

УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. Кирил и Методиј“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ– СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА



ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ
МЕНАЏМЕНТ ВО ОБРАЗОВАНИЕ

МАГИСТЕРСКИ ТРУД НА ТЕМА:

**Училишниот менаџмент и
демократското раководење во
основното образование**

Кандидат:
Александра Николовска
Број на индекс: 3696/10

Ментор:
проф. д-р. Анета Баракоска

Скопје, 2013

Содржина

Вовед.....	4
I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	6
1. Потреба од менаџмент и демократско раководење со училиштата во Република Македонија.....	6
2. Поим и дефинирање на основните поими.....	8
2.1 Менаџмент како поим.....	8
2.2. Менаџерски функции.....	9
2.3. Менаџерски улоги.....	11
2.4. Менаџерски нивоа.....	12
3. Училиштето како организациски систем.....	13
3.1 Директор на училиште.....	13
3.2. Училишен одбор.....	15
3.3. Наставници.....	16
4. Менаџмент во училиште.....	18
4.1. Карактеристики на успешен директор-менаџер.....	19
4.2. Способности кои му се потребни на директорот менаџер.....	21
4.3. Задачи и вештини кои треба да ги поседува директорот менаџер.....	23
4.4. Функции на директорот како менаџер во училиштето.....	25
5. Водство.....	29
5.1. Поим и дефинирање на водството.....	29
5.2. Стили на водство.....	30
5.3. Водството како современ пристап во менаџментот.....	35
5.4. Училишно водство.....	36
5.5. Современи тенденции во раководењето со училишта.....	39
5.5.1. Примена на современите тенденции на раководење на училиште.....	40
6. Демократија.....	41
6.1. Поим, принципи и облици на демократија.....	41

6.2. Демократија во образование.....	42
6.3. Водство и демократија во образование.....	45
7. Релевантни истражувања.....	49
II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	53
1. Предмет на истражувањето.....	53
2. Цел и карактер на истражувањето.....	53
3. Задачи на истражувањето.....	54
4. Хипотези.....	55
5. Варијабли на истражувањето.....	55
6. Методи, техники и инструменти на истражување.....	56
7. Популација и примерок.....	56
8. Статистичка обработка на податоци.....	57
9. Организација и тек на истражувањето.....	57
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	58
1. Анализа на спроведениот анкетен прашалник на наставниците.....	59
2. Анализа на спроведениот анкетен прашалник на членовите од училишните одбори.....	94
3. Анализа на спроведеното интервју на директорите на училиштата.....	128
4. Компаративна (споредбена) анализа на добиените резултати од спроведениот анкетен лист на наставниците, членовите од училишните одбори и спроведеното интервју за директорите	133
Заклучок.....	156
Користена литература.....	157
Прилози.....	161

Вовед

Живееме во време на промени, време на реструктурирање на сите сегменти во општеството. Тие промени на непосреден или посреден начин го засегаат и образованието затоа што тоа е сфера во која се креира знаењето како најзначаен фактор на развојот. Менаџментот и водството, како пристапи во работата на организациите, бележат подем во теоретските разгледи и практичната примена. Со развојот на демократските процеси во сите сфери на општественото живеење уште повеќе се наметнува потребата од нови сознанија во овој домен. Во образовниот систем и институционализираното школство, во нивната внатрешност, во последно време се сретнуваат мноштво иновации кои се предизвикани од промените во окружувањето кои ја наметнуваат потребата за нова организациска поставеност на училиштата и развој на образованието. Во тој контекст, пред менаџментот на училиштата се поставуваат нови, поинакви барања, а тој добива нова улога.

Работата на образовните институции е од суштинско значење за обезбедување на квалитет во образованието. Сите системски решенија тука треба да се имплементираат ефикасно и ефективно. За таа цел денес постои силно изразена тенденција за унапредување на работата на училиштата а со намера де се воспостават таканаречени динамични или ефективни училишта како синоним за добро или квалитетно училиште.

Развојот на менаџментот во училиштата претставува вистинска потреба на денешнината. Новото време бара училишта од нов тип а со тоа се наметнува потребата од директори менаџери кои се вистински лидери, способни да ја реализираат мисијата на училиштето со јасна визија и организациски способности за развој на училиштето. Прашањето на менаџирање со училиштата и демократското раководење со нив е особено актуелен проблем во нашата држава. Основниот предуслов за постоење на ефективни училишта е оспособување на директорите на училиштата со цел да се професионализира нивната функција. Директорот е клучниот фактор за ефикасна работа во воспитно-образовната институција. Од

неговото успешно водење ќе зависи задоволството на сите учесници во воспитно-образовниот процес и рејтингот на воспитно-образовната институција на пазарот на образовната политика.

