеме и подразбира определен степен на иновативност на менаџерот. Со цел да биде планирањето ефективно треба да постои свест за состојбите во кои ќе се остварува планот за работа, реално да се сознаат можностите за развој, да се постават целите, да се изврши анализа на претпоставките на планот, да се идентификуваат можните алтернативи, да се подготват планови за поедини активности и да се предвидат трошоците за реализирање на плановите.

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

---

<sup>8</sup> Шуклев, Б. (1993). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

Како и во сите други сегменти од општеството, така и во образоавнието, менаџментот во едно училиште треба да создаде долгорочна политика во однос на структурата на кадри кои би биле способни совесно и навремено да одговорат на сите предизвици кои ги носи новото време. Структурата на кадрите треба да биде вешто испланирана и никако не смее да се остави на случајности. Денес, планирањето се смета како глобално насочување макро-економските текови на ниво на државата, функција на современа организација на трудот, функција на раководењето и управувањето со економските субјекти.<sup>9</sup>

### 3.1.1 ЗОШТО МЕНАѢЕРИТЕ ВО ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС ТРЕБА ДА ПЛАНИРААТ?

Суштината на планирањето е поглед кон опциите во иднината. Планирањето во образовниот процес треба да биде тековен процес, дел од секојдневниот живот на менаџерите. Планирањето е начин на живот.

Менаџерите на едно училиште треба да видат дали треба да ги модифицираат нивните планови, да ги прилагодат на промените и реформите кои би влијаеле на иднината на нивната образовна институција. Еве ги причините поради кои што менаџерите треба да формулираат планови за себе, нивните вработени и останатите организациски оддели:

- ☉ Да се избегнат несакани промени;
- ☉ Да се фокусира организационата активност;
- ☉ Да се создаде координирана системска мапа за идните активности;
- ☉ Да се зголеми економската успешност преку ефикасна операција;
- ☉ Да се олесни контролата за остварување на стандард на натамошните активности;<sup>10</sup>

Менаџерското планирање е неопходно во училиштата поради нивната комплексност и сложеноста на задачите на менаџерите. Планирањето им дозволува на менаџерите да направат план на активностите во релација со

<sup>9</sup> Гоцевски, Т.(2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

<sup>10</sup> Димитровски, Р.(2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.

другите активности. Но, истовремено и надворешната средина на училиштето станува се посложена и пожестока, несредената количина на несигурност од страна на еден менаџер расте, затоа планирањето му овозможува на менаџерот системски да и пристапи на оваа средина.

### 3.1.2 ФАЗИ ВО ПРОЦЕСОТ НА ПЛАНИРАЊЕ

Според Јуре Ковач, постојат четири циклуси во планирањето<sup>11</sup>:

1. *Сврхенско планирање:*

- внимателно подготвување на случувањата во окружувањето;
- создавање на погодности;
- определување на главните насоки за развој;
- определување на годишните можности;
- сознавање на окружувањето;
- обликување на стратегијата или планот.

2. *Тактичко планирање:*

- доловување на достигнувањата на поставените цели;
- определување на развојните проекти.

3. *Оперативно планирање:*

- план за реализација на проекти;
- спецификација на конкретните активности за реализација;
- надзор врз извршување на налезите;
- оцена на успешност;
- ажурирање на плановите.

4. *Резултатско извршување:*

- кои од стратешките цели се реализирани;
- повторување на извршувањето.

---

<sup>11</sup> Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ.(2001). *Стратегиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

### 3.1.3 ИНТЕГРАТИВНО ПЛАНИРАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

Интегразивното планирање во образованието ги зема во предвид сите постоечки зависности меѓу одделни големини во методолошкиот, содржинскиот и временскиот аспект. Честопати се изработуваат краткорочни планови а притоа да не се обрне внимание на долгорочните планови, што како пристап е погрешно. Со интегразивното планирање се соединуваат оперативното и стратегиското планирање со нормативна димензија, т.е. оперативните и стратегиските цели се во согласност со визијата и мисијата на училиштето. Тоа значи дека оперативните активности треба постојано да се преиспитуваат со оглед на тоа дали тековната работа придонесува за реализација на програмата и реализација на политиката на училиштето.

Интегразивното планирање може да се смета како инструмент на интегразивното управување бидејќи со него се конкретизираат активностите и се постигнува рамнотежа меѓу нормативните, стратегиските и оперативните димензии на управувањето во едно училиште.

### 3.2 ОРГАНИЗИРАЊЕ НА СРЕДНОТО ОБРАЗОВАНИЕ

Со цел да се зголеми ефективноста во една институција неопходно е создавање на организациска структура преку која ќе им се овозможи на вработените со најмалку труд или со најмали трошоци да постигнат најголем работен ефект. Постојаните промени во окружувањето бараат сериозен афинитет кон претприемништвото кој во организациите треба да поттикне создавање на нови организациски форми. Оваа организираност во поново време се нарекува претприемничка организација. Моделирањето на соодветна претприемничка структура во училиштата е сложена проектна задача затоа што училиштето претставува соединение на повеќе хетерогени единици чија дејност треба да се усогласи од повеќе аспекти. Затоа дизајнирањето на претприемничката структура претпоставува современи организациски знаења, вештини и компетенции на луѓе кои тоа треба да го реализираат. Во такви околности менаџментот е должен да направи сложени подготовки за да може проектот да

успее. Исто така, треба да се каже дека на секоја менаџерска позиција постои ефективен оптимум на менаџерскиот опфат.

Кога зборуваме за организирањето мора да се истакне дека тоа може да се проучува како:

1. систем на координирани активности насочени кон подобрување на организациското суштествување;

2. процес на непрекинато дејствување, а во функција на подигнување на организациските перформанси;

3. менаџерска функција со низа координирани и структурно насочени активности кон остварување на организациските цели;

4. севкупност на организирањето како форма на активност насочена кон одобрување на севкупните организациски предуслови за подобро работење.<sup>12</sup>

Според законот за средно образование на Република Македонија, може да се организираат следните видови на средни училишта:

-гимназии за гимназиско средно образование;

-стручни училишта за средно стручно образование;

-уметнички училишта за средно уметничко образование и

Училишта за средно образование на ученици со посебни потреби.<sup>13</sup>

### 3.2.1 СПЕЦИЈАЛИЗАЦИЈА И ГРУПИРАЊЕ НА РАБОТАТА

Факт е дека во секоја организација постојат повеќе задачи и операции, како и разновиден кадар со специфични искуства, поради што се врши поделба на работите. Оттаму менаџментот се стреми на најоптимален можен начин да изврши конкретна поделба на работните операции по извршители што истовремено помага во утврдувањето на бројот на потребните извршители. Поделбата на работата е процес кој на секоја организација, врз основа на спецификите и карактерот на дејноста, и дава сосема поинаков лик.

Во врска со поделбата на работата се и процесите на дефинирањето на работната опфатнина која ги третира сложеноста и работните операции на секое работно место. Притоа колку е работната ширина поголема, толку е работната

<sup>12</sup> Димитровски, Р. (2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.

<sup>13</sup> *Закон за средно образование*, Сл. Весник на Р.М. бр. 44/95.

длабина помала и обратно. Работната ширина и длабина зависат од големината на организацијата, а карактерот на дејноста, организациската структура, видот и начинот на реализацијата на организацискиот процес. Работната длабина изразувајќи го степенот на детерминираност на длабочината на работата создава специјализација на работата. Така, разликуваме мала и голема специјализација, што од друга страна имплицира прашања за нејзино корегирање во смисла на збогатување и осиромашување на работата. Работната ширина изразувајќи го степенот на разновидност на работите создава поголема или помала можност за полето на дејствување на работникот.

Откако ќе се изврши поделба на работата може да претпоставиме дека организацијата може успешно да функционира. Но, за да функционира на начин како што замислил менаџментот на организацијата, треба да се изврши уште една дополнителна активност. Иако навидум делува чудно и непотребно, но сега поделените работи треба да ги групираме. Создадените работни места треба да ги определиме и групираме по сродност или технолошка припадност или функционална и операциска поврзаност. Затоа треба да се создадат групи или оддели кои најнапред, по пат на хоризонтално поврзување, ќе создадат вертикално цврста и меѓузависно поврзана целина која ќе гарантира успешност во реализација на задачите.

Заедничката работа на повеќе луѓе не може да биде стихижна и да се одвива сама од себе, туку треба да се групира. Групирањето на работите се врши по различни основи, и тоа:

- според значењето на работата и потребните способности за нејзиното извршување;
- според функциите кои се најзастапени или доминантни во организацијата;
- според времето и начинот на извршување на работата, на пример работа во смени;
- поделба според видот на производите по сектори;
- според видот и начинот на извршување на услугата;
- според косументите на организациските услуги;
- според локацијата.

### 3.3 РАКОВОДЕЊЕ СО ОБРАЗОВНА ИНСТИТУЦИЈА

**Раководењето** е третата функција на менаџментот. Од оваа функција и особено од карактеристиките и способностите на раководството зависи самото функционирање на една образовна институција или поконкретно на едно училиште. Раководењето означува активност на планирање, организирање, водење и контрола. Раководителите даваат насоки и упатства на извршителите на работните активности. Со функцијата раководење се поврзани одлучувањето, мотивирањето, комуницирањето и координирањето како дел од факторите кои директно влијаат врз организациските резултати, од причина што не е сеедно дали во организацијата постои или не постои мотив за работа и во исто време да се координираат активностите на вработените.

Постојат повеќе сфаќања за тоа што значи раководењето, но најчестите се<sup>14</sup>:

- ⊗ Да се натера некој да изврши нешто;
- ⊗ Да се определат цели согласно со постојниот план и да се разберат тешкотиите и резервите на вработените во врска со тие цели за да може да им се помогне;
- ⊗ Умешност да се поведат луѓето во избраната насока;
- ⊗ Постигнување консензус во групата.

Од аспект на претходното можат да се забележат два основни аспекти на раководењето како функција:<sup>15</sup>

1) одозгора надолу при што се даваат наредби и упатства за работење кон целите;

2) одоздола нагоре со проследување на информациите од страна на поделените до раководителот.

Во поново време, кон овие две треба да се придодаде и трета компонента- пристап лево-десно, односно по хоризонтала. Со современиот пристап кон менаџментот посебно е актуелизирана последнава компонента поради современиот пристап на кооперативност и партиципативност при работата.

<sup>14</sup> Димитровски, Р. (2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.

<sup>15</sup> Topsev, G. (1998). *Upravljenje na personala*. Sofija.

### 3.3.1 РАКОВОДЕЊЕТО И УЧИЛИШТЕТО

Раководењето е специфична функција од која зависи успешноста на училиштето. Не постои училиште кое може успешно да функционира со лош менаџмент и обратно. За раководната дејност се неопходни различни нивоа и видови на знаење, способност и познавање на односите меѓу луѓето, способност да се предвидува, општа култура и низа други карактеристики како иницијативност, имагинација, креативност, организациски способности, комуникациски способности и сл.

Според едно истражување<sup>16</sup> на прашањето кои особини би требало да ги има успешниот директор, мнозинството од испитаници се изјаснило дека редоследно тоа би требало да бидат квалификациите: *спиритност, кооперативност, честност, организациски способности, авторитет, одлучност, амбиции, истрајност, објективност, влијателност и достоинство*.

Оттука, како основни содржини за работењето на директорот во училиштето се:

- ✓ **меѓусебните односи** (како лидер, како претставник на организацијата и како интегратор)
- ✓ **преносот на информациите** (примач и давател на информација)
- ✓ **во сферата на одлучувањето** (иницијатор и креатор на промени, контрола, распоредување на средства и ресурси, водење на преговори).

Секоја група на луѓе има потреба од водач. Училиштето како отворен, целообразен и вештачки, од човекот создаден организациски систем е крајно предиспониран да има водач кој реализирајќи ја организациската мисија ќе умее да ја достигне визијата. Остварувајќи ги организациските цели тој воедно ја води организацијата до нејзината ефикасност и ефективност. Од неговата умешност и начинот како ги врши работите, од неговата способност да води, но и да инспирира зависат и резултатите на целото училиште.

<sup>16</sup> Дамјановиќ, М. *Проблеми на управувањето во големиите системи спроведено во Белград во кое биле опфатени 23 системи со вкупно 2310 испитаници*. Белград.

### 3.3.2 СТИЛОВИ НА ВОДЕЊЕ

„Познавањето на најнишето на другиот е ојојна моќ“

-Мајкл Конели

Успешен водач е оној што ќе ги разбере другите вработени и правилно ќе ги мотивира на начин што неговите цели ќе станат нивни задачи и преокупација, користејќи ги методите на разбирање, соработка и партиципација.

Посебниот начин на однесување на еден раководител се нарекува стил на водење или стил на раководење. Во теоријата и во практиката познати се многу стилови на водење. Тие стилови меѓусебно се разликуваат по бројни карактеристики и обележја. Најчесто како основни обележја на стиловите на водење се земаат особините на водачот, неговиот однос кон вработените, користењето на позицијата на формалниот авторитет, односно моќта што ја поседува и неговиот однос кон работните задачи.

Најчесто класификацијата на стилови поаѓа од употребата на авторитет и соодветно на тоа постојат *авторитарски*, *демократски* и *laissez-faire* стил на водење<sup>17</sup>.

1) *Авторитарскиот* стил е карактеристичен по тоа што целокупната власт е сконцентрирана во рацете на една индивидуа која има неограничена моќ на владеење. Водачот има наредува на подредените од кои не се очекува мислење туку само извршување на задачите.

2) *Демократскиот* е сосема спротивен од авторитарскиот стил, при што во донесувањето на одлуките се вклучени и соработниците. Раководителот постојано ги консултира вработените и основната вредност на овој стил се токму односите меѓу вработените.

3) *Laissez-faire* стилот на водење претставува водење со минимално мешање на раководителот во работата на вработените. Тие самостојно ги определуваат целите и средствата за нивно постигнување, а улогата на раководителот се

<sup>17</sup> Петковски К. и Пеливанова Г. (2009). *Предизвициите на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.

сведува на помош во работата во смисла на обезбедување на информации, работа и поврзување со надворешното окружување.

### 3.4 ОДЛУЧУВАЊЕ ВО ОБРАЗОВАНИЕТО

*"Најмногу ризикува оној што не ризикува"*

- Тодор Кралев

Менаџерите секојдневно се соочуваат со ситуации во кои треба да донесат одлука веднаш и тука. Некои од нив ќе одлучат без многу размислување, некои ќе ги разгледаат сите можни варијанти, но некои пак, процесот на донесување на одлука ќе го одложат на неодредено време. Но, едно е јасно дека менаџерот треба да биде подготвен на секојдневен ризик. Одлучувањето претставува процес на избор на активност што треба да се започне или со стратегија која треба да се примени во практика. Основната разлика меѓу менаџерот и работникот е типот на одлуката која треба да се донесе.

Поимот одлука може да се дефинира како *орѓанизациски одговор на дадена концепција*. Според Мијат Дамјановиќ, постојат два вида на одлуки<sup>18</sup>:

1) *дескриптивни* (оние кои опишуваат) и

2) *прескриптивни* (оние кои бараат решение на проблемот).

Секако дека од аспект на теоријата на организација, подеднакво се битни и двата вида.

Секогаш кога зборуваме за одлучување мислиме на *квалитетно одлучување*. Во таа смисла потребни се две нешта: сознание за потребата да се донесе некаква одлука и свесноста за временската ограниченост. Сите менаџери во услови кога треба да се донесе некоја тешка одлука се премалку или премногу загрижени, не се свесни за важноста од донесување на одлуките и покажуваат дури и мала заинтересираност за истите. Основен услов за квалитетна одлука е заинтересираноста на менаџерот и негова свесност за времето.

*Успешните менаџери чувствуваат и знаат кога треба да донесат одлука.*

<sup>18</sup> Шуклев, Б. (1993). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.

При процесот на одлучување се донесуваат најразлични одлуки поврзани со кадровското распределение, инвестициски, комерцијални, финансиски и уште многу други.

Додека пак, во зависност од тоа кој ги донесува одлуките, тие може да бидат: индивидуални, колегијални и хиерархиски.<sup>19</sup>

Индивидуалните одлуки ги донесуваат : ректорите, деканите, директорите, менаџерите и сл.

Колегијалните одлуки ги донесуваат: Сенатот, Универзитетската управа, наставничките совети и сл.

Хиерархиските одлуки се донесуваат по нивоа на менаџментот, на пример врвниот менаџмент ги донесува стратешките одлуки, додека пак менаџерите од пониско ниво ги донесуваат оперативните одлуки, и така натаму.

### 3.5 МОТИВИРАЊЕ

*"Многу свеќи може да се запали од една, а тиа да не изгуби од својот  
сјај"*

-Кристијан Бобен

Мотивацијата се среќава уште во најстари записи што е доказ дека се применувала одамна. Со тек на време размислувањата за мотивацијата се менуваат и овој поим добива поинаква димензија.

Порано се мислело дека да се даде солидна плата или други материјални добра е доволно за да се поттикне работникот да работи. Но со воведувањето на современиот менаџмент, се увиде дека работникот има потреба и од дополнителен стимул. Елтон Мајо, вели дека *условиите на работното место се движечкиот фактор за продуктивноста*.<sup>20</sup> Сите современи теории за мотивацијата можат да се стават во две групи:

1) **содржински** кои се засновани на внатрешни фактори кои го тераат работникот да направи или да не направи нешто и

<sup>19</sup> Гоцевски, Т.(2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

<sup>20</sup> Фалмер М. Р.(1995). *Новиот менаџмент 2*, Скопје: Скај агенција.

2) **процесни** кои се засноваат на тврдењето дека во основата на човековото поведение стои спознанието.

Мотивот претставува внатрешна состојба која движи и дава енергија. Психолозите сметаат дека потребите на човекот служат како мотив за дејство. Потребата од нешто го води човекот кон определена цел. Степенот на мотивираноста на соработниците зависи од погодностите кои ги добиваат соработниците за трудот. Тие обично се висината на платата, социјалната сигурност во претпријатието, уредноста на работното окружување, односот на претпоставените и соработниците. При тоа, групната работа има некоја предност. Таа помага во социјалната изолација на вработените.

### 3.5.1 МОТИВАЦИСКИ ТЕХНИКИ

*„Соочен со тешкојќија, човекот има само три можности: да се бори, да не прави ништо или да избега.“*

- Анри Лабори

Постојните концепти на мотивациските техники стануваат недоволно флексибилни па поради тоа неопходно е постојано да се развиваат и воведуваат нови кои со својата разновидност ќе создадат поголемо задоволство кај вработените, а со тоа и поуспешно работење. Со развојот на мотивирањето на човечките ресурси може да се очекуваат реални зголемувања на мотивираноста и задоволството кај вработените. Затоа мора да се знаат мотивациските техники.

Мотивацијата на вработените не е само социолошки и психолошки проблем на трудот туку таа претставува и однесување кон некоја поставена цел што поттикнува и предизвикува потреба кај човековото однесување за задоволување на некоја потреба. Мотивацијата е интерна варијабла која менаџерот не може да ја почувствува однадвор ниту да претпостави дали вработениот е доволно мотивиран. Постојат голем број на теории на мотивација, но три се основни<sup>21</sup>:

<sup>21</sup> Кралев, Т. (1995). *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ.

1) **Теоријата на потреби на Маслов.** Кога зборуваме за потребите на човекот, не може а да не појдеме од теоријата на Маслов, кој што тргнува од специфичните потреби на човекот и нивното задоволување како основа за опстанокот на човекот. Во основата на оваа теорија е пирамидата во која се распоредени човековите потреби по хиерархија во 5 категории:

1. *Физиолошки потреби*
2. *Потреба за сигурност*
3. *Потреба за припадност*
4. *Потреба за почитување*
5. *Потреба за самоактуелност*

2) **Теоријата на вредност** која како приоритет го поставува она што го сака поединецот а не она што е потребно за опстанок. Оваа теорија распознава три типови на потреби:

1. *Потребата за власт*
2. *Потребата за успех*
3. *Потребата за поврзаност.*

3) **Теоријата на Херцберг** пак е составена од два фактора:

1. *Хигиенски фактори* (околувањето во кое се извршува работата) и
2. *Мотивација* (самиот карактер и суштината на работата).

Без оглед на теориите, јасно е дека мотивираните луѓе вложуваат повеќе во работата отколку немотивираните. Способноста на менаџерот да ги согледа желбите и потребите на вработените, создава можности за поуспешно нивно мотивирање. Комбинацијата на моралните и на материјалните видови на стимулација постигнува полна ангажираност на вработените, но и рационалност, економичност и ефикасност во работењето.

### 3.6 КОНТРОЛА И ПОТРЕБАТА ОД КОНТРОЛА

Контролата претставува менаџерска функција која е во најтесна врска со функцијата планирање. Оваа функција има задача да ја следи работата и постојано да ги споредува постигнатите резултати со целите и стандардите на квалитет и квантитет утврдени при планирањето.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Колективен труд (1994). *За надзорот*, Скопје: НИРО „Просветен работник“.

Контролата се состои од три етапи:

- 1) Дефинирање на критериуми на ефикасност;
- 2) Мерење на резултатите доведувајќи ги во врска со критериумите и
- 3) Причинско-последична анализа во која се одстрануваат недостатоците кои се појавиле.

Целта на контролата е да се провери дали се постигнати посакуваните резултати и организациските цели. Разликата меѓу овие два стадиуми е сигналот дека се направени пропусти во извршувањето или грешки во планирањето. Тука контролата се јавува како последна завршна етапа на процесот на управувањето - менаџментот. Контролата го претставува завршниот сегмент од планско контролниот циклус без кого нема можност да се управува со процесите во организациите. Контролирањето претставува мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за девијација на остварените од саканите резултати и преземање на корективна акција кога е потребно.

Контролата има четири функции и тоа:

- 1) **Подготвителна** каде организацијата се подготвува за постигнување на целите;
- 2) **Извршна** со чија помош се унапредува извршувањето на задачите;
- 3) **Контролна** како основа за проверување на отстапувањата и
- 4) **Развојна** која придонесува за развој на организацијата.<sup>23</sup>

Потребата од контрола во една организација е неминовен процес кој би требало сите да ги засега, затоа што сите зависат од успехот односно неуспехот на таа организација. Лошите резултати доведуваат до конфликтни ситуации е демотивираат, додека пак, добрите резултати ги стимулираат работниците и им даваат дополнителна сила за реализација на целите. Но овој процес воопшто не е едноставен од причина што треба да се изберат соодветни методи за контрола и за таа цел се јавуваат проблеми. Постојат два вида на проблеми и тоа:

- 1) Однесувањето на вработените кога знаат дека се контролирани. Но ова се надминува доколку менаџментот ги познава доволно вработените и ги познава

<sup>23</sup> Кралев Т.(1995). *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ.

нивните реакции. Во таа смисла превзема активности од мотивирачки и организациски карактер во зависност од организациската клима.

2) Ефикасноста од процесот на контрола, кој треба да биде поврзан со стратешките дејности и приоритети. Исто така тој треба да биде ориентиран кон резултатите, да е објективен и флексибилен.