Улогата на лидерите во образовниот систем е да создадат училишна клима во која принципите на демократското општество можат да бидат разбрани и почитувани. Бидејќи многубројните фактори кои директно влијаат врз воспитно-образовниот процес не можат да бидат лесно контролирани, потребен е отворен и демократски пристап како начин за одржливо водство во модерните училишта.

1. Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Потреба од менаџмент и демократско раководење со училиштата во Република Македонија

Република Македонија се стреми да се доближи до Европа и за таа цел се спроведуваат многубројни реформи во сите сфери на општествениот живот. Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Во изминатите години, како и во светот така и кај нас, во образовниот систем се сретнуваат мноштво иновации што се предизвикани од промените во опкружувањето. Во оваа сфера се спроведени многу проекти, реформи и иновации и се склучени многубројни меѓународни договори со цел за подобрување на стандардите во образованието и зголемување на капацитетот на државата. Токму затоа е доста важно прашањето за демократско управување и раководење со училиштата, со транспарентноста и прегледноста на сите процедури и донесувањето на демократски одлуки да биде составен дел на менаџирањето.

Училишните лидери во Европа се стремат да работат во зголемено децентрализиран системи базирани на комплексна интеракција помеѓу многу автономни партнери. Терминот училишно водство е една поширока дефиниција на училишно лидерство кој ги вклучува и инструментите и идеолошките аспекти (менаџмент и визија). Зборот демократски укажува на тоа дека училишното водство е базирано на човекови права, принципи и вклучување на учениците, персоналот и акционерите во сите клучни одлуки во училиштето.

Училишните лидери мора да ги земат предвид многуте влијателни фактори во нивната оперативна работа- легислативата, курикулум, локалните авторитети, родители, ученици, финансиски ресурси, социоекономско опкружување. Многу од овие фактори постојано се менуваат и се надвор од контрола на директорот. Добриот менаџмент не е доволен. Доколку училиштата сакаат да ги задоволат потребите на своите ученици и општеството во една таква динамична и постојано променлива средина,

нивните лидери треба да ги вклучат сите партнери на образовниот процес во партиципативен демократски процес.¹

Промените кои се случуваат во општеството од науката бараат нови решенија за справување со нив. Многубројни организации од Европа придонесуваат за зголемување на свеста за почитување на демократските принципи во образовните институции преку реализирање на проекти, семинари и издавање на книги и прирачници. Уште од самото оформување во 1949 година, Советот на Европа работел напорно за да оствари поголемо единство помеѓу своите членки и да ја зајакне демократијата и почитувањето на човечките права. Образованието е клучна област на дејствување во постигнувањето на овие цели и е позната како еден од столбовите на демократијата. Советот на Европа гледа на демократијата како процес кој се учи и ги спроведува своите образовни политики и активности со поглед кон подемократско Европско општество. Образовните и културните активности на Советот се елаборирани со Европската Културна Конвенција, усвоена во 1954 и потпишана од 48 земји членки. Желни да го напраат образовниот систем движечка сила за тренинг на активни и одговорни граѓани, Советот на Европа го дизајнирал проектот за „Образование за Демократско Граѓанство“, кој официјално бил отпочнат во 1997 година. Целта на овој проект била да се одредат кои вредности и вештини една индивидуа треба да ги поседува за да постане активен граѓанин и како тие ги стекнуваат и пренесуваат на другите.²

Важноста за демократско водство наскоро станала очигледна во проектот за „Образование за Демократско Граѓанство“. Слоганот “учење и живеење демократски” укажува на потребата да се почувствува демократијата во училиштата со цел да се усвојат демократските вредности и практики. Училишното водство е првото ниво на донесување одлуки со влијание врз секојдевието на учениците. Доколку училиштата сакаат да ги едуцираат младите за демократско граѓанство, првиот чекор