#### 4. ПОИМ ЗА МЕНАѢРСКА ЕТИКА

Поимот етика има грчко потекло и е составен од два збора: *ethos* - обичај и *ethicos* - морален, што значи дека етиката претставува **наука за моралот**.<sup>24</sup> Моралот по својата суштина е збир од правила за регулирање на однесувањето на човекот во општеството. Кога се зборува за правила секогаш помислуваме на пишани закони. Но за разлика од нив моралот поседува напишани правила. Етиката и моралот се феномени на општественото сознание. Тие заемно се дополнуваат и збогатуваат.

Со напорите да се обезбеди квалитет на промените во работната средина, неминовно е да се изменат и мислењето и филозофијата на менаџерско-организациското егзистирање.

Во таа смисла за еден раководител не е доволно само да ги најави промените но тој треба и да го објасни моралот на тие промени. Тој треба да ја објасни природната основа на механизмите и средствата кои ве ги користи, како и тоа колку се етични целите кои треба да се постигнат. Една организација не може да функционира без морал, хармонија и убавина, а сето тоа доаѓа од раководителот. Приемот на раководителот е многу важен за вработените да можат тие промени да ги почувствуваат како свои.

Од сите институции се очекува да се однесуваат на начин кој е корисен за целото општество. Улогата на менаџерите во таа насока е од пресудно значење. Вредностите и ставовите на менаџерот се од од битна важност за птивна идентификација на другите вработени. Ако менаџерот е неодговорен и работниците ве ги избегнуваат своите обврски. Но кога менаџерот е амбициозен, принципиелен и ги следи етичките норми, секако дека се очекува и од вработените да го следат неговиот пример. Сите менаџери потекнуваат од

<sup>24</sup> Темков, К. (2009). *Етика*. Скопје: Просветно дело.

одредена средина, имаат определена традиција и поседуваат свои вредности кои би требало да им помогнат во градење на своја филозофија со која ве можат да го разделат доброто од злото.

#### 4.1 ВИДОВИ НА МЕНАѢЕРСКА ЕТИКА

МенаѢерската етика може да ја дефинираме како *збир на норми на управување или морално просудување кое менаѢерите го корисаат во извршувањето на своите задачи*. Нормите на управување пак, произлегуваат од вредностите усвоени во семејството, општеството, институциите или кои се стекнати низ искуство.

Оттука произлегуваат три основни нивоа кои ги карактеризираат менаѢерите:

- 1) Морален менаѢмент
- 2) Неморален менаѢмент
- 3) Противморален менаѢмент<sup>25</sup>

Во продолжение ќе ги објаснам накусо овие видови на менаѢмент.

**Моралниот менаѢмент** е менаѢмент кои се труди во своето работење доследно да ги почитува етичките правила и начела. Постигнувањето на посакуваните резултати овој менаѢмент го реализира со примена на законско и етичко однесување при што не е важно да се почитуваат одредбите на законот туку нивниот дух.<sup>26</sup>

**Неморалниот менаѢмент** за разлика од моралниот ги запоставува етичките принципи. Тоа запоставување може да биде од различна природа и тоа: намерно кога се запоставуваат етичките правила од причина што се смета дека тие не се поврзани со работењето туку со некои други подрачја од животот ненамерно кога не се применуваат етичките принципи поради невнимание или заради неосетливост на моралните последици на сопственото одлучување.

**Противморалниот менаѢмент** претставува менаѢмент со кој се остварува профит и успех на фирмата без оглед на етичките начела и норми на однесување.<sup>27</sup> Овој менаѢмент настојува со намера да ги заобиколи етичките норми и принципи кои ги гледа како препрека на патот кон остварување на

<sup>25</sup> Гоцевски, Т.(2003). *Образовен менаѢмент*. Скопје: Македонска ризница.

<sup>26</sup> Темков, К.(2009). *Етика*. Скопје: Просветно дело.

<sup>27</sup> Исто

целта. Противморалниот менаџмент е карактеристичен за оние менаџери кои сакаат за кратко време да остварат голем профит иако на овој начин нема да постигнат долгорочни резултати во работењето.

## 5. РАЗВОЈНИОТ ПРОЦЕС НА МЕНАЏМЕНТОТ

Менаџментот како пракса е доста стар, додека официјалното проучување на менаџментот како научна дисциплина е многу младо.

Потребата од менаџмент постоела уште пред индустрализацијата, за време на водењето на воените операции, при водење на семејството, во работата на црквата итн. Уште старите Египќани познавале некои облици на поделба на работата меѓу работниците, ограничување на бројот на луѓето што еден надзорник можел да ги гледа, различна боја на униформите на работниците и на работодавците што укажувало на разликите во статусот. Во сето ова може да се увидат некои напредни форми на управување со помош на предвидување, планирање и поделба на работат меѓу различните луѓе од одделенијата.

Додека пак, вавилонскиот крал Хамураби во својата држава го издал познатиот кодекс со 282 закони со кои биле регулирани однесувањата на работникот, односите меѓу луѓето, платите, казните и други општествени правила на однесување.<sup>28</sup>

Најстариот пишан документ за менаџментот во војската е издаден од кинескиот генерал Сун Цу, кој живеел 600год.пред н.е. Грчкиот филозоф Сократ пак, сметал дека управувањето на приватните работи се разликува од управувањето со јавните работи само по обем. Римјаните имале голема смисла за ред, па така воената аристократија многу цврсто ја водела империјата. Католичката црква е најстара организација на светот. Таа е производ на Римската империја.

Потребата за водачи, поделбата на работата, обемот на менаџментот, оценката на успешноста и други идеи на менаџментот можат да се сретнат во секој период на менаџментот. Иако менаџментот се јавил пред многу години, сепак најголемо влијание за неговото проучување и праксата, извршила индустриската револуција. Суштината на оваа револуција била замена на човечката работна

<sup>28</sup> Tonceev, G.(1998). *Upravljenje na personala*. Sofija.

сила со силата на машината, а тоа довело и до забележливи промени во секојдневниот живот на луѓето. Менаџерите биле неопходни за да го планираат тоа што требало да се извршува, да ги определуваат работните обврски, да обезбедуваат соодветни услови за работа за работата да се извршува онака како што треба. Што се однесувало до мотивацијата и дисциплината, менаџерите во овој период приемнувале три начини како да влијаат на работниците:

1. со позитивни стимулации (зголемување на надниците);
2. негативни санкции и
3. напори да се создадат кај луѓето работни навики.

Менаџментот во својот еволутивен развој забележал промени во текот на неговата примена, додека во теоријата тој не претрпел позначителни промени. Процесот на менаџментот има релативно долга историја и тој ја потврдил својата вредност како средство. За разбирање на работата на менаџерот тој претставува основна рамка, а исто така и за теоријата на ситуационите пристапи. Познавањето на процесот на менаџментот ја збогатува науката за однесување и областа на квантитативните мерења, пред се со својот увид во човечкото однесување и однесувањето на општествените групи.

## 5.1 СОВРЕМЕН МЕНАЏМЕНТ

Со постојаните промени во економските и општествени односи во нашата земја дојде и до промени на пазарот на работната сила. Постојано расте степенот на работната сила што повлекува и подигање на степенот на знаења како и негово осовременување и адаптирање кон понудата и побарувачката на работната сила. Оваа потреба особено доаѓа до израз во воспитно-образовниот процес, каде е потребна модернизација на образовната технологија, осовременување и опремување на воспитно-образовните и научно-истражувачките институции.

Менаџментот се јавува како процес кој во себе ги интегрира функциите на планирање, организација, координација, мотивација и контрола врз работењето. Овој процес води кон успешно остварување на поставените цели и кон извршување на својата основна дејност врз современи основи.

Јасен е и фактот дека во информатичката ера во која живееме, современото економско работење никогаш не било повеќе зависно од менаџментот како процес кој во себе содржи повеќе значења, и тоа<sup>29</sup>:

- 1) Современиот менаџмент подразбира широко подрачје на активности насочени кон остварување на однапред поставени цели;
- 2) Современиот менаџмент ги поставува нивоата на авторитети во рамките на претпријатието и ги определува нивоата на менаџмент на врвен, среден и менаџмент на ниско ниво;
- 3) Современиот менаџмент во себе ги абсорбира:
  - планирањето
  - организацијата
  - координацијата
  - мотивацијата
  - контролата врз работењето
- 4) Современиот менаџмент ги опфаќа:
  - вработените
  - материјалите
  - купувањето
  - продавањето
  - методите
  - постапките
  - средствата
  - опремата
  - парите и сл.

За една институција да функционира успешно потребно е квалитетно и професионално менаџирање на истата. Но за целиот процес да тече во правилна насока мора најпрво убаво сè да биде стратешки испланирано. По планирањето треба да се пристапи кон добра организација на работата во кој сегмент спаѓа и поделбата на улогите. Потоа треба да се направи координација на работата што треба да се заврши но и на кадарот со кој се работи. Мотивирањето е една од најважните функции на современиот менаџмент. Се зборува за мотивирање на

<sup>29</sup> Capone, A. e Ferretti, F.(2000). *L'orientamento nel nuovo sistema scolastico*. Franco Angeli.

човечки ресурси а тоа е најтешката работа на еден современ менаџер. Тој истовремено треба да биде успешен и способен да ги мотивира неговите соработници за успешно завршување на поставената цел. Контролата врз работата е континуиран процес во кој целта е да се добие квалитет а не квантитет. И само кога убаво ќе бидат дефинирани и проследени овие функции на современиот менаџмент ќе може да функционира една институција за современи барања.

Воведувањето на современиот менаџмент во образованието не е ниту едноставен ниту лесен процес имајќи ги во предвид недостигот на традиција, стручен кадар, соодветна нормативно-правна регулатива и сл.

Во процесот на воведување на современиот менаџмент во образованието, неопходно е да се почне со создавање и оспособување на стручни менаџерски кадри кои ќе работат и ќе го понесат ризикот за успешно работење на воспитно-образовните институции. Но за успешно оспособување на стручни кадри големо значење има создавањето на соодветна литература, студии за овие кадри и обука за успешно применување на менаџментот кој има современа улога за унапредување и олеснување на работата на институцијата, како и за успехот на учениците и воопшто за целокуниот успех на една држава.

Образованието е клуч за просперитет на секоја индивидуа а со тоа и на целата нација. Имено, еден од клучните предизвици за креаторите на образовната политика и образовниот систем во целост, во наредниот период, треба да биде подигањето на нивото на образование на младите и возрасните, со посебен акцент на зголемувањето на квалитетот на нивните стручни работни и социјални компетенции. Објективизацијата на концептот за доживотно учење и обука треба да помогне во воспоставувањето на динамична врска на образованието со пазарот на трудот и општествените промени.

Затоа и во јавниот и во приватниот сектор од големо значење е раководење на ефективен и продуктивен начин. Во јавниот сектор поради ограничениот буџет, а во приватниот сектор заради самофинансирањето.

Современиот менаџмент е универзален процес и подеднакво успешно се практикува и во приватни и во државни институции. Тој има значајна улога за интегрирање на екстерното со интерното окружување, како неизбежен процес и услов за ефикасно работење.

Современиот менаџмент мора да се посматра како непрекинат процес кој е постојано во движење, поставувајќи цели, остварувајќи ги нив, истовремено поставувајќи нови цели и градејќи стратегија за нивна реализација и се така во континуитет.

## 5.2 ПОЗИЦИЈАТА НА МЕНАѢРОТ ВО СОВРЕМЕНИОТ МЕНАѢМЕНТ

Пред да зборувам за позицијата на современиот менаѢер, пред се ќе се потрудам да дадам одговор на прашањето: *Што е менаѢер?*

За да го одговорам ова прашање, пред се помислив што всушност работи еден менаѢер и кои се неговите работни обврски. Оттука, би произлегол одговорот кој што го дефинира **менаѢерот како човек одговорен за работата на другите луѓе**. Со оваа дефиниција менаѢерот и неговата дејност добиваат специфична димензија која може да се анализира, истражува и системски да се усовршува.

Според Анри Фајол, менаѢерот претставува лице одговорно за остварување на организациските цели. Тој инсистирал улогата на менаѢерот да се издигне на највисоко ниво, а во функција на неговиот усовршување, тој постојано да се обучува. Затоа што тој тврдел дека менаѢер не се раѓа, туку се создава со перманентна обука и усовршување.

Имено, *менаѢерот треба да се сфати како човек задолжен за дефинирање, организирање, раководење и контролирање на исполнувањата во една организација*. За да ја постигне конкретната цел тој реализира определени задачи и активности. Така, од него се очекува да биде пример за другите, да биде визионер, постојано да учи, да ужива во промените, да биде етичен и принципиелен, да стои цврсто на земја, да биде добар за комуникација, со позитивни мисли, ентузијаст и реален кон себе.<sup>30</sup>

Во минатото менаѢерските способности беа синоним за воведување и изострување на технолошко-оперативните методи. Додека денес тие подразбираат развој на културно-организациските вредности кои изискуваат од менаѢерот постојано да се соочува и да ги надминува интерните и екстерните тешкотии со кои се среќава фирмата, кои пак се резултат на постојаниот процес на организациските промени.

<sup>30</sup> Di Kamp. (2000). *Menadzer 21. stoljeca, tehnike rukovodenja za novi milenij*. Zagreb: MEP CONSULT.

Промените се јавуваат во форма на нови технологии, нови побарувања на пазарот, нови форми на конкуренција и нови стилови на соработка кои пак го ставаат под знак прашалник начинот на кој фирмите и организациите научиле да раководат во изминатите години.

Битката која треба да се победи е сега играта против стресот, фрустрацијата од несигурност, недостигот на стабилно и сигурно работно место, како и чувството за личен и професионален пораз. За да се успее да се добие битката треба да се применат нови методи на водење и менаџерски планирања насочени кон иднината.

Современиот менаџер треба да знае да ги мотивира и иницира соработниците за реализирање на зацртаните цели, но мора да им даде и поддршка за напредување на членовите од организацијата кои биле најдиректно вклучени во реализирање на целите.

Во последнава деценија особено евидентна стана неефикасноста на менаџерите кои се доминантни и кои ги злоупотребуваат своите соработници, или како што Рост ги дефинира:

*"Тоа се големи мажи и жени кои по своите способности се разликуваат од обичните луѓе и кои влијаат на своите соработници за со цел да го постигнат оноа што тие го замислиле, но при тоа постојано внимавајќи на целите на групата, т.е. организацијата во која ќе се рефлектира концепцијата на високо ниво на ефикасност."*<sup>31</sup>

Денес од менаџерите се бара да ја сведат на минимум нивната доминација која предизвикува само емпатија меѓу соработниците и да научат да слушаат и прифаќаат сугестии и поинкави идеи. Значи, клучните функции на менаџерот не се веќе доминирање и водење, туку насочување и развивање. Современиот менаџер го координира организациското реструктурирање како директен учесник во секојдневната работа на групата. Тој треба умешно да ги пренасочи проблемите во изводливи проекти и активности.

Менаџерот има "двојна асиметрична врска" која од една страна го врзува за групата и неговите соработници, а од друга страна го врзува за неговите

<sup>31</sup> Петковски, К. и Пеливанова, Г. (2009). *Предизвиците на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.

претпоставени. Врска која бара голема лојалност и одговорност од менаџерите и која во нив го крева емотивниот товар. Нонака, современиот менаџер го опишува како субјект кој мора да најде рамнотежа меѓу неговите лидерски идеали и реалноста на секојдневната работа која е често многу хаотична.<sup>32</sup>

Бруно пак современиот менаџер го дефинира како "лидер кој ќе знае да се носи со промените и турбуленциите вклучувајќи ги неговите најбитни особини, а што е да знае да слуша, да ги прифаќа различни идеи и да е одговорен за иновации".<sup>33</sup>

Сите дефиниции покажуваат дека современиот менаџер мора да биде подготвен на секојдневни битки во кои се наоѓа и кои бараат од него голема флексибилност и психичка стабилност.

Еден добар менаџер мора да поседува одредени квалитети и способности. Тој мора да:

- ✓ Организира состанок
- ✓ Да знае да ги слуша другите
- ✓ Да има разбирање
- ✓ Да дава совети
- ✓ Да работи постојано на промени и подобрувања.

Имајќи ја во предвид работата во група, тој треба:

- Да воспостави точно дефинирани цели
- Да ги подели улогите
- Да даде насоки за текот на работата
- Да ги одржува односите во групата.

### 5.3 ВЕШТИНИ НА СОВРЕМЕНИОТ МЕНАѢЕР

Способностите кои повеќе или помалку ги поседуваат менаџерите се основните карактеристики кои прават да се разликуваат меѓу себе, а во едно ја истакнуваат и нивната менаџерска успешност.

<sup>32</sup> Петковски, К. и Пеливанова, Г.(2009). *Предизвиците на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.

<sup>33</sup> Исто

Се вели дека менаџерот треба да има три вида на вештини за да може успешно да ја изврши својата работа<sup>34</sup>. Тие се класифицирани на следниов начин:

1) **Техничката способност** која во себе вклучува специјализирано знаење, аналитичка способност во рамките на специјалноста и вештина на употреба на средства и техники од конкретна дисциплина. Таа содржи способност на поединецот да користи технологија за извршување на задачите на организацијата. Тоа подразбира методи, процеси, процедури и техники.

Техничката способност е најважна за менаџментот од пониско ниво, но кога менаџерот се качува хиерархиски нагоре, тогаш другите два вида на способности се поважни.

2) **Човечка (интерперсонална) способност** се однесува на меѓуодноси со други луѓе. Тоа претставува способност на менаџерот да работи ефективно како член на група и да гради напор за соработка во рамките на тимот што го води. Во овој случај е многу битно да ја увиди корисноста и да ги ограничи своите чувства. Треба да се потруди да ги сфати своите колеги еднакви на него и подредените и да внимава на начинот на однесување со нив. Човечката способност е способност тој да работи со други луѓе и да работи ефективно како член на групата.

Човечката способност, сама по себе, не го прави менаџерот ефективен, но без неа ефективноста не е можна. Оваа способност вклучува: комуникација, координирање, разрешување на конфликти и водење.

3) **Концепциската способност**<sup>35</sup> претставува способност да се види организацијата во целина. Таа обезбедува препознавање како различните функции во неговото претпријатие зависат една од друга, како влијаат промените во некој дел и воопшто на целината.

Концепциската способност му овозможува на менаџерот да ја разбере комплексноста на претпријатието и да види како тоа влијае или е под влијание на неговот окружување. Оваа способност вклучува знаење и разбирање на концепции и функции во процесот на менаџментот и означува способност да се мисли стратегиски.

<sup>34</sup> Katz L.R. (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard business review, vol.33, No.1, January-February.

<sup>35</sup> Molinari, L.(2002). *Il dirigente scolastico nel sistema di autonomia 3*. Anicia.

## 5.4 МЕНАѢИРАЊЕ СО ПЕРФОРМАНСИ

Современите истражувања покажуваат дека потребата од современи менаџерски техники е неопходна за успешно раководење со образовната институција. Постојат повеќе техники за успешно раководење на образованието, но во ова мое излагање јас би се задржала на менаџирањето со перформанси, техника со која се занимавале авторите Тони Кетлер и Барбара Вејн.

Менаџирањето со перформанси мора да биде задолжителен дел од организациската структура на секоја образовна институција бидејќи преку оваа техника се подржува и унапредува работата на професорите т.е. предавачите.<sup>36</sup> Вниманието е фокусирано на ефективни предавања и лидерство од кои полза имаат учениците, професорите и училиштата во целина.

Менаџментот со перформанси се реализира преку циклус составен од три фази, и тоа:

### 1. *Планирање*

Планирањето го организираат и спроведуваат лидерите: директорот, заменик директорот или други раководни лица од училиштето. Во прва фаза на менаџирањето лидерите и наставниот кадар дискутираат за нивните очекувања, за подобрувањата кои треба да ги опфатат и учениците и предавачите. Овие планови треба да се имплементираат во развојниот план на институцијата и на секторските планови. А повратна информација во врска со квалитетот на пообрувањата треба да ја бараат од учениците. Целта на планирањето треба да го опфати пред сè напредокот на учениците.

### 2. *Мониторинг*

Во втората фаза лидерите односно менаџерите и професорите го набљудуваат и постојано го следат напредокот во работната атмосфера и интервенираат онаму каде што е потребно. Најважно е целите на менаџментот со перформанси да бидат мерливи.

### 3. *Преглед*

Прегледот настапува како трета фаза на крајот на годината кога треба да се измерат достигнувањата и да се идентификуваат областите каде што би требало да се интервенира за поквалитетен и поуспешен професионален развој.

<sup>36</sup> Димитровски, Р. (2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.

Менаџирањето со перформанси води до унапредување на учениците, а за имплементирање на оваа техника во училиштата неопходно е унапредување на менаџментот во образовните институции. Современиот менаџмент треба да исполнува дефинирани квантитативни мерливи цели и професионални квалитативни цели. Професионалните менаџери ќе мора да проверат дали професионалниот развој е дел од развојниот план на училиштето. Професионалното менаџирање покрај квалитативно подобрување на образовната институција ѝ носи и финансиско подобрување.

## 5.5 МЕНАЏМЕНТОТ КАКО ПРОФЕСИЈА И УМЕШНОСТ

За да може да се даде конкретен одговор дали менаџментот е професија или не, најпрво ќе се осврнеме на социолошката дефиниција која вели дека професија е:

*"дејност со која се баваат поединци во вид на специјалност за да вршат некоја општествена функција, задоволувајќи одредена општествена потреба и како надомест за тоа да добиваат средства потребни за животи, за себе и за семејството"*<sup>37</sup>

Во однос на прашањето дали менаџментот е дејност со која се занимаваат поединци во вид на специјалност може слободно позитивно да одговориме затоа што денес со менаџмент се занимаваат посебно школувани и оспособени поединци.

Потоа ако ги разгледаме основните елементи на менаџирањето: планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето, контролирањето и сл. веднаш ќе заклучиме дека менаџментот задоволува значајна општествена потреба.

А одговорот ќе биде позитивен и на последниот дел од дефиницијата кој говори за средствата кои ги земаат менаџерите како надомест за нивната работа. Во денешно време менаџерите земаат значителна сума на надомест која ги искачува и на врвот од пирамидата а сето тоа благодарение на нивната значајна работа за успешноста на институцијата во која работат.

Ако пак, се осврнеме на претходните делови од овој есеј во кои ги објаснував карактеристиките и способностите кои треба да ги поседува секој современ

<sup>37</sup> Гоцевски, Т.(2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

менаџер ќе забележиме дека тоа се систем на знаења кои се разликуваат од останатите професии.

Дека станува збор за менаџментот како професија ни покажува и фактот дека денес за менаџерска позиција постојат редовни студии ширум факултетите низ светот, како и специјалистички и магистерски студии, а во рамките на континуираното учење се организираат многубројни курсеви, семинари, предавања, презентации и сл.<sup>38</sup>

Како единствен недостаток би го напоменала непостоењето на професионални асоцијации, етички норми и стандарди во менаџментот.