¹ Група на автори, *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*

² http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp 20.10.2011

за да го направат тоа е да бидат демократско училиште. Училиште кое практикува демократско водство создава средина карактеризирана со демократски вредности. Ова ќе им овозможи да ги усвојат вредностите за демократско граѓанство на природен и спонтан начин. Уште од 2004 година Советот на Европа планирал да произведе прирачник за демократско водство на училиштата. Во Јануари 2006 е одржана првата средба на групата за демократско водство при Советот на Европа и е лансирана книгата „Демократско водство на училиштата“. Оваа книга треба да им помогне на образовните институции во Европа да се справат со промените кои се случуваат во општеството, да ги промовираат демократските принципи и човековите права како и да им послужи како извор на инспирација за личен и професионален развој на органите на управување и раководење со училиштата.³

2. Поим и дефинирање на основниите поими

2.1. Менаџментот како поим

Кога зборуваме за менаџментот, тогаш во вид треба да имаме некои работи. 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. Од оваа синтетизирана дефиниција изведена од повеќе автори можеме да забележиме дека менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели.⁴

Менаџментот претставува динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси, процес со кој се прави обид успешно да се постигнат целите на организацијата. Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на добри резултати. Постоенето на резултати

³ http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Downloads/Leaflet_ToolDemGovschool_en.pdf/
12. 08. 2011

⁴ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџментот*, Скопје: Филозофски факултет, стр 19

подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивното значење заради кое треба да се постигнат.

Поимот менаџмент потекнува од зборот **manage** (етимологијата или коренот е во латинскиот израз **manu agere**- водење за рака) , со значење управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потребите. Менаџер е личност која остварува резултати преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во сложени услови и постојани промени и неизвесност.⁵

Современата теорија и практика го третираат менаџментот од аспект на процес, институција и хиерархија. Менаџментот е активност или процес, а не поим или настан. Еден од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот менаџмент и менаџерското однесување во образовните организации е традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина, односно како поим се асоцира на статус и моќ. Менаџментот или управувањето се однесува на извршување на задачите или овозможување на работите да се случат и се однесува на процес кој сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите.

2.2. Менаџерски функции

Покомплексните дефиниции на менаџментот укажуваат на функциите кои го чинат менаџментот. Многу автори кои работеле во полето на менаџментот имаат свој став во поглед на одредувањето на функциите на менаџментот. Сложените функции и улогата на менаџерот бараат соодветни способности и знаења. Разликите во нивоата на менаџментот и подрачјата на делување, донекаде укажуваат и на разликите на функциите и улогите како и на способностите што се потребни успешно да се извршува оваа комплексна дејност. Сите

⁵ Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) *Предизвициите на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц, стр.62

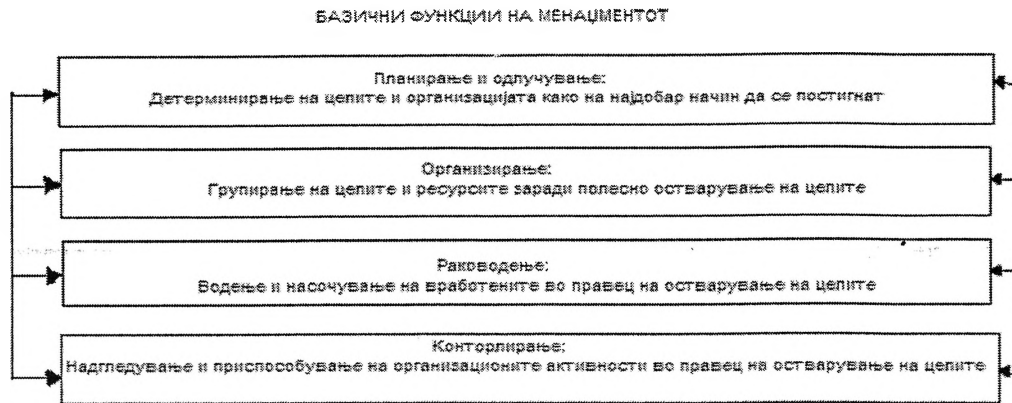
активности во склопот на менаџментот може да се поделат во неколку менаџерски функции. Како базични функции на менаџментот се:

- **Планирање**-систематизиран и организиран процес на воспоставување на цели и обезбедување на насоки за секоја акција на менаџерите;
- **Организирање**-процес на поделба на работите меѓу групите и поединците, координирање на нивните активности за постигнување на целите;
- **Екипирање**-процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните вештини и знаења;
- **Раководење**-способност за позитивно влијание на мислењето, гледањето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата;
- **Контролирање**-процес на следење, мерење и коригирање на остварувањата на целите на организацијата;
- **Координирање**-процес на поврзување, насочување и хармонизирање на моќта;
- **Мотивирање**-влијание врз подредените за постигнување желба за извршување на работата.⁶

Можно е многубројните активности на менаџерот да се подредаат во една од четирите групи на базичните функции на менаџментот. На слика 1 се прикажани функциите на менаџерот и нивното извршување.⁷

⁶ Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Бирото за развој на образованието, стр. 79

⁷ Диздаревик, И. (1998), *Психолошки погледи на менаџментот*, Скопје: Феникс, стр. 52



Слика 1

Според прикажаната слика, која содржи општи значења за секоја од четирите базични функции на менаџментот како и релациите меѓу нив, можеме да забележиме дека овие функции всушност покажуваат што работат, односно што би требало да работат директорите како менаџери во образовните институции и дека тие се меѓусебно поврзани.

2.3. Менаџерски улоги

Константин Петковски вели дека според Хенри Минтзберг⁸ врвните менаџери „играат“ три вида на улоги (Т. Кралев вели дека и другите менаџери ги играат тие улоги):

- интерперсонални
- информативни
- улоги на донесувачи на одлуки

Интерперсоналните улоги може да се јават како улога на номинално раководство, улога на водач и улога на поврзувач. Во рамките на информативните улоги, менаџерите треба да извршуваат улоги на

⁸ Петковски К. (1998), *Менаџмент во училиштето (што треба да се знае и умеа за успешно да се води училиштето)*, Скопје, Просветен работникстр.57

набљудувач, ширител на информации и потпарол, додека пак улогите на донесувач на одлуки содржат четири вида на улоги и тоа: претприемач, раководител при нарушувања, алокатор на ресурси и преговарач.

2.4. Менаџерски нивоа

Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура. Поради сложеноста на процесите кои се одвиваат при менаџирањето во една институција, се наметнува потребата од поставување хиерархија во извршувањето на задачите. Во литературата, кога станува збор за воспоставувањето нивоа на менаџмент се сретнуваат три нивоа и тоа:

- Врвен менаџмент (top level of management)
- Среден менаџмент (middle level)
- Менаџмент на пониско ниво (lower level)⁹

Во зависност од нивото на менаџментот ќе бидат детерминирани целите на организацијата, а менаџерските функции ќе бидат со различна застапеност на сите нивоа. Планирањето како менаџерска функција е поизразено за врвниот менаџмент додека за останатите нивоа се намалува неговата застапеност. Раководната функција пак, е понагласена на првото ниво на менаџментот и како се оди нагоре по пирамидално-хиерархиската структура се намалува нејзиното значење. Контролната функција, за врвните и за средните менаџери е со еднакво значење, а за останатите има поголемо значење.

Карактерот на работата на менаџерот се разликува во зависност од нивото на менаџмент. Оттука произлегува и различниот однос на рутински и нерутински одлуки. Според Константин Петковски, менаџерите кои се на врвното ниво на менаџмент во поголем обем донесуваат нерутински одлуки, додека кај првото ниво преовладуваат

⁹ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет стр.34

рутинските одлуки. Во поглед на природата на проблемите, може да се констатира дека врвните менаџери се среќаваат со неструктурални проблеми, за разлика од пониските нивоа на менаџмент каде се јавуваат повеќе структурни проблеми.

3. Училиштето како организациски систем

Организациите се групи од луѓе кои дефинираат политики, создаваат структури, управуваат со ресурсите и се офатени со активности за да ги достигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби. Под организација се подразбира свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници која функционира на релативно свесна основа составена од луѓе кои ги координираат нивните активности за остварување на општите цели.¹⁰

Училиштето како воспитно-образовна организација претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем. Овој систем го сочинуваат и се директно или индиректно инволвирани директорот на училиштето (како орган на раководење), управниот одбор (како орган на управување со училиштето), наставниците, учениците, родителите и локалната средина. Станува збор за специфичен организациски систем каде сите поединци пред се имаат цел и задача да продуцираат активности кои ќе доведат до високи постигнувања и резултати, односно за ефективно и ефикасно работење на самата организација.