Покрај прашањето дали менаџментот е професија, денес во литературата се поставува и прашањето дали менаџментот претставува умешност или не?

Менаџментот како цивилизациски процес со кој се соочуваат сите и насекаде, станува атрактивен и прифатлив за сите генерации но најмногу за младите. Секој поединец кој би се нафатил да се занимава со менаџирањето и кој сака да биде успешен менаџер, се смета дека се потпира на знаење, искуство, осет и способност за донесување на одлуки за сите акции кој ги превзема институцијата за да ги реализира поставените цели.

Во врска со прашањето дали менаџментот е умешност постојат најразлични одговори. Така, една група сметаат дека менаџментот е своевидна умешност која се стекнува во текот на работењето и учењето.

Всушност, менаџерите својата умешност ја стекнуваат по пат на учење користејќи информации од развиените информационални системи кои му се на располагање, создавајќи нови концепции и визии за решавање на проблемите со кои се соочува во текот на работењето.

Сите овие знаења менаџерот ги преточува во постигнување на одредените цели.

Друга група пак, сметаат дека менаџментот на почетокот е умешност, но понатаму, со тек на време станува наука. Ова мислење е поткрепено со фактот дека современиот менаџмент се потпира на современи научни принципи кои го искачуваат на ниво на наука.

Трета група автори сметаат дека менаџментот претставува и наука и умешност. За да може да се потврди ова тврдење мора да се осврнеме на дефиницијата за наука. И согласно со оваа дефиниција, менаџментот е посебен вид свесна

<sup>38</sup> Димитровски, Р. (2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.

човекова дејност, има свој утврден систем на знаења, применува соодветна научна методологија, објаснува определена појава која е многу динамична врз база на сегашните и поранешните движења и тенденции и сл.

Со сето ова наведено може да заклучиме дека менаџментот се издиференцирал во посебна наука.

Менаџментот како умешност, пак, претставува способност и лична умешност на менаџерот во своите активности и работење да ги применува научните сознанија за менаџментот и да ја применува научната методологија и принципи со цел да се остварат поставените цели како крајна цел на менаџирањето.<sup>39</sup>

## 6. МЕНАѢИРАЊЕ НА УЧИЛИШТЕ

Основна оска на менаџмент процесот е планирањето, организирањето и контролирањето.

Менаџерите вршат различни функции. Не постои единствено прифатена систематизација на функциите. На системско-кибернетскиот инструментариум најмногу соодвествува поделбата на две групи<sup>40</sup>:

ОПЕРАТИВНИ ФУНКЦИИ	УПРАВУВАЧКИ ФУНКЦИИ
Производство	Водење; Организирање
Продажба	Планирање; Мотивирање
Набавка	Координирање; Креирање
Инжинеринг	Иновирање; Одлучување
	Контрола; Насочување

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

1. Поставување цели - се однесуваат на одредена област;
2. Испитување на можностите - се проценуваат промените и алтернативите кои влијаат на остварувањето на целите;

<sup>39</sup> Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.

<sup>40</sup> Molinari, L. (2002). *Il dirigente scolastico nel sistema di autonomia* 1. Anicia.

3. Утврдување на можностите - се избира правецот на акцијата;
  4. Подготвување на програма - се донесува програма за акција за постигнување на целите;
  5. Раководење со програмата - вклучува комуникација и координација на сите учесници;
  6. Надгледување на активностите - се врши надзор на организацијата во извршувањето на задачите;
  7. Следење и мерење на остварувањата - се мерат според стандарди за остварување на планот и се корегираат отстапувањата;
  8. Следење на битни промени - се оценува потребата за евентуална промена на целите и програмите;
  9. Фидбек информации - Се користат информациите за планот.
- Ако подобро се разгледаат овие фази, ќе се заклучи дека првите четири фази се функцијата планирање, петтата и шестата се функцијата организирање, а последните три се функцијата контролирање.

## 6.1 ДИРЕКТОР НА УЧИЛИШТЕ

**Д**оверлив

**И**новативен

**Р**азумен

**Е**нтузијастичен

**К**онструктивен

**Т**олерантен

**О**птимистичен

**Р**еформатор<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Петковски К. и Пеливанова Г.(2009). *Предизвициите на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно како звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Треба да се напомене дека поставувањето на некое лице на функцијата директор е одлука на некој орган и затоа не мора да значи дека со чинот на поставувањето за директор, лицето станува и водач во таа средина. Некои директори иако поминале по неколку мандати, сепак никогаш не станале и водачи.

Сето ова се однесува и на директорот на училиштето.

Основна карактеристика што треба да ја поседува секој директор е **стручната**. Директорот во однос на другите вработени треба да има поголеми знаења и умеења од подрачјето на својата дејност. За таа цел сите нови директори на почетокот на својот мандат, треба добро да ја проучат целокупната дејност на училиштето, активно да соработуваат со сите релевантни субјекти во него и по потреба да поминат и некоја стручна обука. Афирмираноста на директорот како стручњак ќе резултира со негово респектирање од страна на вработените и ќе ја јакне довербата кон него, што е многу значајно од аспект на спроведување на некои донесени одлуки што се во тесна врска со процесот на работа.

Втората карактеристика е **кадролошката** и таа од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот, како при новите вработувања, така и при поставувањето на вистинските луѓе на вистински места. Оваа особина ја поседуваат лица кои се добри комуникатори, правични и чесни.

**Едукативната** карактеристика значи дека директорите како добри стручњаци, треба да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Тие треба да ги пренесуваат своите и туѓите искуства, преку укажувањето на грешките и преку начинот на кој тие работат, постојано ќе ги поучуваат и воведуваат вработените за и тие да се усовршуваат во струката. Тука се почетоците на прераснувањето на директорот во водач кој ќе претставува симбол за својата средина и нејзиното опкружување.

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

воспоставуваат соодветни односи со јавноста преку медиумски настапи, излагања на конгреси, конференции, семинари и сл.

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

Директорите со ваква карактеристика не само што создаваат организациска култура, туку тие се во состојба истата да ја менуваат според наметнатите потреби и условите на работа.

За да ја извршува успешно својата одговорна работа, директорот на училиштето треба да извршува повеќе функции.

Според М.Вилитиевиќ можат да се издефинираат следниве функции на директор на современо училиште:

- ☛ *планско - програмерска функција;*
- ☛ *организаторска функција;*
- ☛ *функција на водење;*
- ☛ *евалваторска и истражувачка функција;*
- ☛ *педагошко - инструктивна функција.*<sup>42</sup>

## 6.2 ТИПОВИ НА ДИРЕКТОР

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

- ⊗ **Директор-администратор**
- ⊗ **Директор-менаџер**
- ⊗ **Директор-водач**

*Директорот администратор* е својствен за високоцентрализираните административни системи, како што е нашиот образовен систем. Ваквиот тип на директор е само покорен извршител на наредбите дадени од повисокото ниво. За него е најважно тоа дали се задоволни од Министерството од неговите резултати, а воопшто не му е важно како се чувствуваат вработените и дали имаат свои гржи и проблеми. Во основа е класичен административец, постојано пишува и издава наредби и

<sup>42</sup> Carol W.,E.(2010). *Management skills for New Managers*. American Management Association.

соопштенија, прави проверка на документи, дневници и друга евиденција. Не презема ризик и малку вистински комуницира со вработените.

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

*Директорот лидер*, резултатите во работата на училиштето ги постигнува на тој начин што константно создава пријатен амбиент за работа и води грижа за секој вработен. Во основа тој е голем визионер и добар стратег. Умее да се однесува тактично со вработените, поттикнува, инспирира и добро мотивира. Емоционално тој е многу стабилен, храбар, креативен и знае да им влева доверба на другите. Добар е и како ментор, знае да поучува и да даде поддршка во вистинско време и на прав начин. Претставува пример што другите го следат и тој е симбол на училиштето. Воспоставува добар систем за информирање во училиштето и знае да одржува добри односи со јавноста. Во практикувањето на функцијата директор применува тимска работа.

### 6.3 УЛОГИ НА ДИРЕКТОРОТ

*"Ако вашиите постојатки ги постојатнајќи другиите да сонуваат повеќе,  
да учат повеќе, да работат повеќе и да постојатнајќи повеќе во живојот,  
штогаш вие сите лидер"*

- Џон Квинси Адамс

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

Директорот во улога на менаџер ги гради односите со вработените, учениците, нивните родители и другите социјални партнери. Тој се грижи за доследно спроведување на дисциплината во училиштето, за развивање на чувство за одговорност и за развивање на вештини за решавање на проблеми кај учениците. За таа цел помага во воспоставувањето, работењето и развивањето на училишната заедница на учениците

и советите на родителите. Исто така им помага на вработените во успешното имплементирање на секојдневните активности. Во рамките на оваа улога директорот се соочува со проблеми поврзани со финансиското работење и прашања од нормативно - правната дејност, како и со спроведување на одлуки донесени од училишниот одбор или советот на родителите на училиштето.

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

Директорот како водач на наставата треба да се фокусира училиштето да стане средина во која што се учи, избор на соодветен стил на водење, изготвување на план за имплементација на наставата и нејзино континуирано следење и вреднивање. Директорот треба да го насочи своето на училишната култура и клима, да собира информации и податоци преку формални и неформални форми во врска со училишната култура и да ги презема сите потребни промени за нејзино усовршување.

Директорот како водач и координатор на наставата треба да :

- *да ги поттикнува учениците на самовреднување*
- *да ги поттикнува учениците на добар успех во согласност со нивните способности*
- *да ги мотивира и помага надарените и талентирани ученици и оние ученици кои заостануваат во својот развој*
- *да презема одговорност за учењето на учениците*
- *да поттикнува на соработка и спремност за прифаќање на различни размислувања*
- *да промовира добри меѓучовечки односи и заемно почитување*<sup>43</sup>

Секој успешен директор прави добар, односно применлив план за имплементација на воспитно - образовниот процес во училиштето. Тоа значи внесување на многу нови

---

<sup>43</sup> Петковски, К. (1998). *Менаџмент во училиштите*. Скопје: НИРО „Просветен работник“.

идеи и иновации во работата со учениците, како резултат на согледаните потреби и примена на светските трендови во образовната пракса. Целта е да се овозможи постојано подобрување на процесот на наставата и резултатите од неа, односно да се обезбеди квалитет во наставата.

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

За да ја исполни оваа улога, директорот пред се треба да биде добар комуникатор. Тој треба да ги информира учениците, нивните родители, наставниците како и локалната заедница и пошироката јавност за животот и работата на училиштето. Тој тоа може да го направи на најразлични начини, како на пример, преку состаноци со ученици и нивните родители, состаноци на наставничкиот колегиум, преку организирање на трибини, презентации, конференции за печат, преку веб-страницата на училиштето итн.

Директорот како донесувач на одлуки и решавач на проблеми е улога која што ја игра секој ден. Животот и работата на училиштето се извор на секојдневни проблеми од најразличен вид и со најразличен степен на сложеност и комплексност. Најголемиот дел од проблемите бараат решение веднаш, бидејќи нивното одложување може да биде извор на уште поголем број нови проблеми. Затоа директорот треба да биде решителен и одлучен и воедно подготвен да преземе ризик и донесе вистинска одлука која што ќе води кон разрешување на наметнатиот проблем.

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

Директорот како визионер има задача да работи на воспоставување и развој на споделената училишна визија, врз база на воспоставените развијни цели. При поставувањето на развојните цели треба да се појде од дефинираната мисија на училиштето и од потребите за неговиот развој. За таа цел директорот треба да овозможи учествување на сите заинтересирана страни, односно на учениците, родителите, вработените и социјалните партнери. Тоа може да се постигне преку

примена на тимска работа и партиципативен менаџмент. За да ја достигне воспоставената визија секое училиште треба да има план за развој во кој што ќе бидат дефинирани развијните цели, стратегијата за реализација и динамиката на остварување. Развојните цели треба да се јасно дефинирани, мерливи, достижни и временски определени. Најодговорен за обезбедување на сето ова е директорот, бидејќи добра визија е само онаа која нуди предизвик, но е реална и остварлива. Во поглед на реализацијата на воспоставената визија, клучната улога на агент на промените ја игра директорот.

## 7. СОВРЕМЕНО ВОДЕЊЕ НА УЧИЛИШТЕ

*"Откријте ја она која ја гледаат во тоа да го видиш она што сите го  
гледаат и да го помислиш она што сите никој не го помислил"*

- Алберт фон Сент - Ѓерги

Емпириските истражувања спроведени во 90-те години на 20-от век во Англоамериканските земји за ефективното училиште, посебно оние кои биле насочени за тоа како да се подобри работата во училиштата, дале посебен придонес за развој на современата еволуциска концепција на водството во училиштата. Со помош на истражувачките проекти направени се обиди да се промовира широка листа на модели на педагошко водство во кои нема единствен идеален приод, туку постојат разновидни модели на водство со посебна нагласеност на водството кое е насочено на хуманистичката страна на воспитанието и образованието, а паралелно со тоа доаѓа и до реконцептуализација на педагошкото водство.

Новата улога на директорот-водач насочена е на градење училишна клима за учење, каде што целта е насочена на активности што обезбедуваат прогрес, квалитет и ефективност во наставниот процес.<sup>44</sup> Во училиштата директорите се дизајнери кои се одговорни за градење на организација каде што членовите се спремни да исполнуваат јасни, определени и важни воспитни-образовни цели.

<sup>44</sup> Карнеги, Д. (2008). *Психологија на успехот-лидерство во вас*. Скопје: Наша книга.

Според Стогил постојат пет основни карактеристики кои треба да ги поседува директорот-водач:



Егнер зборува за осум димензии на водството:

1. способност за активност - "да сакаш да најправиш нешто"
2. способност да влијае врз други - "на дружините да се влијае"
3. насоченост кон целта - "заедно со дружините нешто да се постигне"
4. способност за одлучување - "нешто да се одлучи"
5. издржливост - "да сакаш да ги елиминираш слабостите"
6. стил на комуницирање - "да сакаш да убедиш некој"
7. способност за решавање на конфликти
8. самокритичност

Новата улога на директорот-водач насочена е на градење училишна клима за учење, каде што целта е насочена на активности што обезбедуваат прогрес, квалитет и ефективност во наставниот процес. Во училиштата директорите се дизајнери кои се одговорни за градење на организација каде што членовите се спремни да исполнуваат јасни, определени и важни воспитни-образовни цели.

Дилемата пред која најчесто се наоѓаат новите директори, а постојано ги следи и оние поистинските е како да воспостават вистинска атмосфера за работа, а да не се постават како тиранини, ниту пак да бидат премногу неформални. Секој директор би сакал да се сложува со вработените, но исто така му е многу важно работата да се извршува ефикасно и ефективно. Во поново време, организациските стилови тежнеат кон неформалниот стил на водење и работење, бидејќи тогаш организациската клима

како амбиент за работа е релаксирана, пречките во комуникациите и конфликтите се сведени на најмала мера, а проблемите полесно се воочуваат и решаваат. Но сепак треба да се води сметка неформалните односи да не отидат предалеку, бидејќи тогаш можат да почнат да му создаваат проблеми на директорот. Доколку се претера со неформалните односи, тогаш може да дојде до нарушување на работната дисциплина, вработените да почнат да бараат посебни привилегии или да ја игнорираат секоја критика и сето тоа да доведе до намалување на ефикасноста и ефикасноста на организацијата.

Директорот треба на работата да и пријде внимателно и без брзање. Потребно е определено време за да се запознаат вработените. Во моментите кога се проценуваат ситуациите и луѓето, директорот треба да има формално однесување.

Работата треба да биде главна тема за разговор на директорот со вработените. Главната цел на секој директор треба да биде успешно работење на организацијата. Затоа, тие треба на своите вработени јасно и децидно да им ги кажат своите очекувања. Треба да ги сослушуваат проблемите на вработените и да ги охрабруваат кога имаат проблеми, да се информираат за сите организациски новини. Сето ова може да се направи на неформален начин, но јасно да се стави до знаење дека работата има приоритет.

Директорот не треба да биде опуштен во улогата на претпоставен. Тој мора да биде подготвен да критикува, да го оценува постигнатото, да донесува одлуки кои можеби нема да бидат лесно прифатени од вработените.

Директорот не мора да им биде пријател на вработените. Во желбата да остават впечаток и да им се допаднат на вработените, директорите доаѓаат во ситуација да се постават премногу пријателски. Тоа понатаму може да им попречи во издавањето наредби, во давањето критики или при донесувањето на неповолни одлуки. Пријателството на директорот со вработените не значи дека и подобро ќе се работи, односот може да биде и формален, а сепак да дава позитивни резултати.

## 7.1 СПОСОБНОСТИ КОИ ТРЕБА ДА ГИ ПОСЕДУВА ЕДЕН ДИРЕКТОР-МЕНАѢЕР НА УЧИЛИШТЕ

Образовниот систем, пред се, има за цел:

- да ја подготви младата популација за работа и живот во услови на брз развој на науката и тејнологијата;
- да усвојува знаења и да стекнува умешност и навики за вклучување во процесите на трудот;
- да ги развива систематски индивидуалните физички и умствени способности, хуманизмот и моралните вредности на личноста;
- да развива критичко мислење;
- да се залага за мир, разбирање и соработка во граѓанскиот модел на општество и сл.

Според вака поставените цели, неопходно е современо водење на училиштето, при што оние што ги водат процесите како: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола, мора да поседуваат и посебни знаења и способности.

Знаењата кои треба да ги поседува директорот на училиштето мора да бидат комбинирани, и тоа:

- ▲ познавање на образовниот и едукативниот систем, образовната технологија и стандардите во образованието;
- ▲ организација на трудот;
- ▲ познавање на економските аспекти во образовната сфера;
- ▲ познавања за финансирањето на јавниот сектор и јавното образование;
- ▲ стекнување на доходот, распределбата и др.

Способностите на менаџерите се групирани во неколку групи и тоа<sup>45</sup>:

1) ТЕХНИЧКАТА СПОСОБНОСТ (спектар на активности кој треба тој да ги исполнува)

- примена на методите, процесите, процедурите и техниките;
- употреба на разни техники во конкретни дисциплини;

<sup>45</sup> Петковски, К. и Пеливанова, Г. (2009). *Предизвициите на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.

- успешно работење со техниката;
- аналитичка способност и сл.

## 2) ЧОВЕЧКАТА СПОСОБНОСТ за:

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

## 3) КОНЦЕПЦИСКА СПОСОБНОСТ

- да се гледа институцијата како целина;
- да се препознаваат односите во колективот и во општеството во целина;
- да се подобрува благосостојбата на институцијата;
- вклучување на разбирањето и знаењето во процесот на менаџментот и сл.

## 4) АНАЛИТИЧКА СПОСОБНОСТ

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

## 5) СПОСОБНОСТ ЗА ОДЛУЧУВАЊЕ (една од најважните карактеристики на секој современ директор);

- оспособеност за донесување одлуки;
- способност за селектирање на битното од небитното;
- способност за селектирање на акциите;
- способност за подготвување на одлуки;
- да поседува моќ и капацитет за одлучување и сл.

## 7.2 ПОСТИГНУВАЊЕ НА КОНТРОЛА И КВАЛИТЕТ ВО УЧИЛИШТЕТО

Современите светски трендови во образованието, како одговор на крупните општествено - економски промени и брзиот техничко - технолошки развој, ја наметнаа потребата од соодветни промени во организациската поставеност и

начинот на работа на образовните институции. Сите овие промени се со единствена цел да се постигне континуирано подобрување во работата на образовните институции, што пак од друга страна, ќе доведе до квалитетно образование.

Неопходна е меѓусебна поврзаност меѓу политиката, системот и менаџерството во националниот образовен процес за да се постигне крајната цел. Особено треба да се води сметка за квалитетот, дефинирањето на стандарди и критериуми кои ќе се користат во инспектирањето, поврзаноста меѓу евалвацијата и самоевалвацијата, средбите на инспекторите со: наставниците, родителите или други лица при посетата на часовите, и секако, оценувањето.

Во национални рамки на европските земји, образовниот систем функционира од различни позиции. Националниот пакет на улогите и функциите е комбиниран со елементи поврзани преку политичкиот и менаџерскиот систем што се во функција на националниот образовен систем.

Според светските трендови, квалитетното образование се карактеризира со неколку компоненти:

- ✓ **Глобален карактер**, при што резултатите, процесите и ресурсите треба да се гледаат интегрално, т.е. партиципирање на субјектите во воспитно-образовниот процес
- ✓ **Нормативен карактер**, при што постигнатото подобрување на воспитно-образовниот процес се оценува и споредува со претходно поставените цели и стандарди
- ✓ **Содржината на концептот**, ги покрива подрчјата на воспоставената политика на образованието, актуелната култура на средината во која се одвива воспитно-образовниот процес и поставеноста на системот
- ✓ **Комплексност**, која произлегува од нивоата на анализа, времето и целта со која се спроведуваат во рамките на концептот
- ✓ **Флуидност**, што наведува на постоење на некои параметри кои се поврзани со политичките, образовните и општествените аспекти.<sup>46</sup>

За да се постигне квалитет во образованието, неопходни се промени во повеќе аспекти, како што се:

---

<sup>46</sup> Molinari, L. e D'Addazio, M. (2010). *L'istituzione scolastica come sistema organizzativo complesso*. Anicia.

- ❖ Наставните планови и програми;
- ❖ Системот на менаџирање со образованието на централно и локално ниво;
- ❖ Системот на финансирање;
- ❖ Системот на менаџирање на човечките ресурси во образованието (подготвување на кадрите, перманентно усовршување на кадрите, наградување и напредување на кадрите)
- ❖ Планирањето, програмирањето и организацијата на образовната работа;
- ❖ Системот на следење и вреднување на постигнувањата на учениците и студентите и
- ❖ Системот на научно истражување и развој на образованието.

Ова всушност значи дека за квалитетот во образованието, клучна е улогата на Владата, Министерството за образование и наука, Државниот просветен инспекторат, Бирото за развој на образованието и единиците на локалната самоуправа.

Но секако дека најзначајна институција за обезбедување на контролата на квалитетот во образованието е училиштето, како дестинација каде што се реализира тој воспитно-образовен процес. Сите системски решенија треба ефикасно и ефективно да се имплементираат во училиштата. Покрај улогата на директорот кој претствува водич на образовната институција, успешната работа на секое училиште се заснова на:

- ▲ Училишната економија (зграда, опрема и финансии)
- ▲ Наставниот план и програми
- ▲ Училишното окружување (државата, родителите, социјалните партнери или заинтересираните субјекти)
- ▲ Наставниците и учениците<sup>47</sup>

Но природата на работата на училиштата најдобро може да се согледа преку нејзината внатрешна структура:

- Организација и реализација на наставните планови и програми;
- Екипирање, организирање, координирање и комуницирање на персоналот;
- Поделба и групирање на учениците во паралелки и групи;

---

<sup>47</sup> Ангеловски, К. (1991). *Некои противречности во современите развојни тенденции и движења во образованието и иновациите*. Скопје: Просветно дело бр.5.