3.1. Директор на училиште

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на

¹⁰ Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Воведување на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 15

некое од повисоките менаџерски нивоа. Вршејќи ја оваа функција, дадената личност по суштината на работите претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно врши некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставувањето на некое лице за директор е одлука на некој орган.¹¹ Во законите за основно и средно образование во Република Македонија, покрај членовите кои го дефинираат изборот на директор во училиштата, постои член во кој директорот се дефинира како раководен орган на училиштата, кој ја раководи и организира воспитно-образовната и друга работа, самостојно донесува одлуки од делокругот и на неговата надлежност, утврдена со закон и со актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.¹² Исто така, во самите закони се наведени обврските и одговорностите кои треба да ги извршува и презема директорот.

По некое непипшано правило директорот на училиштето треба да потекнува од редовите на истакнатите наставници. Сепак, тоа не е императив за директорот да успее на новото работно место. Функцијата директор на училиште покрај педагошки раководител ја наметнува и потребата личноста да биде менаџер и водач. Погрешно е мислењето дека со чинот на поставување на директор лицето станува успешен менаџер и водач на таа средина. Некои директори, иако поминале по неколку мандати, никогаш не станале водачи и менаџери на училиштата. Директорот е клучниот фактор за ефикасна работа во воспитно-образовната институција. Од неговото успешно водење ќе зависи задоволството на сите учесници во воспитно-образовниот процес и рејтингот на воспитно-образовната понуда. За да се постигне таа цел, потребно е лицето кое има намера да биде директор на едно училиште да се запознае со проблематиката на менаџментот и водството со

¹¹ Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 211

¹² Член 99 од Закон за основно образование на РМ објавен во Службен весник на Р.М. бр. 44/95 од 20 Септември 1995 год.

училишните установи и да процени дали ги поседува карактеристиките и дали е способно да ја извршува функцијата.

3.2. Училишен одбор

Училишниот одбор има важна улога во образовниот систем. Добро етаблиран, училишниот одбор може да ја обезбеди потребната поддршка на училиштето за да се подобрат неговите перформанси како образовна институција и да се подобрат постигнувањата на учениците. Училишниот одбор е орган на управување на основното училиште, утврден со законот за основно образование на Р. Македонија. Тој е одговорен за имплементација и следење на принципите и правилата за управување со училиштето. Членовите на училишниот одбор се од различна структура од училишната средина. Него го сочинуваат девет члена и тоа: тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите од училиштето, тројца претставници од родителите на учениците, двајца претставници од основачот (општината) и еден претставник од Министерството.¹³

Училишниот одбор на основното училиште:¹⁴

- донесува статут на основното училиште;
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот на општината;
- донесува програма за разбој на училиштето;
- предлага финансиски план до основачот;
- предлага завршна сметка до основачот;
- објавува јавен оглас за избор на директот на училиштето;
- врши интервју со кандидатите за директор;

¹³ <http://www.mcgo.org.mk/pdfs/PRIRACNIK%20ZA%20UO%202%20IZDANIE%20FINAL.pdf>
/03.02.2012

¹⁴ Член 126 од Закон за основно образование објавен во службен весник на Р.М. бр. 103/08 на 19.08. 2008 год

-предлага на градоначалникот на општината еден, односно двајца кандидати од пријавените кандидати на објавениот оглас за избор на директор;

-дава мислење до директорот за избор на наставниците, стручните соработници и воспитувачите;

-одлучува по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште;

-врши и други работи утврдени со статутот на основното училиште.

Клучната работа на училишниот одбор е подобрување на постигањата на учениците преку вклученоста и ангажманот на локалната заедница која станува се поважна во справувањето со предизвиците кои се претставуваат пред училиштето и пред целото општество.

Од горенаведените права и обврски на училишниот одбор можеме да констатираме дека училишниот одбор има голема улога во донесување на одлуки кои влијаат врз ефикасноста и ефективноста на работата на училиштето, а исто така се потврдува и степенот на инволвираност на локалната средина (претставници од општините и родителите) во донесување на одлуки.

3.3. Наставници

Професијата наставник во основно образование е една од најважните професии во светот. Наставниците своето знаење го пренесуваат на учениците и ги подготвуваат за нивното понатамошно образование и се главните придонесувачи за добро образование. Тие претставуваат еден од столбовите на општеството носејќи го товарот и одговорноста за образување и со тоа претставуваат главен извор на знаења и вредности за учениците.