- Групирање на наставниците во активи по предмети;
- Распределба на часовите по предметни извршители и класни раководства;
- Изготвување на распоред за учениците и наставниците;
- Избор, применување и стратегија за развој на соодветна и современа образовна технологија;
- Избор на учебници, лектури, книги, списанија и друг вид стручна и педагошка литература за училишната библиотека;
- Програма за работа на Училишниот одбор;
- Програма за работа на наставничкиот совет, стручните активи и други стручни лица, органи и тела;
- Програма за работа на Советот на родителите на учениците.

Не може да дадеме точна дефиниција за успешно училиште. Во некоја литература се сретнува како синоним за успешно училиште, поимот ефективно училиште. Под ефективно училиште се подразбира:

- училиште со одлична организација и реализација на наставата,
- училиште со здрава училишна клима во кое секое дете може да научи и
- училиште со современа и актуелна училишна култура што се манифестира преку безбедна и дисциплинирана средина во која се учи.

Многумина теоретичари се обидуваат да направат листа на приоритети која ќе го карактеризира успешното училиште, но оние што најчесто се среќаваат се:

- Определување на експлицитна мисија во која на јасен начин е прецизирана целта на училиштето;
- Воспоставување на високи стандарди и очекувања;
- Дефинирање на потребите и интересите на клиентите споделени со оние на вработените во училиштето;
- Ова училиште ќе добие и силна поддршка од интерна и екстерна природа.

Но клучен елемент во создавањето на едно успешно училиште е секако лидерот односно директорот. Основен предуслов пак, за добар директор е зајакнување на

механизмите за оспособување за оваа позиција и овозможување на нивно перманентно усовршување. На овој начин ќе се постигне и професионализирање на позицијата директор.

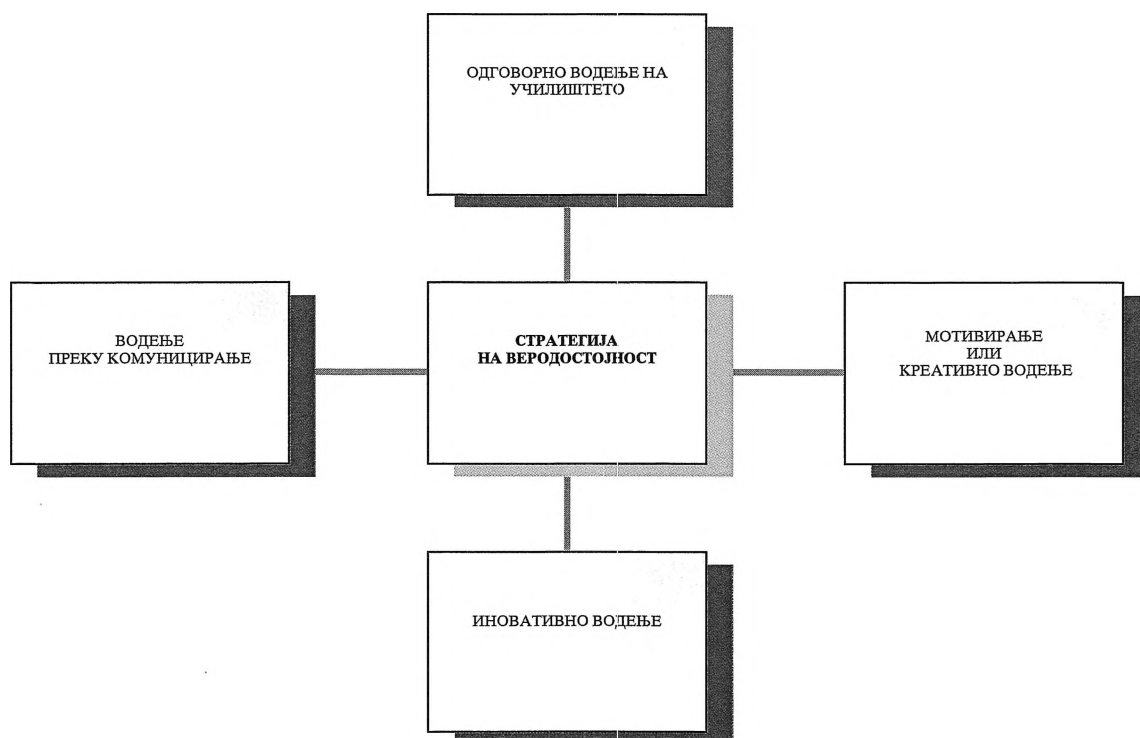
Директорот- лидер води училиште во кое доминираат добрата соработка и комуникацијата а со тоа и се воспоставува успешна евалвација. Професорот Константин Петковски има составено листа на потребни карактеристики за успешно училиште во наши услови:

- ✓ Да претставува безбедна, дисциплинирана и уредна средина во која се предава и учи;
- ✓ Да има јасна мисија и фокусирана визија со прецизно дефинирани цели и задачи;
- ✓ Да има професионален водач на училиштето;
- ✓ Да има изградено клима на големи очекувања за успех на секое место во училиштето, во секое време и кај секој поединец;
- ✓ Акцентот да се стави на начинот на кој се организира и реализира наставата и курикулумот;
- ✓ Да постои организирано и перманентно усовршување на персоналот;
- ✓ Предавањата да се со определена крајна цел;
- ✓ Да има изграден систем за следење и мерење на напредокот на учениците и персоналот и
- ✓ Да има поддршка од локалната заедница и соработка со родителите.<sup>48</sup>

### **7.3 УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ЗА КВАЛИТЕТНО ВОДЕЊЕ НА УЧИЛИШТЕТО**

Денес, во услови на турболентно време и крупни општествени промени, особено големо значење за успешно менаџирање на училиштата, имаат директорите лидери. Директорот- лидер мора пред се, да постигне доверба од страна на вработените за потоа да биде респектиран и од неговите следбеници.

<sup>48</sup> Петковски, К.(2009). *Предизвициите на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.



Карактеристики на добар лидер се:

- Да биде одговорен кон работата и лојален кон образованата институција;
- Да има цврсто изграден карактер;
- Да се познава јасно себе си;
- Да ги препознава интересите на луѓето кои го опкружуваат во неговата работна средина;
- Да биде стручно оспособен за таа позиција;
- Да ја познава образовната институција (училишната клима, структурата, окружувањето);
- Да има прецизно дефинирани цели;
- Да планира, решава проблеми и донесува одлуки;
- Да комуницира, координира и вреднува;
- Да знае како да ги мотивира вработените;
- Да го оддржува моралот во организацијата.

Но менаџментот во образовните институции не претставува еден човек. На менаџментот му е неопходна поддршка од сите вработени пошироката заедница. Тој ја зголемува општествената одговорност што треба да ја имаат училиштата и истовремено им ја дава потребната флексибилност и адаптибилност.

Менаџерските принципи всушност, се во тесна врска со педагошката практика и психологијата.

За да ги задоволи трајно потребите на училиштето, менаџментот треба да делува според стратегијата на веродостојност.

## 8. ОПШТЕСТВЕНИТЕ ПРОМЕНИ И ОБРАЗОВАНИЕТО

Живееме во време на промени, промени на општествениот систем, а со тоа и на образованието. Уште во минатото образованието било подложно на промени, но токму деведесеттите години се периодот на големите образовни реформи кога започнува темелно преиспитување на глобалните цели на образованието.<sup>49</sup> Започнува стремежот кон создавање на образовни системи ослободени од сите идеолошки и националистички бариери.

Промените се случуваат во правец од училиштето кон образовниот систем а доминантен станува процесот на интеракција помеѓу образованието и општественото опкружување. Овој процес ги вклучува основните компоненти: образование – наука – технологија. Но, на овие компоненти им се приклучуваат и други кои ја создаваат проширената врста на интеракција која во себе ги вклучува сите витални функции на едно општество: образование-наука-технологија-корист-вработување-култура-екологија итн.<sup>50</sup> Меѓународниот совет на научни организации предупредувал на голема изолираност на учениците од научниот и технолошкиот развој па затоа нужна била потребата од вклучување на учениците во научно-технолошкиот развој

Овие крупни и трајни промени во научно-технолошкиот развој, влијаеа и на свеста на луѓето. Од поимот за „колектив“ се оди кон поимот „човек“. Оттука, доминацијата ја превземаат човечките ресурси, а не природните и финансиските како до тогаш.

<sup>49</sup> Симовска, В.(1996). *Зошто служи училиштето- поглед кон целите на образованието*. Скопје: Образовни рефлексии, списание за теорија и практика во воспитанието и образованието, 4.

<sup>50</sup> Ratkovic, M.(1997). *Образование и промене*. Beograd: Savremena pedagogoska misao.

Професорот Ратковиќ вели дека образовниот развој се базира на седум големи „И“:

**Интернационализација;**

**Интеграција;**

**Информатизација;**

**Интелектуализација;**

**Индивидуализација;**

**Иновација;**

**Интеракција.<sup>51</sup>**

Јас би ги искористила овие седум поими за да ги објаснам на некој начин општествените промени во деведесеттите години.

Ќе започнеме со *интернационализацијата* во образованието која доаѓа како последица на интернационализацијата на пазарот, се однесува на знаењата и вештините на човекот со меѓународен рејтинг. Оттука произлегува и потребата за учење на најмалку два странски јазика.

*Интеграцијата* на образованието е доста комплексен процес кој се однесува на воспитно-образовниот систем по гради и директна врска меѓу науката, општеството, вработувањето, локалната заедница и сл. Образованието треба да има креативна и критичка функција што е иманентно на неговата природа. Тоа треба да се крене на повисоко ниво и да биде компатибилно со европските и светските трендови.

Развојот на информатичката технологија и нејзината примена во воспитно-образовниот процес е еден од основните параметри за современ развој. Интеграцијата на компјутерите во наставата подразбираше и низа на проблеми и препреки кои постепено се разрешуваа. Најпрво требаше да се адаптираат посебни информациски системи за училиштата, стручно да се обучат професорите, да се научат и учениците итн. Но ползата од *информатизацијата* е пред сè во преносот на информации и унапредувањето на когнитивните процеси, во збогатувањето на општата култура на учениците, во функција на организација и менаџирање на образованието, како и во вклучување на образованието во сите сегменти на општеството.

*Интелектуализацијата* е копнеж на секое општество, но и на секој човек како индивидуа. Потенцијалните промени ќе направат на пазарот борба меѓу знаењата и

<sup>51</sup> Ratkovic, M. (1997). *Образование и промене*. Beograd: Savremena pedagogska misao.

незнаењата, способностите и неспособностите и сл.<sup>52</sup> Докажано е дека многу фактори влијаат во развојот на интелигенцијата, како што се наследниот фактор, средината, условите на живеење и сл. Коефициентот на интелигенција е релативен и тој се менува со промената на условите за живот. Од таа причина неопходно е да се изнаоѓаат методи и форми за поттикнување на развојот на интелектуалните потенцијали кај младите.

*Индивидуализацијата* добива големо значење во реформите на образовниот процес. По долги години со идеолошки сфаќања, конечно почна да се забележува секој човек како поединес и индивидуа а не како колектив. Оттука произлезе и потребата за поттикнување на индивидуалните човечки квалитети и се прифати коцептот дека секоја индивидуа е за нешто способна и надарена. Но за сите работи во животот се работи во групи или тимски и само на тој начин, сметам дека може да има индивидуален просперитет.

Поимот *иновации* се врзува за секој научно-технолошки развој но кога се работи за образованието, се мисли на социјални иновации односно трансформации. Во една образовна средина пред се, треба да се создаде соодветна клима за поттикнување на иновацискиот развој. Развојот, стимулирањето и експлоатацијата на креативниот потенцијал кај луѓето води кон иновациски развој.<sup>53</sup>

Како последна од горенаведените седум движечки сили на општествените промени во образованието, ќе ја споменам *интеракцијата*, како еден од посложените процеси. Кога зборуваме за интеракцијата во образованието, секогаш мислиме на триаголникот:

### ОБРАЗОВАНИЕ ↔ НАУКА ↔ ТЕХНОЛОГИЈА

На овој начин се остварува функционална интеракција за решавање на битни проблеми во образованието и во општеството воопшто.

Структуралните промени и мутациите во економомијата на западните држави, во прв план го лансираа и поимот „човечки ресурси“. Овој поим потекнува од англиските зборови *human resources* а го означува вкупниот човечки потенцијал во една организација.<sup>54</sup> Ова е само учте еден доказ за новите настојувања да се истакне севкупното знаење на луѓето, нивните интелектуални потенцијал и моќ.

<sup>52</sup> Bush, T. (2002). *Manuale di management scolastico*. Centro studi Erickson.

<sup>53</sup> Johanes, G.(1993). *The economics of education*. London.

<sup>54</sup> Ratkovic, M.(1997). *Образование и промене*. Beograd: Savremena pedagogska misao.

Искористувајќи ги нивните физички, физиолошки, психолошки, духовни и други вредности на знаење и умевање, доминантен станува и методот know-how. За кратко време човечките ресурси стануваат главен конкурентски фактор на светскиот пазар.<sup>55</sup>

Имено, реформите го преместуваат стариот и традиционален начин на учење кон нов и демократски правец во воспитно-образовниот процес.

За сите горенаведени реформи да може да се спроведат во училиштата, неопходно било уште на самиот почеток да се направат нов наставен план и програми. Секако дека сите покрупни промени најпрво се случувале во другите делови на светот, тие се анализирале и се превземале позитивните карактеристики и цели кои пак, се прилагодувале на нашиот образовен систем. Целта на овие измени била да се научат пред се, наставниците и учениците критички да ги набљудуваат научните и технолошки процеси и на практичен начин да ги користат во реалноста и во секојдневниот живот.

Целта на сите промени и реформи во образованието е пред се, тоа да се адаптира на новонастанатите општествени услови а потоа и да може да одговори на предизвиците на новото време.

### **8.1 ПРЕДИЗВИЦИТЕ И ПРОМЕНЕТЕ ВО СРЕДНОТО ГИМНАЗИСКО ОБРАЗОВАНИЕ ВО УСЛОВИ НА ОПШТЕСТВЕНИ ПРОМЕНИ**

Гимназиското образование во Македонија датира од 17.11.1894 година кога е формирана машката гимназија, која работи се до распаѓањето на стара Југославија. По Првата Светска војна зградата на Скопската гимназија била руинирана. Влезот во дворот бил во урнатини, а дворот бил претворен во автомобилски парк. На ѕидовите на училниците се уште стоеле броевите кои ги означувале болничките кревети. Прозорците биле без стакла. Целиот мебел бил растурен по куќите во градот, па во текот на 1919 год. се собирал и се враќал во гимназијата. Веќе наредната 1919-1920 учебна година се зголемил бројот на ученици, за во учебната 1924-1925 да се формираат 29 одделенија. Тогаш се поставило прашањето за проширување на гимназијата и за создавање на нова. Тоа прашање било решено во 1925 година кога се отворила Женската гимназија, а на старата се доградил уште еден кат. Женската

<sup>55</sup> Проект (1991). *Технолошки промени и развој на човечките ресурси-терцијарни сектор*. Осјек: Педагошки факултет.

гимназија била создадена во зградата на поранешна Команда, на местото каде што денес се наоѓа „Автомекедонија“. За Директор на гимназијата бил поставен Г-дин Докчевиќ. Во старата гимназија останале само машки ученици, а името било сменето во Прва машка гимназија. Зградата имала само училници, без сала за вежбање и без посебни кабинети за професорите. Директор на Машката гимназија бил Васил Иљоски (Василије Илиќ).

Во 1934 година се изградила нова зграда на Женската гимназија кај денешната Влада. Во овие две гимназии професори биле значајни имиња за македонската историја, како на пример француски јазик предавал Ѓорѓи Шоптрајанов, германски јазик- Лазо Алексов, Трајко Никуљски, Тодор Маневски и сл.<sup>56</sup>

Во 1945 година таа машка гимназија го добила името “Цветан Димов” и како таква останува до 1952 година. Од учебната 1952/53 година во неа почнуваат да се запишуваат и ученици од женски пол па така гимназијата “Цветан Димов” го добива ликот на гимназија за двата пола што опстојува до учебната 1985/86 година. Од таа учебна година во нејзините простории (зграда) се сместува сегашното државно средно училиште кое го носи името “Цветан Димов”. Со зголемувањето на интересот за образование, подоцна се отвараат и другите гимназии кои датираат до ден денешен.

Од создавањето на првите гимназии па до денес се случиле и се случуваат многу промени во воспитно-образовниот процес, но јас овдека би се задржала на оние реформи кои започнаа од донесувањето на новиот Наставен план и програми во учебната 2001/2002 година.

Овој Наставен план и наставни програми беа донесени и започнаа да се применуваат со цел да се подигне квалитетот на гимназиското образование, кое ќе овозможи подобра подготовка за продолжување на образованието на учениците во високошколските установи. Овие промени резултираа и со промена во начинот на следењето и оценувањето на постигањата на учениците и дефинирање Концепција за матура и за завршни испити во средното образование.

Основните цели на оваа Концепција се подигање на квалитетот на средното образование, следење и контрола на реализацијата на наставните предмети, стекнување на диплома на завршено средно образование, селекција на универзитетско

<sup>56</sup> Камберски, К. (1994). *Од буквар до Универзитет*. Скопје: Просветно дело.

образование, како и информирање на учениците, родителите и образовните институции за постигањата на учениците добиени преку валидни мерења.

Фокусот на промените беше на наставниците од гимназиското и стручното образование кој се базира врз инклузивен пристап, што обезбедува услови за понатамошната работа. Улогата на наставникот доби подруга димензија во општеството базирано на знаење и на новите компетенции кои им се потребни. Тековните социјални, политички, културни, технолошки и економски промени влијаа врз образовниот процес. Тие се однесуваа на самодовербата на учениците за справување со определни граѓански прашања вклучувајќи ги во Европското граѓанство и на компетенциите кои им се потребни за полна партиципација во општествата базирани на знаење и доживотно учење, особено на пазарот на трудот.

На наставата се помалку се гледа како техника, а се повеќе како професионална активност. Наставниците мора да применуваат пристап на решавање на проблеми за да развијат контекстуализирани практики кои може да дадат соодветни резултати.<sup>57</sup>

Наставниците треба да работат како тим. Се повеќе се интегрираат информациско-комуникациските технологии во наставата. Започна се повеќе да се вложува во постојано обучување и надградување на наставниците. Има серија од политички препораки кои ќе обезбедат наставниците и обучувачите да имаат поддршка во одговарањето на својата видоизменета улога во општеството со силна социјална кохезија и активното граѓанство.

Исто така, многу значајно е партнерството меѓу институциите за образование на наставници и училиштата, што е многу поразлично од традиционалниот начин на работа.

Образовниот процес е многу сложен и динамичен процес кој е подложен на постојани промени кои пак се диктирани од промените во општеството.

Сосема очекувано, во причинско-последична релација со поливалентните и повеќеслојни промени во општествената структура, политичкиот, економскиот и општествениот систем во Република Македонија и нејзините интерактивни релации со опкружувањето, се промените во системот на образованието.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Тековен извештај, (ноември 2003). Имплементација на „Образование и обука 2010“.

<sup>58</sup> Колективен труд. (1998). *Општествената транзиција и образованието*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Филозофски факултет.

Целејќи кон поквалитетен и посовремен образовен систем, и нашата држава се труди да ги следи современите трендови и да ги вметне во нашиот образовен систем. Како основни сегменти на образовниот систем се сметаат структурата и организацијата на наставата и затоа сите промени почнуваат од нив. Најголем број на земји имаат 9-годишно задолжително образование, но во земјите во транзиција се уште актуелна е структурата 8+4. Додека пак, средното образование трае од 3 до 5 години.

Гимназиското образование е со 4-годишно траење и опфаќа задолжителни, изборни и факултативни предмети а завршува со матурски испит кој овозможува проодност во високото образование. А за зголемување на проодноста во високото образование се актуелизира потребата од отворање на стручни и уметнички гимназии.

Во однос на организацијата пак, се следат неколку принципи кои овозможуваат поделеност и индивидуализација во наставата. Учениците не се гледаат повеќе како целина, туку како индивидуи со посебни можности и интереси. Тоа се постигнува преку можност за избор на предмети, флексибилност на наставните програми, прилагодување на наставните техники како и преку поддршка на надарените ученици. Со новиот наставен план се обрнува внимание на структурата на задолжителните, изборните и факултативните предмети, но и дополнителната и додатната настава и слободните ученички активности. На овој начин повеќе до израз доаѓа индивидуалноста на учениците, а се избегнува стереотипниот поглед на целина. Се подготвуваат системи на евалуација и самоевалуација за учениците со што им се вреднуваат сите активности. Има стремежи за мултикултурност и мулти лингвистичност со цел полесна соработка со странските земји. Поголемо учество и соработка на учениците, родителите, локалната заедница и сите други субјекти, како и на училиштето и пазарот на трудот.

Се воведува нов дидактичко-методички приод во воспитно-образованиот процес кој овозможува флексибилна, мотивирачка, динамична и креативна настава. Фронталниот настап на наставникот се заменува со интерактивна настава. Ученикот станува извор, иноватор и креатор на знаењата.

Промени се случуваат во сите домени а тоа значи и промени во оценувањето. Кога зборувам за оценување, мислам на оценување на наставните

програми, оценување на учебниците, оценување на наставниците и секако оценување на учениците.

Сериозна обврска во системот на оценување е прифаќање на екстерното оценување што се реализира во рамките на проектите со поддршка на Светската банка. Целта на овој начин на оценување е изедначување и објективно гледање на вреднувањата, пред се на матурата, на целото подрачје на Република Македонија.

Со сите реформи што се случуваат во воспитно-образовниот процес, неопходно е и менување на учебниците. Учебникот до сега беше раскажувач, но со новото време има потреба од менување на неговата улога на поттикнувач. Содржините треба да ги поттикнат учениците преку разни задачи и прашања, тие самите да размислуваат и доаѓаат до сознанија.

Тука мора да споменам и уште едно важно прашање, а тоа е идеалот за еднаквост во образованието или попознато како образование за сите. Образование за сите значи рамноправност на сите учесници, без разлика на етничката, половата, верската или друга припадност. За граѓаните е особено значајно да ги познаваат образовните установи, структурата и механизмите на функционирање на образовниот програм.<sup>59</sup>

За таа цел се работи на развивање на релацијата родител-ученик-професор при што родителите се повеќе се вклучуваат во активностите на училиштето.

Во Република Македонија, како всушност и во сите земји на транзиција, неопходно е да се развие демократијата и истовремено да се зајакне правниот систем.

## 8.2 СОВРЕМЕНО ГИМНАЗИСКО ОБРАЗОВАНИЕ (АКТУЕЛНА СОСТОЈБА)

Гимназиско образование кое како стандардно образовно ниво во сите образовни системи треба да обезбеди доволна подготвеност за стекнување на највисоките квалификации за најсложените професионални и управувачки занимања за кои е потребно високо образование. Стекнувањето на широка општообразовна основа и посебни компетенции за самостојно учење го

<sup>59</sup> Програма за развој на средното и постсредното образование, стр. 168. [www.mon.gov.mk](http://www.mon.gov.mk).

сочинуваат јадрото на овој вид четиригодишно средно образование кое во современите системи се проширува и со други општообразовни и стручни содржини по избор на учениците.

Во Република Македонија гимназиското образование се организира во 42 јавни средни училишта од кои во 34 наставата се реализира на македонски наставен јазик, а во 8 училишта на албански наставен јазик и на македонски наставен јазик. Во две училишта има гимназиски паралелки на турски наставен јазик. Од 42-те средни училишта, како гимназии се организирани само 16 училишта (11 на македонски наставен јазик и 5 на албански наставен јазик), а останатите се средни стручни училишта во кои се формирани гимназиски паралелки. Освен постојните јавни гимназии, во Република Македонија гимназиско образование се остварува и во 3 приватни гимназии на: македонски, албански, турски и англиски наставен јазик.<sup>60</sup>

Првите позначајни реформи во средното образование во Република Македонија започнаа со донесувањето на новиот Закон за средно образование во 1995 година. Во октомври 1996 година беа усвоени документите Програмска структура на средното образование и Образовни профили во средното стручно образование.

Во 1997 година беше подготвена ФАРЕ - програмата за реформа на средното стручно образование и обука во Република Македонија, која почна да се реализира од учебната 1999/2000 година во определен број средни стручни училишта. Основна цел на реформата беше да се развие систем на средно стручно образование и обука насочен кон барањата на пазарот на трудот.

Од учебната 2001/2002 година во Република Македонија се применува нов Наставен план за гимназиското образование, којшто, како краткорочно решение, претрпе промени во 2003/2004 година, бидејќи во периодот на неговата примена се појавија извесни проблеми и потешкотии произлезени од некои недоречености, недоследности и нејаснотии во самиот план, а се однесуваат на подрачјата на изборните предмети, задолжителните изборни програми и содржини, изборните

---

<sup>60</sup> Министерство за образование и наука (2004). *Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015*. Скопје.

содржини, вкупниот број на часовите, оптовареноста на програмите, оптовареноста на учениците и сл.

Долгорочните решенија за гимназиското образование ќе произлезат од Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 година, врз основа на којашто ќе се изготви нов концепт за гимназиското образование, ќе се дефинираат образовните стандарди и постапно ќе се воведуваат проектираните решенија во пилот-училишта.

Наставниот план е составен од задолжителни, изборни, задолжителни изборни предмети и проектни активности. Задолжителните предмети треба да обезбедат општообразовен стандард за хоризонтална и вертикална проодност на учениците. Изборните предмети имаат за цел да им овозможат на учениците да ги продлабочат и прошират знаењата. Изборноста е застапена преку наставни предмети кои се јавуваат под ист назив како дел од задолжителните предмети и преку наставни предмети под различни називи од називите на задолжителните предмети кои претставуваат делови или изводи од научните дисциплини.<sup>61</sup> Задолжителните изборни предмети се поделени во три изборни подрачја: општествено-хуманиситичко, јазично-уметничко и природно-математичко. Со овие комбинации им се дава можност на учениците да го продолжат своето образование според сопствени желби, интереси и способности. Но, по изборот на изборните предмети во одредено подрачје, истите во тој момент стануваат задолжителни предмети и влијаат на неговиот општ успех и можност за напредување. Проектните активности се посебно подрачје на Наставниот план и тие им овозможуваат на учениците задоволување на сопствените афинитети. При изготвувањето на програмата за нивна реализација, професорите треба да бидат пофлексибилни бидејќи сега тие се јавуваат само во улога на ментори и насочувачи.

Наставните програми за сите горенаведени предмети ги изработува Бирото за развој на образованието во соработка со соодветни факултети и наставници од училиштата, а ги донесува Министерот за образование и наука. Додека пак, проектните активности ги програмираат училиштата, односно наставниците, стручните соработници (педагози, психолози, социолози и др.) и учениците во

<sup>61</sup> [www.bro.gov.mk](http://www.bro.gov.mk)

соработка со Бирото за развој на образованието и останатите институции од локалната средина заинтересирани за меѓусебна соработка.<sup>62</sup>

Со измените на наставниот план и наставните програми, со гореспоменатите реформи, дојде и до мали измени на наставниот кадар. Се јави потреба од нов наставне кадар по одредени предмети од изборниот дел. Но и постоечкиот кадар беше прераспределен со цел да се реализираат што поуспешно изборните подрачја и да им се овозможи поголем избор на учениците при селектирање на оние предмети кои најмногу ги интересираат.

Во однос на вреднувањата на учениците, како новина се појави и екстерното проверување и оценување, кое треба да се реализира во одредени временски интервали. Овие форми на екстерно проверување ќе бараат јасно дефинирани стандарди за постигањата на учениците кои треба да бидат транспарентни и достапни за сите давдатели и корисници на образовните услуги.<sup>63</sup>

Една од основните реформи во средното образование е и воведувањето на државна матура. Државната матура претставува завршен дел од средното образование но и овозможува селекција за високото образование. Државната матура ја полагаат во нивните училишта а истата се состои од екстерен, интерен дел и проектна задача.

Постојат посебни наставни програми кои кореспондираат со целите на наставните програми по одредени наставни предмети кои влегуваат во листата за полагање на државна матура.

Воведувањето на централизираните испити на крајот од средното образование е во функција на контрола на квалитетот и подобрување на квалитетот на средното образование.<sup>64</sup>

Воведувањата на матурата во средното образование е од причина што испитите, како интегрален дел од образованието, претставуваат еден вид на заокружување на стекнатите знаења од средното образование, но и начин за покомпатибилен преод кон високото образование, односно кон пазарот на трудот.

<sup>62</sup> Исто

<sup>63</sup> Министерство за образование и наука. (2004). *Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015*. Скопје.

<sup>64</sup> [www.matura.gov.mk](http://www.matura.gov.mk)

Вака концепираното гимназиско образование и полагањето на државната матура, ја подготвуваат младата индивидуа за високото образование, додека пак полагањето на училишната матура за пазарот на трудот.

Една од новините во воспитно-образовниот процес е имплементацијата на ИКТ во наставата. Општите цели за оваа новина се пред се, подобрување на квалитетот и ефикасноста на образовните системи, полесен пристап до сите образовни системи, како и отворање на системите за образование и наука кон целиот свет. Од овие општи цели, произлегоа многу посебни цели.

Ако погледнеме кон европските земји, ќе забележиме голема разноликост во нивните искуства, кои пак зависат од политичките приоритети, образовните цели и изворите на финансии. Основната образовна политика треба да биде со долгорочна визија, и тоа за зголемување на пристапот до образование за сите, за поквалитетно образование, како и за нова организација и ново менаџирање на образовните процеси, овозможување на доживотно учење, подобрување на ИКТ компетенциите на учениците, студентите, наставниците и административниот персонал, зголемување на ефикасноста на училишната администрација.

За интегрирање на ИКТ во образованието, примарна беше потребата од обука на наставниците. Неопходна беше потребата да се поттикне наставникот за критички да се осврне кон сопствената практика. Нивната задача е да се сконцентрираат на образовната полза од ИКТ, а не на практичната употреба на компјутерите.

Кога зборуваме за компјутерите, неминовно е да го споменеме и електронскиот дневник, познат како е-дневник, кој најпрво се воведо во основните а подоцна и во средните училишта. Е-дневникот во средните училишта започна со работа во февруари 2011 година и претставува проект на Министерството за образование и наука кој има за цел да ја подобри комуникацијата помеѓу наставниците и родителите.<sup>65</sup> Во секое училиште има ЕМИС администратори кои преку ЕМИС системот ги внесуваат податоците за сите ученици и професори од таа учебна година, заедно со распределбата на наставниот кадар, формираните паралелки, распоредот на часовите итн. Со ова се овозможува брз и едноставен пристап од страна на сите наставници во училиштето до информациите од е-дневникот, но и од страна на родителите. Родителите, исто како и наставниците имаат сопствена лозинка за влез во дневникот

<sup>65</sup> [www.ednevnik.edu.mk](http://www.ednevnik.edu.mk)

каде во секо време можат да ги следат постигнувањата на нивното дете, а при внесување на некоја измена од страна на наставниците, тие се известени со помош на СМС-порака.

Последната новина од страна на е-дневникот е креирањето на сведителства по внесувањето на крајните оценки од страна на класните раководители.

Е-дневникот и покрај тоа што им одзема дополнително време на наставниците за негово секојдневно дополнување, сепак наиде на позитивни критики од страна на неговите корисници а особено од родителите бидејќи на овој начин имаат целосен увид во училишното досие на нивното дете. Па така по само една година делување, е-дневникот имаше 25 илјади корисници, од кои 13 илјади наставници, 12 илјади родители, кои во рок од една година посветиле околу 9 милиони минути со користење на електронски дневник.<sup>66</sup> Покрај наставниците и родителите, до него пристап има и МОН и на тој начин им се овозможуваат централизирани и брзи статистички анализи.

Сите гореспоменати измени во средното гимназиско образование се со цел да се подигне на повисоко ниво квалитетот на образованието. Квалитетот е главната цел на современиот свет. Со исполнување на високите образоавни стандарди, образоавнието ќе стане важен фактор во социо-економскиот развој на Република Македонија.

### 8.3 ОБРАЗОВАНИЕТО И МЕНАЏМЕНТОТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ВО УСЛОВИ НА ОПШТЕСТВЕНИ ПРОМЕНИ

*Најдобри се оние чие постоење луѓето одвај го знаат.*

*По нив најдобри се саканите и фалените.*

*По нив се оние од кои се плашат.*

*И по нив се ненаведените.*

- Лао Це

Општествените промени за кои зборував пред малку извршија големо влијание на образованието во светот, но и на образованието во Македонија. Особено изразени се и општествените случувања во втората половина на 20.век кои пак ги поставија предизвиците со кои се соочи образованието на почетокот на 21.век. Како главни

<sup>66</sup> [www.ednevnik.edu.mk](http://www.ednevnik.edu.mk)

причини би ги споменала промените во општественото уредување, брзиот техничко-технолошки напредок и развој, како и процесот на глобализација во сите сфери на живеењето. Во светот почнува се погласно да се зборува за интеграцијата, за интелектуализацијата, за стапката на невработеност, за се поизразената сиромаштија, мултикултурализмот, за мултилингвизмот и сл. Сето ова допринесува до промени во системот на вредностите и до потребата од практична примена на стекнатите знаења.

Стремежот кон интеграција во Европската Унија создава општество каде се вреднува знаењето а поединецот е рамноправна единка во него која мисли, создава и активно учествува во неговото креирање. На знаењето се гледа како долгорочна инвестиција која е од особено значење за понатамошниот развој. Младата индивидуа треба да е компатибилна и конкурентна на пазарот на трудот. Училиштата треба да се прилагодат на потребите од стопанството и пазарот на трудот. Принципот на еднаква можност за рамноправно учење за сите е гарантиран и преку воведувањето на задолжителното средно образование. Тајната на секое успешно општество е во образованието кое мора да биде во тек со светските трендови и на тој начин ќе биде конкурентно.

Пред сите овие предизвици стоеше моделот на „старите училишта“ кој неминовно бараше целосно нова организација. Во оваа смисла, носечката улога за сите промени ја носи раководството и менаџментот на училиштето. Главните учесници во образовниот процес, учениците и професорите, имаат нови потреби, нови интереси, цели и вредности. За задоволување на овие потреби и за понатамошен развој на образовниот процес, менаџментот е оној кој треба да ја изгради основната рамка со која ќе ги спои сите горенаведени компоненти. Оттука, директорот не е повеќе само администратор, туку водич, иноватор кој креира, создава, организира и реализира промени во училиштето. Неминовна е потребата од поголема флексибилност и адаптибилност на образовните институции пред сите реформи и новости кои ги носи општеството.

Ако се вратиме малку наназад, во постиндустрискиот период ќе забележиме промени во сферата на производството. Постепено се губат карактеристиките на големите фабрики со униформирани работни задолженија и се преминува кон работен кадар со доста општо и стручно образование кој ќе може брзо да се преквалификува, доквалификува и адаптира на новите производни барања, како и за постојан прием на нови знаења.<sup>67</sup> Се поевидентна станува потребата од современи човечки ресурси, а со

<sup>67</sup> Колективен труд (1998). *Општествената транзиција и образованието*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Филозофски факултет.

самото тоа се занемарува потребата од ниско образован кадар и на негово место се зголемува потребата од високо образовани луѓе.

Најголем број од промените во воспитно-образовниот процес на нашата територија се детерминирани од светските современи тенденции. Овој факт, лично сметам дека не е соодветен, од причина што станува збор за земји со развиена демократска практика која кај нас се развива многу полека и постепено.

Од унифицираниот начин на работа се оди кон индивидуален пристап и карактеристики на личноста која сепак ќе може да функционира и тимски и во континуите да ги следи новите барања и потреби на општеството.

Младите личности, како главни носители на општеството, се стремат кон создавање на подобри услови за живот, поголема индивидуалност и самостојност. Но тука не смееме да ги заборавиме и негативните страни на брзиот начин на живот, кој пак доведува до ризик од криза на вредностите и моралот. Важно е да се истакне дека вредностите може да имаат различен карактер, односно можат да бидат морални, естетски, сознајни, прагматски, правни, политички и сл.<sup>68</sup> Неоподна е потребата од создавање на нова архитектура на вредности со која би се надминала оваа вредносна криза кај младите.

Осовременувањето на образовниот систем кај нас подразбираше надминување на строгата уструченост на профилите во средните училишта и создавање на нови наставни профили кои ќе можат брзо да се прилагодат на брзиот научно-технолошки развој. За таа цел се воведуваа нови облици на работа и учење преку кои се поткрена и квалитетот на образованието.

Со сета своја актуелност, денес пред науката стојат основните принципи на демократијата, а тоа се слободата и еднаквоста. Така и Република Македонија превзема мерки за гарантирање на еднакви можности во образованието за секој граѓанин без оглед на возраста, полот, способностите, етничката припадност и религиозната определба.<sup>69</sup> Во поранешниот социјалистички систем, овие два поима имаа поинакво значење за разлика од актуелното, според кое под поимот еднаквост се мисли на еднаквост во правата и во животните можности. Од друга страна пак, тоа бара цврсто изграден правен систем со точно дефинирани правни норми на делување во државата. Сега веќе се повеќе се зборува за човекови права а со тоа и се дефинира поимот на

<sup>68</sup> Flere, S., Marjanovic, M. (1990). *Uvod u sociologiju*. Beograd: Naucna knjiga.

<sup>69</sup> Министерство за образование и наука (2004). *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*. Скопје.

слободата, според кое секој човек може слободно да си го искаже својот став и да управува со својот живот согласно со Декларацијата за човекови права.

Во сите овие новонастанати општествени услови, училиштето како најдиректен субјект на воспитно-образовниот процес, има клучна и доминантна улога. Целта на училиштата е да создадат индивидуи кои ќе знаат на практичен начин да ги искористат своите вештини и знаења. Тие едноставно треба да претставуваат арени за борба на знаења, а не само објекти каде се реализира воспитно-образовниот процес по строго дефинирани правила и форми на работа. Наставниците се оние кои треба да ги забележат потенцијалите кај своите ученици и истите да ги поттикнуваат и надградуваат. Повеќе не смее да се гледа на учениците како на група, туку како на посебни индивидуи со различни интереси и можности. Наставниците нивната доминантна улога во училиштата полесно ја заменуваат со улогата на водич и насочувач, ментор и медијатор. Но исто така наставниците се и оние кои можат да ги забележат девијантните однесувања кај поединците и да изнајдат начин истите да ги поправат. Овдека не би можела а да не ја споменам корелацијата и меѓусебната соработка со родителите, како и со целата локална заедница. Само од правилно воспоставен образовен систем, може да произлезат поединци кои како активни граѓани ќе можат подготвено да одговорат на предизвиците на нвото општество.

Во современото општество во развиените земји, актуелен е трендот на создавање на претприемнички вештини кај поединецот, но и создавање на претприемничко општество. Академското знаење станува недоволно и се пропагира принципот на доживотно учење.

Вреднувањата и оценувањата на знаењата е уште една од низата промени во образовниот процес. Неопходно беше осовременување на националните системи на сертификати за новите економии, како и на новите општествени услови. Се изгради и посебна програма со стандарди и критериуми за оценување и вреднување на стекнатите знаења на учениците.

Сите промени кои се случуваат во општеството создаваат проблеми кои пак, може да резултираат и со создавање на криза. Овие се појави кои се случуваат насекаде во светот, но најизразени беа во земјите на транзиција. Сепак, општеството е тоа кое треба да ја покаже сета своја моќ и умевање да ги направи тие појави што побезболни за граѓаните. Оттука и воспитанието и образованието како основни компоненти на општеството, своите цели и задачи мора да ги дефинираат согласно со целите и задачите на општеството.

Ако погледнеме наназад, управувањето, од ослободувањето до денес, претрпело низа промени и неколку периоди на развој. По периодот на централизација, неминовно мораше да дојде до децентрализација и демократизација на образованието.

Целта на сите промени во управувањето е да се изгради едно демократско општество односно образовен систем во кој ќе доминираат слободата, еднаквоста, субјективитетот и креативноста на сите учесници во воспитно-образованиот процес.

Кога станува збор пак за менаџментот, ако се вратиме во годините на социјализмот па и нешто подоцна, ќе дојдеме до фактот дека менаџментот како процес е целосно непознат и неприфатлив во воспитно-образовниот процес. Кај нас, инволвирањето на менаџментот е непожелно, отфрлувано дури и анатемисувано.

Но, менаџментот и воспитно-образовната дејност, не само што имаат заеднички корени во општеството, туку и имаат ист домен на интерес- човекот и неговата индивидуа, како дел од општествениот систем.

Воведувањето на менаџментот во образованието морало да се прави на јасен, разбирлив и убедлив начин. Бидејќи во образованието основни носители на дејноста се наставниците, а тие и нивните раководители по вокацијата се педагози, дидактичари и методичари и нормално е да се очекува дека лекцијата за менаџмент мајсторски ќе ја изведат.

Имено, од денешен аспект, во едно модерно општество, клучна карактеристика за успешно образование е квалитетен менаџмент. Менаџментот во една образована институција го сочинуваат Училишниот одбор, директорот, помошниците, раководителите и секако професорите, т.е. наставничкиот совет.

Раководителите мора да овозможат постојан развој, усвршување на вработените, но и на самите себе. Тие овозможуваат планиран развој на поединци (ученици, професори и сл.), но и планиран развој на целото училиште. За успешно менаџирање мора да постои отвореност, достапност и комуникација со вработените и со учениците.

Директорите се оние кои треба да воспостават и одлична релација со локалната заедница, но и со релации на меѓународно ниво. Имав прилика на интернет да најдам една листа која ја објавија Американците за карактеристики кои ги содржат успешните раководители:

- Тие постојано работат на дијагностика и идентификација на инструкциската програма;
- Тие најголем дел од своето работно време го трошат во работа со професорите за подобрување на инструкциската програма;

- Тие поставуваат високи барања за сите вработени;
- Тие се длабоко инволвирани во училишните културни клими, влијаејќи врз истите на повеќе позитивни начини.

Мораме да забележиме дека една од основните приоритети е добра инструкциска клима. За таа цел потребна е сигурна атмосфера за работа, но и добар наградувачки систем. Тоа значи јасно дефинирање на цели и задачи на работа, потенцирање на успехот, вреднување на успехот на сите и секако наградување.

Денес, менаџментот е задолжителен дел од секоја една образовна институција и тој го носи во себе клучот на успехот. Со успешно поставен менаџмент, училиштето активно партиципира во општествената репродукција служејќи им на доминантните општествените интереси.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Crispiani, P.(2010). *Il management nella scuola di qualità*. Armando Editore.

## II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

### 1. Предмет на истражувањето

Активното учество на Република Македонија во глобалните процеси, како и нејзината определба за интеграција во Европската Унија подразбираат и превземање на промени во сферата на образованието. Тоа наведува и на потребата од воведување на современ менаџмент во образовната сфера, како современ процес за работа во современи услови.

Менаџерските способности, денес подразбираат развој на културно-организациските вредности кои изискуваат од менаџерот постојано да се соочува и да ги надминува интерните и екстерните тешкотии со кои се среќава училиштето, кои пак се резултат на постојаниот процес на организациските промени.

Оттаму за предмет на ова истражување го избравме *менаџирањето во средното гимназиско образование во услови на општествени промени.*

Истражувањето ги опфати следниве фактори:

- Организацијата и реализацијата на наставниот план и програми;
- Организацијата на просторот во училиштето;
- Имплементацијата на ИКТ во образовниот процес;
- Кадровското распределување и раководење со истите;
- Административно-правното работење на образовната институција;
- Обезбедувањето на дополнителни средства за финансирање на училиштето.

### 2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување беше да се истражат ставовите и мислењата на директориите и професориите за проблемите во менаџирањето на средното гимназиско образование во услови на општествени промени.

Истражувањето е применето, односно оперативно бидејќи е насочено кон корегирање и отстранување на евентуалните проблеми и тешкотии при менаџирањето и решавањето на конкретниот проблем. Забележавме со кои проблеми се соочуваат менаџерските тимови во гимназиите и разгледавме

можни начини за нивно решавање и отстранување. Истражувањето е и евалуациско бидејќи е насочено кон проценување на ефектите од менаџирањето во средното гимназиско образование, вреднување на неговиот квалитет и мерење на позитивните и негативните ефекти од истото. Истражувањето е емпириско затоа што се проучува по пат на непосредно искуство, набљудување и мерење, се користат искуствени факти и податоци а резултатите може да бидат проверени во практика. Ова истражување е трансферзално и современо. Трансферзално бидејќи се пристапува кон едновремено испитување на процесот на менаџирање на директорите во повеќе гимназии. А современо пак, затоа што се истражува актуелен проблем. Исто така, истражувањето е и дескриптивно затоа што се утврдува фактичката состојба во гимназиите, интердисциплинарно бидејќи проблемот се истражува од позиција на различни научни дисциплини, потоа квалитативно и индивидуално.

### 3. Задачи на истражувањето

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

- ★ Да се истражат проблемите на кои наидуваат директорите на средното гимназиско образование при организацијата и реализацијата на наставниот план и програми;
- ★ Да се идентификуваат проблемите кои ги имаат директорите по однос на организирање на просторот при имплементација на ИКТ во гимназиите;
- ★ Да се идентификуваат проблемите со кои се соочуваат директорите при решавање на кадровските прашања при реализација на наставата по задолжителните и изборните предмети во гимназиите;
- ★ Да се истражат проблемите со кои се соочуваат директорите при административно-правното работење на гимназиите;
- ★ Да се идентификуваат проблемите на директорите по однос на обезбедувањето на дополнителни средства за финансирање на гимназиите;
- ★ Да се истражат мислењата на професорите за проблемите во однос на организацијата и реализацијата на наставниот план и програми;
- ★ Да се истражат ставовите на професорите во однос на организирање на просторот при имплементација на ИКТ во нивните училишта;

- ★ Да се испитаат мислењата на професорите за проблемите при кадровските прашања за реализација на задолжителните и изборните предмети;
- ★ Да се испитаат мислењата на професорите за проблемите со кои се соочуваат при административно-правното работење на гимназиите;
- ★ Да се испитаат мислењата и ставовите на професорите за проблемите на нивната гимназија при обезбедување на дополнителни средства за финансирање.