Работата на наставниците во основно училиште е многу комплексна и динамична. Покрај спроведувањето и реализацијата на курикулумот, наставниците имаат голема улога во донесувањето на одлуки за успешно

функционирање на самата организација. Имено, ваквите одлуки се донесуваат на ниво на паралелка, актив, одделенски и наставнички совети, и тоа:

- Раководителот на паралелката ја остварува програмата за часот на одделенската заедница, ги анализира воспитните и наставните резултати на одделението, се грижи за решавање на воспитните и наставните проблеми на поедини ученици, соработува со родителите и стручните соработници на училиштето, предлага и одлучува за воспитните мерки и врши други работи утврдени со статутот на училиштето.
- Стручните активи, кои ги сочинуваат наставници кои предаваат ист предмет или подрачје, ги усогласуваат критериумите за планирање на наставата и оценување на постигањата на учениците, даваат предлози за подобрување на воспитно-образовната работа, расправаат за забелешки на родителите и учениците.
- Советите на одделенските и предметните наставници ги разгледуваат годишните програми за работа и планирањето на наставата, воспитно-образовните проблеми во одделенијата, подготвуваат програма за работа со талентираните ученици и за учениците кои потешко напредуваат, предлагаат и одлучуваат за воспитните мерки.
- Наставничкиот совет на основното училиште го сочинуваат одделенските и предметните наставници и стручните соработници на училиштето. Наставничкиот совет на основното училиште дава мислења по предлог програмата за развој и годишната програма за работа и го следи нејзиното извршување; го разгледува и утврдува успехот на учениците и работата на другите стручни органи; им одобрува напредок на учениците и донесува одлуки по приговори за утврдени оценки; го разгледува извештајот од реализација на годишната програма за работа од

самоевалуацијата, од извршената интегрална евалуација и предлага соодветни мерки; расправа и одлучува за стручни прашања поврзани со воспитно-образовната работа; дава мислење за годишниот финансиски план на училиштето; избира претставници во училишниот одбор; дава мислење за планирањето, реализацијата и вреднувањето на постигањата во наставата и учењето.¹⁵

Од горенаведените права, обврски и задачи на наставниците кои се утврдени со закон, може да се констатира дека од наставниците се очекува да имаат голема улога (индивидуално, како одделенски раководители, или колективно) во донесувањето на клучни одлуки кои влијаат врз ефективностa и ефикасноста на работата на основното училиште.

4. Менаџментот во училиштето

Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на резултати. Постоењето на резултати подразбира воспоставување на систем од вредности за да се постигнат саканите резултати. Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управување. Менаџментот или управувањето со училиштето вклучува промени. За да се стигне до совршенство во работењето на секоја организација потребни се чести и многу промени во истата. Успешното управување налага процес на издржана одговорност кон барањата на персоналот и околната средина. Прашањето за управувањето со образовна институција како организациски систем е суштинско прашање кое е тесно поврзано со опстојувањето на таа институција. Имено, несоодветното управување доведува до нереализирање на мисијата, што значи неостварување на целите на организацијата.¹⁶

¹⁵ Закон за основно образование објавен во службен весник на Р.М. бр. 103/08 на 19.08. 2008 год.

¹⁶ Петковски К. (1998), *Менаџментот во училиштето (што треба да се знае и умеа за успешно да се води училиштето)*, Скопје, Просветен работник, стр. 46

Менаџментот во образованието е активен процес кој тече во континуитет и не се однесува само на раководното лице, туку и на персоналот во целост. Секој менаџер е целосно насочен кон постигнување на целта. За да биде успешен менаџер, директорот на училиштето треба да знае да ги обедини теоријата и практиката и секојдневно да се надградува во зависност од темпото и намерите на локалната средина, општеството и организацијата во целост.

4.1. Карактеристики на успешен директор-менаџер

За успешно извршување на функцијата, секој директор треба да поседува определени карактеристики. Минималните карактеристики кои еден директор треба да ги задоволува се: да биде сестрано образован, способен за преземање деловен ризик, да донесува одлуки, да управува и раководи, да биде добар организатор, да ги мотивира вработените, да може успешно да ги валоризираат образовните и останатите услуги на пазарот, да има смисла за современост и за нови трендови да биде флексибилен, да ја познава воспитно-образовната и истражувачката технологија, да може да поставува цели и да ги мобилизира ресурсите за остварување на тие цели, да има смисла за следење на пазарот на трудот и да има способност да ги насочува активностите на сите вработени кон остварување на поставената цел на институцијата и слично.