#### 4. Хипотези

Општи хипотези се:

- *постојат проблеми во менаџирањето и реализацијата на Наставниот план и програми на средното гимназиско образование во услови на општествени промени*
- *не постојат разлики во ставовите на професорите и директорите во однос на менаџирањето на средното гимназиско образование*

Додека пак, посебни хипотези се следниве:

- ⊗ Претпоставуваме дека директорите на гимназиите се соочуваат со проблеми во организација и реализација на наставата според наставниот план и програми;
- ⊗ Претпоставуваме дека гореспоменатите реформи повлекоа и проблеми во организација на училишниот простор;
- ⊗ Претпоставуваме дека директорите се соочија со потешкотии при имплементацијата на ИКТ во гимназиите;
- ⊗ Претпоставуваме дека при реализацијата на наставата по задолжителните и изборните предмети, директорите се соочија со проблеми при определување на соодветен наставен кадар;
- ⊗ Претпоставуваме дека директорите се среќаваат со потешкотии во административно-правното работење на нивните гимназиски институции;
- ⊗ Претпоставуваме дека со воведување на задолжителното средно образование и со укинување на партиципацијата, директорите се соочија со проблем при обезбедувањето на дополнителни средства за финансирање на училиштата.

- ⊗ Професорите сметаат дека во нивната гимназија се јавуваат проблеми при организација и реализација на наставниот план и програми;
- ⊗ Професорите сметаат дека со имплементацијата на ИКТ во гимназиите се појавија проблеми при организација на училишниот простор;
- ⊗ Професорите сметаат дека има проблеми со кадровските прашања за реализација на наставата по задолжителните и изборните предмети во гимназиите;
- ⊗ Професорите сметаат дека се јавуваат потешкотии во административно-правното работење на нивните гимназиски институции;
- ⊗ Професорите сметаат дека голем проблем за директорите на гимназиите претставува обезбедување на дополнителни средства за финансирање.

## 5. Варијабли на истражувањето

Независни варијабли се менаџерските способности на директорите на средните гимназиски институции, нивниот пол, возраст и работното искуство.

Додека пак, зависна варијабла е менаџирањето на средното гимназиско образование во РМакедонија, ставовите и мислењата на директорите и наставниците.

## 6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во ова истражување е користен следниов метод:

- анализа на содржина: структурална и функционална;

Според задачите кои ги поставивме за ова истражување, ќе бидат користени следниве техники: анкетаирање и скалирање.

Во техниката на анкетаирање применивме анкетни листови или кестионери.

Додека пак во скалирањето, како инструмент ќе ни послужи скалата на процена. Со помош на горенаведените техники и инструменти на истражување, утврдивме колку за директорите е битно успешното менаџирање со нивната воспитно-образовна институција, со кои проблеми и тешкотии се соочуваат и дали имаат идеи за решавање на истите.

Но, истовремено се соочивме со варијабилноста на одговорите во однос на местоположбата на гимназијата.

## 7. Популација и примерок

Истражувањето се изврши во следниве гимназии во градот Скопје: Орце Николов, Никола Карев, Кочо Рацин, Здравко Цветковски, Георги Димитров, Јосип Броз Тито, Цветан Димов и Зеф Љуш Марку. Истражуван примерок се директорите но и професорите на тие гимназии. Примерокот е случаен, опфати директори и професори од овие училишта, без разлика на полот, возраста, работниот стаж и искуството.

## 8. Статистичка обработка на податоците

Податоците добиени со споменатите методи и техники се обработени на неколку нивоа, и тоа:

- 1) подготовка на податоците за обработка (изработување на компјутерска матрица и внесување на варијаблите);
- 2) анализа на податоците (претставување на дистрибуција на фреквенција, дистрибуција на проценти, аритметичка средина);
- 3) бројчано, процентуално, графички и табеларно претставување на податоците;
- 4) на крајот се направи класификација врз основа на тоа со кои проблеми најчесто се среќаваат Директорите во текот на својата менаџерска работа.

## 9. Организација на истражувањето

Пред да започне истражувањето најпрво истражувачот се запозна со испитаниците од гимназиите кои беа опфатени со овој проект и ги запозна со концептот на истражувањето.

За со цел да добиеме поквалитетно истражување и поверодостојни резултати, за спроведување на истражувањето ни беа потребни еден до два месеци. Додека, за обработка на податоците беа потребни уште два месеци.

Значи, целосната организација на истражувањето траеше околу 4 месеци.

### III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето на кое се заснова оваа анкета опфати испитаници од 8 гимназии од Скопје: Зеф Љуш Марку, Орце Николов, Никола Карев, Кочо Рацин, Здравко Цветковски, Георги Димитров, Јосип Броз Тито и Цветан Димов, а истото е реализирано во првите два месеци од почетокот на учебната година.

Како примерок во истражувањето се опфатени вкупно 8 Директори и 176 професори од гореспоменатите гимназии и тоа ќе го прикажеме преку следните табели и графици. На табелата бр.1 е прикажан бројот на директори што всушност ја претставува фреквенцијата на директорите, додека во табела бр.2 прикажан е бројот на професорите кои се одбирани по случаен избор.

**Табела 1**

Фреквенција

Средни училишта	Број на анкетирани директори
Здравко Цветковски	1
Кочо Рацин	1
Георги Димитров	1
Орце Николов	1
Јосип Броз Тито	1
Никола Карев	1
Зеф Љуш Марку	1
Цветан Димов	1
<b>Вкупно</b>	<b>8</b>

**Табела 2**

Средни училишта	Број на анкетирани професори	%
Здравко Цветковски	29	16,48
Кочо Рацин	25	14,20
Георги Димитров	20	11,36
Орце Николов	15	8,52
Јосип Броз Тито	28	15,91
Никола Карев	24	13,64
Зеф Љуш Марку	13	7,39
Цветан Димов	22	12,50
<b>Вкупно</b>	<b>176</b>	<b>100</b>

На графиконот бр. 1 е прикажан бројот на случајно избраните професори од средните училишта меѓутоа тука може да се забележи дека фреквенцијата на професорите е различна во секое училиште.

**Графикон 1**



Како инструмент на истражувањето се користат бројни прашања кои се од отворен и затворен тип, прашања на кои се одговара со да и со не, со цел да се добијат резултати кои ги обработивме за да видиме колку професорите се инволвирани и колку тие влијаат во развојот на образовниот процес. Прашањата се однесуваат на најважните аспекти од проблемот кој се испитува и се поставени на едноставен начин. Воедно ќе видиме колку директорите се моќни во откривање и надминување на најчестите проблеми со кои се среќаваат во процесот на менаџирањето, а воедно со тоа би се достигнал и поуспешен воспитно-образовен процес.

**Табела 3**

Ставови на директорите во однос на Наставниот план и програма

Ставови во однос на Наставниот план и програма		Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Наставниот план кореспондира со квалитетна реализација на наставата	f	1	3	4	8
Наставните планови и програми постојано се менуваат и при тоа не се постигнуваат добри резултати во реализацијата	f	0	6	2	8
Задолжителните предмети се реализираат во потполност	f	0	1	7	8
Новите наставни програми ги прилагодуваме на нашите услови за работа	f	0	5	3	8
При создавањето на нови наставни планови и програми треба да се консултираат Директорите на училиштата	f	0	3	5	8

Од првото тврдење - Наставниот план кореспондира со квалитетна реализација на наставата – може да утврдиме дека процентот на согласност помеѓу Директорите прикажан на табела бр. 3 и процентот на професорите прикажан на табела бр.4 е различен, а сето тоа сметам дека се должи на различните интереси на вака поделените групи на испитаници. Потполна несогласност со ваквиот став изнесува само еден директор, додека потполната несогласност кај професорите по однос на ваквиот став изнесува 3,45 %. Од приложеното може да заклучиме дека професорите сметаат дека Наставниот план и програма по кои се водат и ја реализираат наставата е добра и може и понатака да се применува. Додека пак, Директорите сметаат дека планот и програмата треба да бидат сменети и подобрени имајќи ги во предвид ставовите и мислењата на професорите.

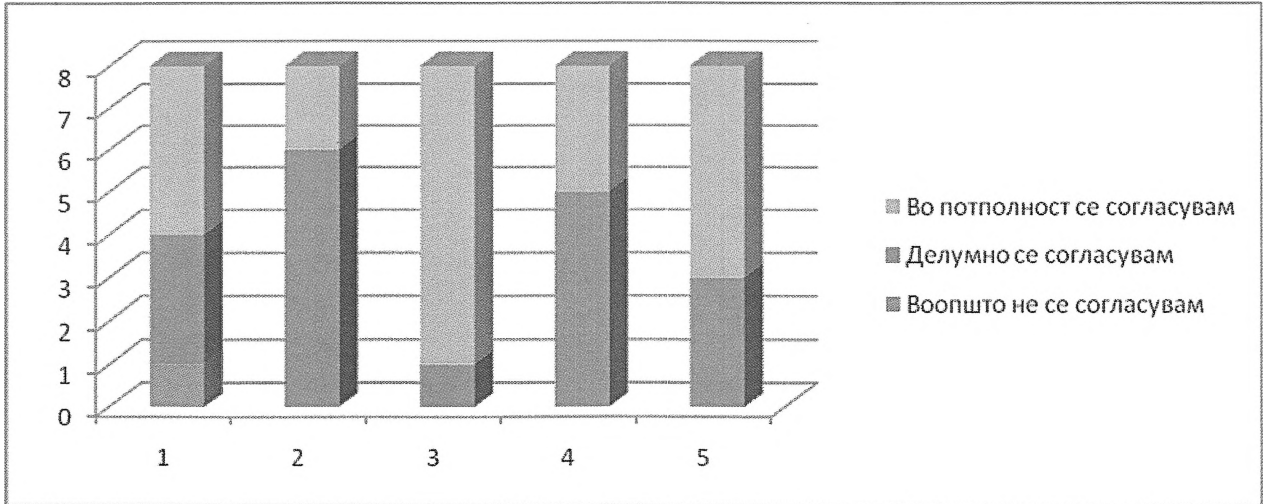
**Табела 4**Ставови на професорите во однос на Наставниот план и програма

Ставови во однос на Наставниот план и програма		Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Наставниот план кореспондира со квалитетна реализација на наставата	f	6	94	74	174
	%	3,45	54,02	42,53	100
Наставните планови и програми постојано се менуваат и при тоа не се постигнуваат добри резултати во реализацијата	f	19	88	69	176
	%	10,92	50,57	39,20	100
Задолжителните предмети се реализираат во потполност	f	19	60	97	176
	%	10,80	34,09	55,11	100
Изборните предмети се реализираат во потполност	f	16	88	72	176
	%	9,09	50,00	40,91	100
Новите наставни програми ги прилагодуваме на нашите услови за работа	f	21	76	79	176
	%	11,93	43,18	44,89	100
При создавањето на нови Наставни планови и програми треба да се консултираат Директорите на училиштата	f	9	59	108	176
	%	5,11	33,52	61,36	100

Интересен е ставот кој се однесува на – Новите наставни програми кои се прилагодуваат на условите за работа – според кое нема ниту еден директор кој не се согласува дека Наставните програми и планови не се соодветно прилагодени на условите за работа, петмина делумно се согласуваат со ваквиот став и во потполност се согласуваат тројца од директорите што за професорите неможе да се каже. Професорите во поглед на истиот став во потполност не се согласуваат 11,93%, понатака делумно се согласуваат 43,18% и во потполност се согласуваат 44,89% ис испитаните професори. Директорите секогаш настојуваат да воспостават што е можно подобри услови за работа и обезбедување на добро образование.

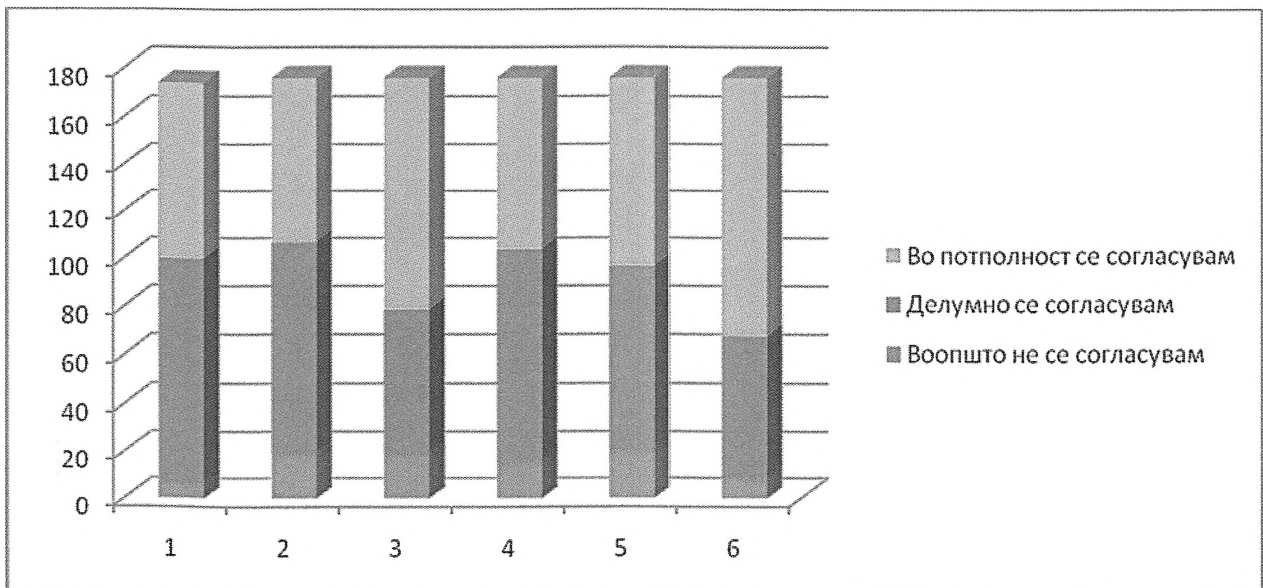
**Графикон 2**

Со броевите од 1 до 5 се претставени ставовите на директорите по однос на Наставниот план и програма, а со броевите од 0 до 8 означена е фреквенцијата  $f$  по однос на истиот став.



**Графикон 3**

Со броевите од 1 до 5 се претставени ставовите на директорите по однос на Наставниот план и програма, а со броевите од 0 до 180 означена е фреквенцијата  $f$  по однос на истиот став.



**Табела 5**

Мислење во однос на образовната инфраструктура – Став на Директорите

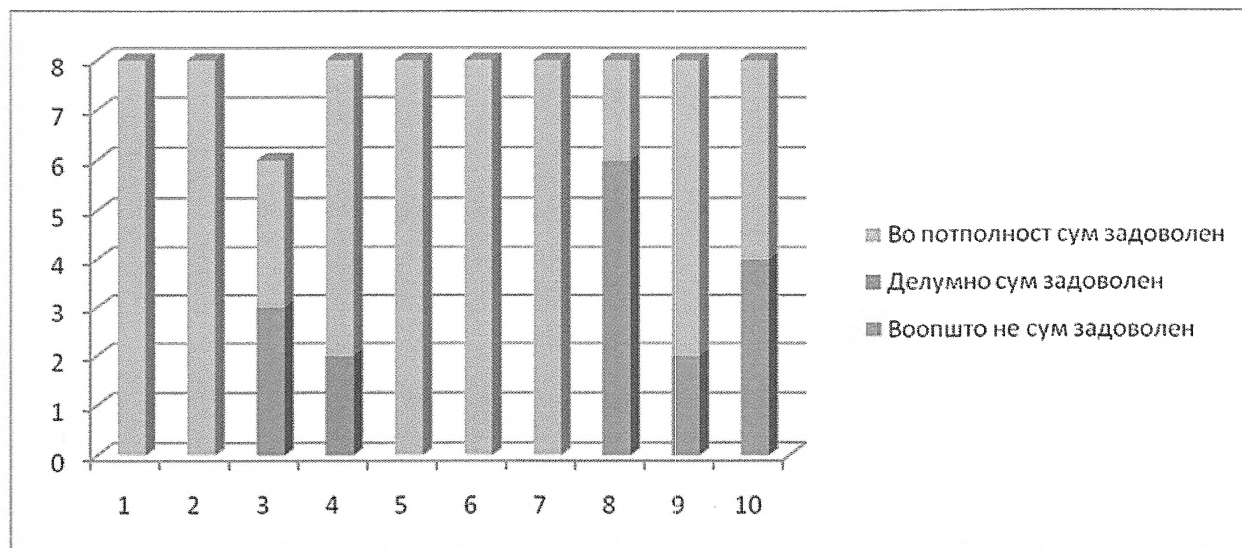
Мислење во однос на образовната инфраструктура		Воопшто не сум задоволен	Делумно сум задоволен	Во потполност сум задоволен	Вкупно
Капацитетите со кои располага гимназијата и околината	f	/	/	8	8
Бројот на училници е соодветен со бројот на ученици	f	/	/	8	8
Библиотеката на нашето училиште	f	/	3	3	6
Спортските капацитети	f	/	2	6	8
Хигиенско-техничките услови	f	/	/	8	8
Поврзаноста со градскиот сообраќај	f	/	/	8	8
Опременоста на училниците со клупи и столчиња	f	/	/	8	8
Опременоста со неопходни образовни помагала	f	/	6	2	8
Кабинети за предметните професори	f	/	2	6	8
Адаптација на објектот за деца со социјални потреби	f	/	4	4	8

Интересен е ваквиот податок кој покажува дека ниту еден од Директорите не се изјасниле по однос на потполното незадоволство во однос на образовната инфраструктура. Сметам дека и покрај тоа што анкетата е анонимна ваквиот податок не е реален, туку хипотетички поставен од причина што Директорите се штитат самите себе и своето училиште. Мал е бројот на незадоволставата кои се јавуваат во делот на делумна несогласност, а најголема е фреквенцијата во поглед на потполното задоволство.

На графиконот број 4 јасно се гледа дека во голем процент преовладува ставот на потполна согласност на Директорите од образовната структура на нивните училишта.

**Графикон 4**

Став на Директори



Во однос на организацијата на просторот за имплементација на ИКТ во наставата, може да се забележи дека Директорите немале некои посебни проблеми освен што кај поголемиот број училишта се соочиле со стара електрична инсталација и стари клупи и столчиња. Согласно табелата број 6 и приказот на графиконот бр. 5 може да се увиди дека за професорите воведувањето на компјутерите е непотребна работа, според табелата дури може да се утврди дека процентот во поглед на воведување на компјутерите за постигање на повисока квалитетна настава е 40,34% што е многу повисок од ставовите за делумно согласување како и за ставовите за потполна согласност на истите по однос на примената на ИКТ во наставата, поточно за воведување на компјутерите како истите би можеле да ја подобрат наставата.

Истиот може да се види и од ставот: Наставниците не се доволно оспособени за примена на компјутерите, каде стои дека во потполност не се согласуваат 32,74%, делумно се изјаснуваат 38,69% и во потполност од професорите се согласуваат 28,57%, што реално докажува дека професорите првенствено самите не се во можност да ги користат компјутерите, а од причина што не добиваат никаква обука за истите посебно повозрасниот персонал.

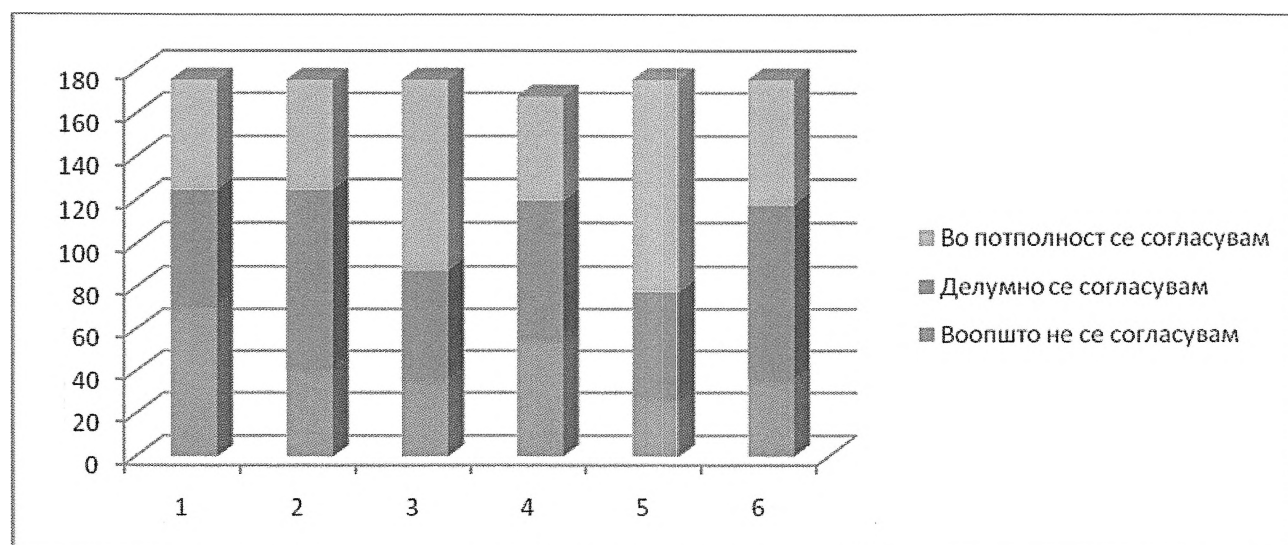
**Табела 6**

Ставови во однос на примената на ИКТ во наставата

Ставови во однос на примената на ИКТ во наставата		Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Со воведување на компјутерите се постигна поквалитетна настава	f	71	54	51	176
	%	40,34	30,68	28,98	100
Употребта на компјутерите и Интернетот во наставата се неопходни	f	41	84	51	176
	%	23,30	47,73	28,98	100
Со компјутерите се намали дисциплината на наставниот час	f	36	52	88	176
	%	20,45	29,55	50,00	100
Наставниците не се доволно оспособени за примена на компјутерите	f	55	65	48	168
	%	32,74	38,69	28,57	100
Со постојните оштетувања на компјутерите се оштетува и буџетот на училиштето	f	27	51	98	176
	%	15,34	28,98	55,68	100
Потребни ни се дополнителни обуки за употребата на компјутерите во наставата	f	36	82	58	176
	%	20,45	46,59	32,95	100

**Графикон 5**

Ставови во однос на примената на ИКТ во наставата од страна на професорите.



По однос на прашањето за поставување на соодветен наставен кадар при реализација на задолжителните и изборните предмети, кај Директорите ги добивме следните резултати.

**Табела 7**

Ставови на Директори

Ставови во однос на наставниот кадар		Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Располагаме со соодветен наставен кадар	f	/	2	6	8
Наставниците се доволно оспособени за програмите по изборните подрачја	f	/		8	8
Потребни се дополнителни обуки за наставниците	f	/	6	2	8
Со воведување на изборните предмети многу наставници останаа без доволен фонд на часови	f	3	3	2	8
Имаме недостиг на наставници по изборните предмети	f	3	3	2	8
Во училиштето постои стратегија за ангажирање на персонал со повисоки квалификации и стручност	f	/	2	6	8
Училиштето води постапка за оценување на работата на наставниците и на тој начин се увидуваат потребите од професионален развој	f	/	/	8	8
Професорите треба постојано да се надградуваат со посета на семинари, обуки и сл.	f	/	/	8	8

Директорите во едногласни се дека професорите се доволно оспособени за изборните подрачја, за тоа дека училиштето води постапка од која се увидува потребата за професионален развој, како и по ставот дека професорите треба постојано да се

надградуваат. Додека пак, помалку сигурни се во однос на доволен број на професори за изборните предмети но и дека со воведувањето на изборните подрачја, делумно од професорите останаа со помал фонд на часови.

Додека пак, професорите се изјаснија на следниов начин:

**Табела 8**

Ставови во однос на наставниот кадар		Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Располагаме со соодветен наставен кадар	f	7	82	87	176
	%	3.98	46.59	49.43	100
Наставниците се доволно оспособени за програмите по изборните подрачја	f	7	82	87	176
	%	3.98	46.59	49.43	100
Потребни се дополнителни обуки за наставниците	f	8	84	84	176
	%	4.55	47.73	47.73	100
Со воведување на изборните предмети многу наставници останаа без доволен фонд на часови	f	17	69	90	176
	%	9.66	39.20	51.14	100
Имаме недостиг на наставници по изборните предмети	f	35	85	56	176
	%	19.89	48.30	31.82	100
Во училиштето постои стратегија за ангажирање на персонал со повисоки квалификации и стручност	f	31	72	73	176
	%	17.61	40.91	41.48	100
Училиштето води постапка за оценување на работата на наставниците и на тој начин се увидуваат потребите од професионален развој	f	26	91	59	176
	%	14.77	51.70	33.52	100
Професорите треба постојано да се надградуваат со посета на семинари, обуки и сл.	f	16	55	105	176
	%	9.09	31.25	59.66	100

Согласно со табелите бр.7 и 8, очигледно е дека професорите и по ова прашање не се совпаѓаат со Директорите. На пример, сите Директори сметаат дека професорите се доволно оспособени за предавање на изборните предмети, но процентот кај целосно задоволните професорите е само 49,43%. И додека Директорите беа едногласни дека нивното училиште води стратегија за оценување на професорите и соодветно на тоа се

грижи за нивниот професионален развој, 14,77% од професорите воопштоо не се согласуваат, 51,70% делумно се согласуваат, а само 33,52% целосно се согласуваат.

Во однос на проблемите при административно-правното работење, ги добивме следниве резултати. На прашањето како се снаоѓаат со административно-правните задолженија во нивните училишта, Директорите се изјаснија вака:

Ниту на еден директор не му се многу тешки административно-правните задолженија во училиштето, а делумно тешко му е на еден од нив. Дека се снаоѓаат со овие обврски се изјасниле најмногу- четворица, а дека се снаоѓаат без проблеми се изјасниле тројца директори.

Доколку ги споредиме сите добиени резултати спроведени на директорите и професорите во средните училишта ќе утврдиме дека професорите секогаш се помалку задоволни во поглед на Наставната програма, планот за исвршување на истата итн, за разлика од нив директорите пак секогаш се позадоволни и имаат помалку негативни ставови. За да дадеме една појасна слика за ова ќе ја претставам табелата бр.7 и табелата бр.8.

### Табела 9

Ставови на професори

		ДА	НЕ	Вкупно
Училиштето одвојува Финансиски средства за набавка на стручна литература	f	141	31	172
	%	81,98	18,02	100
Училиштето набавува современи наставни средства	f	98	74	172
	%	56,98	43,02	100
Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава	f	162	13	175
	%	92,57	7,43	100
Дали директоотр им стои на располагање на наставниците за набавување на потребните наставни помагала	f	107	66	173
	%	61,85	38,15	100
Наставниците имаат увид за средствата кои се трошат за современа настава	f	97	78	175
	%	55,43	44,57	100

**Табела 10**

Ставови на директори

		ДА	НЕ	Вкупно
Училиштето одвојува Финансиски средства за набавка на стручна литература	f	6	2	8
Училиштето набавува современи наставни средства	f	8	0	8
Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава	f	2	6	8
Како директор постојано им стојам на располагање на наставниците за набавување на потребните наставни помагала	f	8	0	8
Наставниците имаат увид за средствата кои се трошат за современа настава	f	8	0	8

Од приложеното може да заклучиме дека по однос на ставот дека училиштето одвојува финансиски средства за набавка на стручна литература, професорите одговориле позитивно со 81,98%, а негативно со 18,02%, директорите пак, сметаат дека училиштата одвојуваат финансиски средства од што произлегува процент од 75% позитивен став и 25% негативен став.

Имаме голема разлика во поглед на ставот дека училиштето набавува современи наставни средства и тоа дека професорите се со позитивен став од 56,98%, а со негативен за истото од 43,02%, истовремено целосно Директорите се со позитивен став, а немаат негативен став во поглед на ова прашање.

Исто така може да се види разлика во поглед на прашањето колку директорот стои на располагање на професорите, од табелата видно е дека процентот на позитивен став кај професорите е 61,38%, а негативниот став е 38,15%, за разлика од нив директорите се 100% изјаснети со позитивен став дека се постојано на располагање на професорите.

За пресметување на аритметичката средина потребно е да земеме едно од прашањата поставени на професорите тоа е: Став во однос на финансирањето на учениците, а за да се добијат подетални и поточни податоци на средната вредност ќе се сконцентрираме на ставот – Потребни се повеќе средства за обновување на училишната зграда.

Аритметичката средина според табелата бр.11 изнесува 22. Истата е добиена како резултат на збирот на поединечните вредности на сите испитани училишта, и истото поделено со вкупниот број на училиштата.

Табела бр. 11

Став во однос на финансирањето на училиштето			Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам	Вкупно
Потребни се повеќе средства за обновување на училишната зграда	Никола Карев	f	/	7	17	24
	Орце Николов	f	/	4	11	15
	Здравко Цветковски	f	1	12	16	29
	Јосип Броз Тито	f	/	14	14	28
	Зеф Љуш Марку	f	1	4	8	13
	Кочо Рацин	f	/	12	13	25
	Ѓорѓи Димитров	f	1	8	11	20
	Цветан Димов	f	/	10	12	22
<b>средна вредност</b>						<b>22</b>

Табела бр.12

Тест за значајност на разликите -  $\chi^2$

Број на професори	Емпериски $f_1$	теоретски $f_1^t$	$f_1 - f_1^t$	$(f_1 - f_1^t)^2$	$(f_1 - f_1^t)^2 / f_1^t$
Здравко Цветковски	29	22	7	49	2,23
Кочо Рацин	25	22	3	9	0,41
Георги Димитров	20	22	-2	4	0,18
Орце Николов	15	22	-7	49	2,23
Јосип Броз Тито	28	22	6	36	1,64
Никола Карев	24	22	2	4	0,18
ЗефЉуш Марку	13	22	-9	81	3,68
Цветан Димов	22	22	0	0	0,00
	176	176			<b>10,55</b>

Очекуваната (теоретската) фреквенција за секој модалитет ќе биде 22 , ако нулта хипотезата е точна. Табелата бр. 12 ги покажува емпириските и теоретските фреквенции, врз основа на кои ја пресметавме вредноста на  $\chi^2$  тестот.

Според погоренаведеното може да утврдиме дека од емпириската вредност -  $f_1$  се одзема теоретската вредност  $f_1^t$  , а потоа сето тоа се става на квадрат од што се добиваат вредности кои потоа се делат со теоретската вредност  $f_1^t$ . Во нашиот случај вредноста на  $\chi^2$  , како што е прикажано на табелата, изнесува **10,55**.

## 1. ОСВРТ КОН ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ

Поставените хипотези во ова истражување ни помогнаа при организацијата на истражувањето и обработката на резултатите од истото. Овој осврт претставува всушност анализа на хипотезите која е направена врз основа на одговорите на прашалниците од Директорите професорите.

**Општата хипотеза** гласи: во услови на општествени промени, директорите во нашата држава, имаат многу проблеми и потешкотии во менаџирањето и реализацијата на Наставниот план и програми на средното гимназиско образование. Оваа хипотеза *делумно се прифаќа*. Од сите одговорени прашања може да добиеме еден општ впечаток дека директорите доста брзо се навикнуваат на сите промени, успеваат да ги прилагодат на потребите на наставата и нивната умешност ја користат при менаџирањето во нивните гимназии. Но сепак, и покрај општото задоволство, може да ги забележиме и потешкотиите со кои се среќаваат и за кои повеќе ќе се задржам при освртот кон посебните хипотези. Од оваа причина не би можеле во потполност да ја прифатиме или отфрлиме општата хипотеза.

**Првата хипотеза** која се однесува на проблеми со кои се соочуваат директорите при организацијата и реализацијата на наставата според наставниот план и програми, *се отфрла*. На првото прашање кое се однесуваше на овој став, сите директори во потполност или делумно се согласуваа со поставените мислења. На следното прашање од поставени шест мислења, само на две од нив, 50% од директорите се изјасниле негативно, што сепак не може да го земеме во предвид како би ја прифатиле оваа хипотеза.

**Втората хипотеза** се однесува на проблемите на директорите при организацијата на училишниот простор за имплементација на ИКТ во наставата и истата *се отфрла*. Соодветно на одговорите добиени од овие прашања, очигледно е задоволството од примената на ИКТ за која што веднаш се адаптирала и училишната инфраструктура и биле организирани дополнителни обуки за наставниот кадар.

**Третата хипотеза**, според која, при реализација на задолжителните и изборните предмети, директорите се соочија со недостиг на соодветен наставен кадар, целосно *се отфрла*. Интересно е да се напомене дека од вкупно 8 поставени прашања, на 3 од нив, кои зборуваат за оспособеноста на професорите, потоа за водење на постапка за вреднување на работата на професорите, како и за потребата од постојано

надградување на професорите, сите осуммина директори биле едногласни и 100 % целосно се согласиле со овие мислења.

**Четвртата хипотеза**, според која, директорите се среќаваат со потешкотии во административно-правното работење со нивните гимназии, делумно *се прифаќа*. Иако на прашањето како се снаоѓаат со административно-правните задолженија, 50% одговориле дека се снаоѓаат, 37,50% дека се снаоѓаат без проблем и само 12,50% дека делумно тешко се снаоѓа, сепак на следното прашање беа малку поотворени. Сите се согласија дека главен проблем им претставува преобремената документација, а по 50% се изјасниле дека проблем им е и обемната педагошка евиденција, како и роковите кои им се задаваат за нивно исполнување.

**Петата хипотеза** се однесува на проблеми при обезбедување на дополнителни средства за финансирање на училиштето, делумно *се прифаќа*. Како главен извор на средства, сите ги посочија спонзорствата, а многу мал, дури незначителен процент зборуваат за проекти одобрени од министерот, донации, јавни установи и органи на државната управа и сл. Речиси сите се изјасниле дека имаат потреба од средства за обновување на училишната зграда, за дополнителни обуки за професорите, како и за испраќање на професорите на семинари надвор од државата. Но по ставот за транспарентното финансиско работење, 100 % во целост се согласија.

**Шестата хипотеза** се однесува на проблемите со кои се соочуваат професорите при реализација на наставниот план и програма. Оваа хипотеза *се прифаќа* бидејќи уште при анализата, ја напоменав големата разлика меѓу одговорите на директорите и професорите. И оттука може да заклучиме дека на професорите најмногу им пречи промената на наставните планови и програми, а како нивни главни недостатоци, се издвојуваат непостоењето на стандардизирани критериуми за вреднувања на учениците, нивна преоптовареност, но и недоволна подготвеност на наставниот кадар за нивна реализација.

**Седмата хипотеза** зборува за имплементацијата на ИКТ и проблемите кои произлегоа од истото, *се прифаќа*. Како најголем проблем, професорите ја гледаат нивната неспособеност за примена на ИКТ во наставата и соодветно на ова, се јавува потребата од нови, дополнителни обуки. Со мислењет дека со воведувањето на ИКТ се постигна поквалитетна настава, 40,34% од професорите воопшто не се согласуваат, додека пак кај директорите, 50% целосно се согласуваа со ова мислење. Кај професорите како проблем се јавува и нарушената дисциплина со поставувањето на

компјутерите во училиниците, но и потребата од дополнителни обуки на професорите за нивна примена во наставата.

**Осмата хипотеза** ги опфаќа професорите и нивното мислење дека има проблеми со кадровското распределување на професорите по задолжителните и изборните предмети и истата *се отфрла*. Од повеќето прашања кои им беа поставени на професорите а кои се однесуваа на гореспоменатиот проблем, единствено како потешкотија се јавува тоа дека со воведувањето на изборните предмети, повеќе професори останале без работа и потребата од постојано надградување на професорите. Но тоа сепак не е доволна причина за да ја прифатиме оваа хипотеза.

**Деветтата хипотеза** зборува за тешкотиите со кои се соочуваат професорите при административно-правното работење. Соодветно на нивните одговори и статистичката обработка на податоците, оваа хипотеза *се отфрла*. Најголем процент од професорите одговориле дека се снаоѓаат, а веднаш под нив се оние кои се снаоѓаат без никакви проблеми. Како единствен проблем се јавува преобемната педагошка евиденција но и тоа е во мал процент изразено.

**Десетата хипотеза**, која ги опфаќа професорите и нивното мислење во однос на проблемите со кои се соочуваат директорите при обезбедување на дополнителни средства за финансирање на нивните гимназии, *се прифаќа*. Професорите во потполност се согласуваат речиси со сите тврдења. Дури 66,48% сметаат дека финансиското работење на училиштето треба да биде транспарентно, а процентуалноста е најмала кај ставот дека целосниот буџет на училиштето е успешно испланиран и изнесува 47,70%. Како најголем недостиг на средства тие чувствуваат кај потребата за обуки на професорите и кај средства за реализација на воннаставните активности.

#### IV ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Современиот менаџмент денес станува универзална активност која не ги одминува ниту училиштата, ниту факултетите, ниту универзитетите, тој мора да стане нивна определба.

Всушност, за успешно функционирање на воспитно-образовниот процес во една институција, неопходно е да се потпира на современ менаџмент. Треба да се изградат квалитетни менаџерски тимови кои ќе знаат да се носат со проблемите во пазарните услови на работењето. Тие треба да знаат јасно да ги дефинираат целите, да ја организираат работата на начин на кој најуспешно истите ќе се постигнат. Но за да се добијат позитивни резултати преку ефикасна работа, менаџерите се тие кои ќе треба да создадат пријатна атмосфера за работа и да внимаваат на меѓусебните односи на соработниците или на кусо кажано да ја координираат работата. Треба да бидат способни да прибираат информации и да овозможат континуирана циркулација на истите. Но, менаџерите треба да бидат способни за водење на преговори со надворешни партнери и органи кои би ја помогнале работата на институцијата.

Ако се навратиме на спроведеното истражување во однос на проблемите со кои се соочуваат директорите на средните гимназиски училишта при менаџирањето, ќе забележиме неколку интересни податоци.

Пред се, најевидентна е разликата во ставовите и мислењата на директорите и на професорите по однос на исто поставените проблеми. Директорите и покрај анонимноста на анкетата, се доста повоздржани и посубјективни во одговорите. Па така, произлегува еден општ впечаток дека директорите брзо се адаптираат на сите промени и барања кои ги носи општеството и веднаш истите ги прилагодуваат на нивните матични училишта. Од сите наведени евентуални проблеми, директорите се изјаснија делумно позитивно само кај проблемите во административно-правното работење на училиштата, особено за поставените рокови за изработка. Денеска, со воведувањето на ИКТ во наставата, со информатичкиот развој, сметам дека има услови за поедноставување на водењето на овие административно-правни работи.

Со децентрализацијата на образованието, се појави и проблемот на финансирање. Се воспостави поголема автономност на локално ниво, но и на ниво на образовната

установа. Од таа причина, како нов проблем на директорите им се наметна барањето на дополнителни средства за сите потреби на училиштето. Иако тие се изјасниле дека дополнителните средства ги добиваат претежно од спонзорства, донации и соработка со други установи, сепак потребите во едно училиште се големи и недостигот на средства е постојан проблем.

Додека пак, мислењата на професорите се многу поискрени и реално ги искажуваат нивните проблеми и потешкотии со кои се среќаваат во училиштето. Најнапред се изјаснија по прашањето за наставниот план и програма. Тие се чувствуваат недоволно подготвени за сите промени кои настануваат и за таа цел сметам дека при секоја новост која се воведува во наставата, задолжително треба претходно соодветно да се обучат професорите. Потешкотија им претставува и недостигот од стандарди за вреднување на знаењата на учениците. Но кон крајот на минатата учебна година почнаа да се создаваат нови системи на евалуација и самоевалуација на знаењата при што во обзир се земаат севкупните активности кои ги реализирал ученикот по одреден предмет.

Имплементацијата на ИКТ во наставата, за професорите воопшто не значи поквалитетна настава. Напротив, тие сметаат дека се намали дисциплината на часовите, додека пак повозрасните професори и покрај поминатите обуки, се уште тешко се снаоѓаат со компјутерите. Според мене, за поздрав е целата оваа идеја но сепак треба малку повеќе да се работи на обучувањето на професорите и да се воспостави точно дефиниран правилник за користење на компјутерите од страна на учениците.

Во однос на административно-правното работење, професорите се доста повешти за разлика од директорите. Сепак, мора да се има во предвид дека тие не се соочуваат со иста проблематика. Едногласни се само по ставот дека педагошката евиденција и документација се преобемни. Со воведувањето на е-дневникот се олеснува голем дел од работата, но од друга страна, тоа подразбира и дополнително потребно време за негово пополнување. Се воведуваат нови форми на евидентирање, но старите се уште постојат и сега за сега се порелевантен фактор во однос на информатичкиот.

Професорите го искажаа своето мислење и по прашањето за распределувањето на буџетот на нивното училиште и за транспарентноста на работењето. Според нив, финансиите не се правилно распределени и би требало да се прашаат и тие, како главни носители на воспитно-образовниот процес, какви потреби имаат. Повторно ја изразуваат нивната потреба за следење на дополнителни обуки, семинари и други

активности за нивно надградување. Ова е особено битно, посебно ако се осврнеме на принципите за доживотни учење.

Наведениве проблеми и потешкотии со кои се соочуваат директорите и професорите од средните гимназиски училишта во Скопје, се само уште еден показател на клучните подрачја каде треба да се интервенира.

Образовните менаџери се оние кои што треба стално да бидат во тек со сите актуелни проблеми и потешкотии со кои се соочуваат професорите, да располагаат со широк дијапазон на знаења и да се оспособени да одговорат на сите предизвици и барања на новото време. Тие неминовно треба да поседуваат и претприемнички вештини како и тие самите би биле дел од тие промени, но да бидат и креатори на тие промени. Образовниот менаџер треба да биде оспособен да воспоставува соработка меѓу образовната институција и светот на бизнисот.

Во денешно време не може да се замисли успешен менаџер, а тој да не е енергичен, динамичен и вешт претприемач. Само кога се сплотени двете функции, менаџерската и претприемничката, тогаш се добиваат успешни резултати. Претприемништвото е основна вештина затоа што на пазарот на трудот е потребно да се јавуваат што повеќе работодавци а што помалку невработени.

За оваа цел потребно е образовниот менаџер да бара согласност од компаниите за континуирано оспособување на учениците преку практична работа. Кај учениците се очекува на овој начин да се поттикне идејата за учење, а компаниите се оние кои треба да им овозможа да се оспособуваат по сопствен избор.

Неколку пати до сега ја истакнував важноста од следењето на иновации и потребата од нивно успешно имплементирање во наставата. Иновациите се имплементираат со помош на претходното знаење, но и со know how стратегијата во општеството кое се заснова на знаење.

Менаџерите во една образовна институција се оние кои треба да обезбедат полесен пристап до информации во врска со претприемничките идеи.

„Денес сите ние имаме потреба од информации и совети за тоа што се прави понатаму и тоа во повеќе наврати низ животот, понекогаш дури и неочекувано. Ова претставува составен дел од планирањето и водењето на животниот проект, како тековен процес во кој платената работа е само една од компонентите. Разгледувањето на опциите и

донесувањето одлуки секако бара релевантни и прецизни информации, но професионалниот совет честопати помага во одлучувањето.<sup>71</sup>

Менаџментот како современ концепт на управување и раководење со воспитно-образовните институции во денешно време се наметнува како императив на новото време.

---

<sup>71</sup> Петковски, К.: *Водење на динамично училиште*, Биро за развој на образованието, Скопје, 2004.

**КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:**

1. Адигес, И. (1994). *Овладување со промените*. Скопје: Дегра.
2. Ангеловски, К. (1985). *Наставниците и иновациите*. Скопје: Студентски збор.
3. Ангеловски, К. (1991). *Некои противречности во современите развојни тенденции и движења во образованието и иновациите*. Скопје: Просветно дело бр.5.
4. Блажевска, О. (1995). *Менаџментот и образованието на стручните кадри*. Скопје: Економски факултет.
5. Гоцевски, Т. (1996). *Економика на образованието*. Куманово: Македонска ризница.
6. Гоцевски, Т. (1994). *Новите тенденции на пазарот на трудот и идните занимања*. Струга: Зборник на трудови.
7. Гоцевски, Т. (2003). *Образовен менаџмент*. Битола: АД Киро Дандаро.
8. Димитровски, Р. (2005). *Менаџмент*. Скопје: Европски Универзитет Република Македонија.
9. *Закон за средно образование*, Сл. Весник на Р.М. бр. 44/95
10. Имплементација на „Образование и обука 2010“. Тековен извештај, ноември 2003
11. Камберски, К. (1994). *Од буквар до Универзитет*. Скопје: Просветно дело.
12. Камчевски, М. (1995). *Евалуација на научните истражувања во Р.Македонија*. Скопје: Економски факултет.
13. Карнеги, Д. (2008). *Психологија на успехот-лидерство во вас*. Скопје: Наша книга.
14. Кендберг, М. (2002). *Основи на лидерството*. Софија: Класика и стил.
15. Колективен труд. (1998). *Општествената транзиција и образованието*. Скопје: Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Филозофски факултет.
16. Кралев Т. (1995). *Основи на менаџментот*. Скопје: ЦИМ.
17. Мирчев, Д. (1992). *Општествените промени, профитот и образованието*. Скопје: Просветно дело бр. 5.
18. Министерство за образование и наука. (2004). *Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015*. Скопје.

19. Несторовски, М. (1993). *Инвестиционен менаџмент*. Скопје: Економски факултет.
20. Петковски, К. и Алексова, М. (2004). *Водење на динамично училиште*. Скопје: Биро за развој на образованието.
21. Петковски, К. (1998). *Менаџмент во училиштето*. Скопје: НИРО Просветен работник.
22. Петковски, К. и Пеливанова, Г. (2009). *Предизвициите на современото лидерство во образованието*. Битола: Херакли Комерц.
23. Петров, Н. (1994). *Проекција на развојот на образованието*. Скопје: Просветно дело.
24. Проект. (1991). *Технолошки промени и развој на човечките ресурси-терцијарни сектор*. Осјек: Педагошки факултет.
25. Симовска, В. (1996). *Зошто служи училиштето- поглед кон целите на образованието*. Скопје: Образовни рефлексии, списание за теорија и практика во воспитанието и образованието, 4.
26. Симовска, В. (1997). *Ризикот и психолошката отпорност во релација со училишниот успех и адаптација*. Скопје: Образование за развој, списание за применета детска и адолесцентна психологија.
27. Спасов, С. (1993). *Финансиски менаџмент*. Скопје: Економски факултет.
28. Тајчи, Н. (1994). *Управување со стратешките промени*. Скопје: Институт Отворено општество Македонија, Агенција „СКАЈ“.
29. Темков, К. (2009). *Етика*. Скопје: Просветно дело.
30. Тончев, Г. (1998). *Управление на персонала*. Софија.
31. Фалмер М. Р. (1995). *Новиот менаџмент 2*. Скопје: Скај агенција.
32. Чокревски, Т. (1995). *Организационо општество*. Скопје: НИО „Студентски збор“.
33. Шуклев, Б. (1993). *Деловно планирање*. Скопје: Економски факултет.
34. Шуклев, Б. (1993). *Менаџмент*. Скопје: Економски факултет.
35. Шуклев, Б. и Дракулевски, Ј. (1993). *Менаџмент лексикон, I издание*. Скопје: Завод за унапредување на стопанството на Република Македонија.
36. Arandjelovic, D. (1986). *Образование i usovrsavanje nastavnika, vaspitaca i saradnika*. Beograd: Nova prosveta.

37. Arnaboldi, M., Catalano, G., Poles, F. (2009). *Il management nelle università e negli enti di ricerca. Idee e sperimentazioni a confronto*. Marcianum Press.
38. Bakovljević, M. (1989). *Osnovi pedagogije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
39. Banjanin, M. (1991). *Poslovna strategija, menadžment i marketing škole*. Beograd: PA Beograd.
40. Bognar, L. (1974). *Stručno i pedagoško usovrsavanje nastavnika*. Osijek: Život i škola.
41. Brekić, J. (1973). *Planiranje kadrova i obrazovanja u organizacijama udruženog rada*. Zagreb: Ekonomski institut.
42. Bush, T. (2002). *Manuale di management scolastico*. Centro studi Erickson.
43. Bush, T., West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational Management*. Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester.
44. Capone, A. e Ferretti, F. (2000). *L'orientamento nel nuovo sistema scolastico*. Franco Angeli.
45. Carol W., E. (2010). *Management skills for New Managers*. American Management Association.
46. Cerini, G. (2010). *Il nuovo dirigente scolastico*. Maggioli Editore.
47. Crispiani, P. (2010). *Il management nella scuola di qualità*. Armando Editore.
48. Dent F.E. (2006). *Umeće liderstva*. Beograd: Narodna biblioteka Srbije.
49. Di Kamp (2000). *Menadžer 21. stoljeća, tehnike rukovođenja za novi milenij*. Zagreb: MEP CONSULT.
50. Donaldson, T. & Preston, L. (1995). *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. Academy of Management Review.
51. Dutton, G. (1997). *Warming the cold heart of business*. Management Review.
52. Etzioni, A. (1990). *A new kind of socioeconomics*. Challenge 33.
53. Everard, B. (2002). *Gestire l'autonomia*. Centro Studi Erickson.
54. Ferricchio, A., Bombelli, C. (1999). *Management della scuola: I*. La nuova Italia.
55. Fidler, B., Atton, T. (2002). *Insegnanti in difficoltà professionale*. Centro Studi Erickson.
56. Flere, S., Marjanović, M. (1990). *Uvod u sociologiju*. Beograd: Naučna knjiga.
57. Johanes, G. (1993). *The economics of education*. London.
58. Giorgio Gabassi, P., Gregori, D. (2008). *Professione leader. Le decisioni nel nord-est italiano*. Patron.

59. Giuffrida, P. (2005). *La leadership nel management della scuola*. Carocci.
60. Goll, I., & Zeitz, G. (1991). *Conceptualizing and measuring corporate ideology*. Organization Studies.
61. Helms, M. M., & Hutchins, B. A. (1992). *Poor quality products: Is their production unethical?*. Management Decision 30.
62. Kokovic, D. (1994). *Sociologija obrazovanja*. Novi Sad: Matica srpska.
63. Kovacevic, B. (1989). *Motivacija nastavnika za inovacijski rad*. Krusevac: Inovacije u nastavi.
64. Lagrasta, G. (2004). *Management scolastico integrato*. Anicia.
65. Lozano, J. M. (1996). *Ethics and management: A controversial issue*. Journal of Business.
66. Manske, F.M. (1990). *Secrets of Effective Leadership*. Columbia, US.
67. Marjanovic, S. (1970). *Primena kibernetike u rukovodjenju*. Zagreb: Informator.
68. Molinari, L. (2002). *Il dirigente scolastico nel sistema di autonomia 1*. Anicia.
69. Molinari, L. e D'Addazio, M. (2010). *L'istituzione scolastica come sistema organizzativo complesso*. Anicia.
70. Nacamulli C. R. (2003). *La formazione, il cement e la rete*. Etas.
71. Nico, P. (2005). *Una squadra con la voglia di vincere*. Franco Angeli.
72. Paletta, A. (2011). *Scuole responsabili dei risultati*. Il Mulino.
73. Parsloe, E. (2012). *Come ottenere di piu' dai propri collaborator*. Franco Angeli.
74. Pivac, J. (1995). *Skola u svjetu promena*. Zagreb: Institut za pedagoska istrazivanja Filozofskog fakulteta Sveucilista u Zagrebu.
75. Ratkovic, M. (1997). *Obrazovanje i promene*. Beograd: Savremena pedagoska misao.
76. Robert L. Katz (1955). *Skills of an effective administrator*. Harvard business review, vol.33, No.1.
77. Rolheiser, C. and Quinn, J. (1997). *Managing the Process of Change*. Budapest: Soros Conference.
78. Serpieri, R. (2002). *Leadership senza gerarchia. Riflessioni sul management scolastico*. Liguori.
79. Shoos, E. (1987). *Demokratizacija obrazovanja*, Zagreb: Skolske novine.
80. Tassan, R. (2005). *Leadership & analisi transazionale. Come migliorare le proprie capacita' manageriali*. Franco Angeli.

81. Wilson, R. and Gilligan, C. (2005). *Strategic marketing management: planning, implementation & control*. 3<sup>rd</sup> edition, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications.
82. Whitaker, P. (1995). *Managing change in schools*. Open University Press.
83. Woods, D. J. (1991). *Corporate social performance revisited*. Academy of Management Review.
84. Xodo, C. (2011). *Il dirigente scolastico. Una professionalita' pedagogica tra management e leadership*. Franco Angeli.
85. <http://www.ed.gov/EdReformStudies/SysReforms/stiege114.htm>
86. <http://lider.start.bg>
87. [www.mon.gov.mk](http://www.mon.gov.mk)
88. [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
89. [www.bro.gov.mk](http://www.bro.gov.mk)
90. [www.matura.gov.mk](http://www.matura.gov.mk)
91. [www.see-educoop.net](http://www.see-educoop.net)
92. [www.psychologytoday.com/basics/leadership](http://www.psychologytoday.com/basics/leadership)
93. [www.forbes.com/management/](http://www.forbes.com/management/)
94. [www.businessdictionary.com/definition/management.html](http://www.businessdictionary.com/definition/management.html)
95. [www.unprme.org/](http://www.unprme.org/)
96. [www.iskme.org/](http://www.iskme.org/)
97. [www.microsoft.com/education/en-us/.../financial\\_management.aspx](http://www.microsoft.com/education/en-us/.../financial_management.aspx)
98. [www.edscuola.it](http://www.edscuola.it)
99. [www.sociologiaeducazione.it](http://www.sociologiaeducazione.it)
100. [www.pubblicaamministrazione.it](http://www.pubblicaamministrazione.it)
101. [www.ednevnik.edu.mk](http://www.ednevnik.edu.mk)

## ПРИЛОЗИ

## Прашалник за Директориите на гимназиите

Ве молиме да ги пополните наведените прашања, внимателно и без брзање. Вашите одговори се од голема важност за развој на образовниот процес во нашата Република. Тие ќе помогнат во надминување на најчестите проблеми со кои се среќавате во процесот на менаџирањето со Вашата гимназија а со тоа ќе се достигне и поуспешен воспитно-образовен процес.

## I. Прашања кои се однесуваат лично на Вас

1. Пол: а) машки, б) женски.

2. Колку години имате? 

3. Од кога сте на функцијата директор? \_\_\_\_\_

4. Од кога работите во образование? \_\_\_\_\_

## II. Прашања поврзани со Вашата гимназија

1. Ве молиме наведете го Вашиот став во однос на Наставниот план и програми во гимназиското образование:

	Ставови во однос на Наставниот план и програми	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам
1.	Наставниот план кореспондира со квалитетна реализација на наставата	1	2	3
2.	Наставните планови и програми постојано се менуваат и при тоа не се постигнуваат добри резултати во реализацијата	1	2	3
3.	Задолжителните предмети се реализираат без проблеми	1	2	3
4.	Изборните предмети се реализираат во потполност	1	2	3
5.	Новите наставни програми ги прилагодивме на нашите услови за работа	1	2	3
6.	При создавањето на нови наставни планови и програми треба да се консултираат Директорите на училиштата	1	2	3

2. Кои од наведените ги сметате за недостатоци на Наставниот план (можни се повеќе заокружени одговори):

- а) Несоодветно дефинирани програмски подрачја;
- б) Непостоење на стандардизирани критериуми за вреднување и оценување на постигнувањата на учениците;
- в) Наставните програми не одговараат на барањата на учениците;
- г) Преоптовареност на учениците;
- д) Неподготвеност на наставниот кадар за реализација на наставните програми;
- ѓ) Постигнување на незадоволителни резултати од учениците.

3. Со воведувањето на ИКТ на кои проблеми наидовте при организација на проспорой:

- 1) Недостиг на соодветен број на училници
- 2) Стара електрична инсталација
- 3) Стари клупи и столчиња
- 4) Недоволно оспособен наставнички кадар
- 5) Со поставување на компјутерите се намали просторот за движење на учениците
- 6) Како Директор на училиштето немав можност да дадам предлози за соодветно искористување на просторот

4. Изнесете ги Вашите ставови:

	Ставови во однос на примената на ИКТ во наставата	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам
1.	Со воведување на компјутерите се постигна поквалитетна настава	1	2	3
2.	Употребата на компјутерите и Интернетот во наставата се неопходни	1	2	3
3.	Со компјутерите се намали дисциплината на наставниот час	1	2	3
4.	Наставниците не се доволно оспособени за примена на компјутерите	1	2	3
5.	Со постојаните оштетувања на компјутерите, се оштетува и буџетот на училиштето	1	2	3
6.	Немаме можности за организирање на обуки за наставниот кадар	1	2	3

5. Ве молиме во следната скала проценете колку сѐ задоволни од квалитетот на образовната инфраструктура:

	Мислења по однос на образовната инфраструктура	Воопшто не сум задоволен	Делумно сум задоволен	Сосема сум задоволен
1.	Капацитетите со кои располага гимназијата и околината	1	2	3
2.	Бројот на училници е соодветен со бројот на ученици	1	2	3
3.	Библиотеката/ите на нашето училиште	1	2	3
4.	Спортските капацитети	1	2	3
5.	Хигиенско-техничките услови	1	2	3
6.	Поврзаноста со градскиот сообраќај	1	2	3
7.	Опременост на училниците со клупи и столчиња	1	2	3
8.	Опременост со неопходни образовни помагала	1	2	3
9.	Кабинети за предметните професори	1	2	3
10.	Адаптација на објектот за деца со специјални потреби	1	2	3

6. Со кои технички помагала располага Вашето училиште (забележете ги само оние средства кои се исправни и кои навистина се користаат во наставниот процес):

- 1) Компјутери
- 2) ЛЦД-Проектор
- 3) Телевизор
- 4) ДВД-плеер
- 5) ЦД-плеер
- 6) Графоскоп
- 7) Друго \_\_\_\_\_

7. Одговорете со ДА или НЕ:

1.	Училиштето одвојува финансиски средства за набавка на стручна литература;	ДА	НЕ
2.	Училиштето набавува современи наставни средства;	ДА	НЕ
3.	Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава;	ДА	НЕ
4.	Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава;	ДА	НЕ
5.	Како Директор постојано им стојам на располагање на наставниците за набавување на потребни наставни помагала;	ДА	НЕ
6.	Наставниците имаат увид за средствата кои се трошат за современа настава	ДА	НЕ

8. Следниве прашања се однесуваат на наставниот кадар. Забележете го вашиот став:

	Ставови во однос на наставниот кадар	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Сосема се согласувам
1.	Располагаме со соодветен наставен кадар	1	2	3
2.	Наставниците се доволно оспособени за програмите по изборните подрачја	1	2	3
3.	Потребни се дополнителни обуки за наставниците	1	2	3
4.	Со воведување на изборните предмети многу наставници останаа без доволен фонд на часови	1	2	3
5.	Имаме недостиг на наставници по изборните предмети	1	2	3
6.	Во училиштето постои стратегија за ангажирање на персонал со повисоки квалификации и стручност	1	2	3
7.	Училиштето води постапка за оценување на работата на наставниците и на тој начин се увидуваат потребите од професионален развој	1	2	3
8.	Професорите треба постојано да се надградуваат со посета на семинари, обуки и сл.	1	2	3

9. Како се снаоѓате во административно-правните задолженија во Вашето училиште?

- а) Многу тешко
- б) Делумно тешко
- в) Се снаоѓам
- г) Се снаоѓам без проблеми

10. Кои од наведените ситуации Ви создаваат најголеми тешкотии во работењето (заокружете):

- 1) Преобемна документација
- 2) Обемна педагошка евиденција
- 3) Недостиг од соодветен тим за работа
- 4) Постигнување на роковите кои се даваат
- 5) Постојани измени и дополнувања на законот за средно образование
- 6) Многу новости и реформи во методот на раководење

11. Заокружете на кои начини доаѓаат до дополнителни финансиски средства за гимназијата:

- а) донации
- б) спонзорства
- в) продажба на производи и услуги кои се резултат на вршење на дејности во училиштето
- г) трговски друштва, јавни претпријатија, установи и органи на државната управа
- д) проекти одобрени од министерот
- ѓ) камати и дивиденди на пласирани средства
- е) легати, подароци, завештанија
- ж) други извори

12. Наведете го Вашиот став во однос на финансиите во училиштето:

	Став во однос на финансирањето во училиштето	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Сосема се согласувам
1.	Потребни се повеќе средства за обновување на училишната зграда	1	2	3
2.	Потребни се дополнителни средства за реализација на воннаставните активности	1	2	3
3.	Имаме потреба од финансиски средства за обука на професорите	1	2	3
4.	Имаме финансиски проблеми за испраќање на професорите на семинари надвор од државата	1	2	3
5.	Имаме недостиг на финансии за збогатување на училиштето со нови наставни помагала	1	2	3
6.	Целиот буџет на училиштето е успешно испланиран	1	2	3
7.	Со финансиското работење се запознаени сите субјекти на училиштето	1	2	3
8.	Информациите за финансиското работење на училиштето треба да биде транспарентно и достапно на сите	1	2	3

### Прашалник за Професориџе

Ве молиме да ги пополните наведените прашања, внимателно и без брзање. Вашите одговори се од голема важност за развој на образовниот процес во нашата Република. Тие ќе помогнат во откривање и надминување на најчестите проблеми со кои се среќаваат директорите во процесот на менаџирањето а со тоа ќе се достигне и поуспешен воспитно-образовен процес.

Првите прашања се однесуваат лично за вас:

1. Пол: а) машки, б) женски
2. Колку години работите во образование? \_\_\_\_\_
3. Напишете го Вашиот став во однос на Наставниот план и програма:

	Ставови во однос на Наставниот план и програми	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам
1.	Наставниот план кореспондира со квалитетна реализација на наставата	1	2	3
2.	Наставните планови и програми постојано се менуваат и при тоа не се постигнуваат добри резултати во реализацијата	1	2	3
3.	Задолжителните предмети се реализираат без проблеми	1	2	3
4.	Изборните предмети се реализираат во потполност	1	2	3
5.	Новите наставни програми ги прилагодивме на нашите услови за работа	1	2	3
6.	При создавањето на нови наставни планови и програми треба да се консултираат и наставниците	1	2	3

4. Кои од наведените ги сметате недостигајќи на Наставниот план (можни се повеќе заокружени одговори):

- а) Несоодветно дефинирани програмски подрачја;
- б) Непостоење на стандардизирани критериуми за вреднување и оценување на постигнувањата на учениците;
- в) Наставните програми не одговараат на барањата на учениците;
- г) Преоптовареност на учениците;
- д) Неподготвеност на наставниот кадар за реализација на наставните програми;
- ѓ) Постигнување на незадоволителни резултати од учениците.

5. Наведете го вашето мислење во однос на воведувањето на ИКТ во наставата:

- 1) Не сме доволно оспособени за употреба на ИКТ во наставата
- 2) Потребни се дополнителни обуки за наставниците
- 3) Прво требаше да им се купат нови клупи и столчиња
- 4) Немаме доволно простории за поставување на компјутер за секое дете
- 5) Со воведувањето на компјутерите им се намали просторот на движење на учениците
- 6) Имаме постојана поддршка од Директорот за користењето на компјутерите

6. Изнесете ги Вашите ставови:

	Ставови во однос на примената на ИКТ во наставата	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Во потполност се согласувам
1.	Со воведување на компјутерите се постигна поквалитетна настава	1	2	3
2.	Употребата на компјутерите и Интернетот во наставата се неопходни	1	2	3
3.	Со компјутерите се намали дисциплината на наставниот час	1	2	3
4.	Не сме доволно оспособени за примена на компјутерите	1	2	3
5.	Со постојаните оштетувања на компјутерите, се оштетува и буџетот на училиштето	1	2	3
6.	Потребни ни се дополнителни обуки за употребата на компјутерите во наставата	1	2	3

7. Ве молиме во следната скала проценете колку сте задоволни од квалитетот на образовната инфраструктура:

	Мислења по однос на образовната инфраструктура	Воопшто не сум задоволен	Делумно сум задоволен	Сосема сум задоволен
1.	Капацитетите со кои располага гимназијата и околината	1	2	3
2.	Бројот на училници е соодветен со бројот на ученици	1	2	3
3.	Библиотеката/ите на нашето училиште	1	2	3
4.	Спортските капацитети	1	2	3
5.	Хигиенско-техничките услови	1	2	3
6.	Поврзаноста со градскиот сообраќај	1	2	3
7.	Опременост на училниците со клупи и столчиња	1	2	3
8.	Опременост со неопходни образовни помагала	1	2	3
9.	Кабинети за предметните професори	1	2	3
10.	Адаптација на објектот за деца со специјални потреби	1	2	3

8. Ве молам наведете кои од следниве технички помагала и колку често ги користите на часот:

	Технички средства	Често	Понекогаш	Ретко	Никогаш
1.	Компјутер	1	2	3	4
2.	Музички систем	1	2	3	4
3.	ДВД-плеер	1	2	3	4
4.	ЦД- плеер	1	2	3	4
5.	ЛЦД- проектор	1	2	3	4
6.	Телевизор	1	2	3	4
7.	Гарфоскоп	1	2	3	4
8.	Друго (наведете што)	1	2	3	4

9. Одговорете со ДА или НЕ:

1.	Училиштето одвојува финансиски средства за набавка на стручна литература;	ДА	НЕ
2.	Училиштето набавува современи наставни средства;	ДА	НЕ
3.	Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава;	ДА	НЕ
4.	Се чувствува недостаток на средства за обезбедување на современа настава;	ДА	НЕ
5.	Како Директор постојано им стојам на располагање на наставниците за набавување на потребни наставни помагала;	ДА	НЕ
6.	Наставниците имаат увид за средствата кои се трошат за современа настава	ДА	НЕ

10. Следниве прашања се однесуваат на наставниот кадар. Забележете го вашиот став:

	Ставови во однос на наставниот кадар	Не се согласувам	Делумно се согласувам	Сосема се согласувам
1.	Располагаме со соодветен наставен кадар	1	2	3
2.	Наставниците се доволно оспособени за програмите по изборните подрачја	1	2	3
3.	Потребни се дополнителни обуки за наставниците	1	2	3
4.	Со воведување на изборните предмети многу наставници останаа без доволен фонд на часови	1	2	3
5.	Имаме недостиг на наставници по изборните предмети	1	2	3
6.	Во училиштето постои стратегија за ангажирање на персонал со повисоки квалификации и стручност	1	2	3
7.	Училиштето води постапка за оценување на работата на наставниците и на тој начин се увидуваат потребите од професионален развој	1	2	3
8.	Професорите треба постојано да се надградуваат со посета на семинари, обуки и сл.	1	2	3

11. Како се снаоѓајте со административните задолженија во Вашето училиште?

- а) Многу тешко
- б) Делумно тешко
- в) Се снаоѓам
- г) Се снаоѓам без проблеми

12. Кои од наведените ситуации Ви создаваат најголеми тешкотии во работењето (заокружете):

- 1) Преобемна документација
- 2) Обемна педагошка евиденција
- 3) Недостиг од соодветен тим за работа
- 4) Постигнување на роковите кои се даваат
- 5) Постојани измени и дополнувања на законот за средно образование

13. Наведете го Вашиот став во однос на финансиите во училиштето:

	Став во однос на финансирањето во училиштето	Воопшто не се согласувам	Делумно се согласувам	Сосема се согласувам
1.	Потребни се повеќе средства за обновување на училишната зграда	1	2	3
2.	Потребни се дополнителни средства за реализација на воннаставните активности	1	2	3
3.	Имаме потреба од финансиски средства за обука на професорите	1	2	3
4.	Имаме финансиски проблеми за испраќање на наставниците на семинари надвор од државата	1	2	3
5.	Имаме недостиг на финансии за збогатување на училиштето со нови наставни помагала	1	2	3
6.	Целиот буџет на училиштето е успешно испланиран	1	2	3
7.	Со финансиското работење се запознаени сите субјекти на училиштето	1	2	3
8.	Информациите за финансиското работење на училиштето треба да биде транспарентно и достапно на сите	1	2	3