Кога го употребуваме терминот директор на училиште, тогаш ги потврдуваме и поимите менаџер и водач. Двете главни работи што го оптоваруваат секој директор се резултатите од работата и воспоставувањето релации и односи во институцијата. Директорот во училиштето како менаџер, во улога на водач, визионер, со својата работа ги мотивира, обучува и охрабрува наставниците да имаат доверба дека тоа што директорот го воведува во училиштето е за нивно добро и за напредок на училиштето.

Според авторот Серџовани¹⁷ постојат пет значајни карактеристики што треба да поседува секој успешен директор-менаџер: *сѣручна, кадролошка или хуманисѣичка, едукаѣивна, симболичка и кулѣуролошка.*

- Основната карактеристика што мора да ја поседува секој директор е **стручната**. Со други зборови тоа значи дека тој мора да има, во однос на другите вработени, поголеми знаења и умеења од подрачјето на својата дејност. Затоа тој уште на почетокот на својот мандат треба да ја проучи целокупната дејност на училиштето, активно да соработува со сите релевантни субјекти во него. Стручната карактеристика е потребна за да може еден директор да се наметне во својата средина пред вработените. Неговата афирмираност како стручњак ќе доведе до негов респект од страна на вработените и ќе ја јакне довербата кон него.
- Втората карактеристика е **кадролошка** и таа од директорот бара да биде успешен во екипирањето на кадарот. Поседувањето на ваква карактеристика е особено значајна за градење меѓусебни односи на вработените што ќе води кон воспоставување на здрава организациска клима. Бидејќи се однесува на работата со луѓето, оваа карактеристика во литературата некои автори ја нарекуваат и хуманистичка.
- Потребите за развој на организацијата бараат директорот да води грижа за организиран пристап во обучувањето на кадарот, односно да поседува **едукативна** карактеристика. Тоа значи дека директорите треба, како добри стручњаци, да ги обучуваат вработените и да водат грижа за нивниот професионален развој. Од степенот на поседување на оваа карактеристика зависи дали директорот ќе ја надмине просечноста и ќе почне да се издигнува во својата средина како позитивен пример кој другите ќе го следат.

¹⁷ http://www.sagepub.com/upm-data/11217_Serg_Article_1.pdf 22.04.2012

- **Симболичката** карактеристика е одлика на успешните директори. Тоа се оние, кои според постигнатите резултати, го афирмирале училиштето и го изградиле неговиот имиџ. Оваа карактеристика ја поседуваат директорите водачи кои се добри комуникатори и кои преку ефективна комуникација, воспоставуваат односи со јавноста.
- Значењето на **културната** карактеристика на директорот се согледува во фактот што училиштата водени од директорите со ваква карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура, како начин на работа или начин на однесување на тоа училиште.

Од наведените карактеристики кои директорот треба да ги поседува можеме да забележиме дека директорот ги обединува сите членови на колективот преку создавање на здрава клима, а тоа го прави со својата доследност, отвореност и флексибилност. За да се стане компетентен, респектибилен и успешен водач и менаџер потребно е да се разберат основните принципи, особини и вештини и тие да се користат како елементи за визија на водачот.

4.2. Способности кои му се потребни на директорот менаџер

Покрај карактеристиките кои еден директор треба да ги поседува, за да биде успешен во својата професија, директорот-менаџер треба поседува и одредени способности. Според литературата, способностите на менаџерите се групирани во неколку групи, и тоа: техничка, човечка, концепциска, аналитичка и одлучувачка способност.¹⁸

- **Техничката способност** подразбира спектар од активности за кои директорот како менаџер треба да биде способен да ги извршува. Директорот треба да поседува способност за специфични

¹⁸ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 173

активности како што се примената на методите, техниките и процедурите, вештина за употребата на разни техники во конкретни дисциплини, способност за управување, за успешно работење со техниката како и познавање на технологијата и на организацијата на воспитно-образовниот процес и сл.

- *Човечкаџа сџособносџ* на директорот-менаџер подразбира способност за колективна работа, ефективно работење како член во групата, работење со луѓе што само по себе подразбира оспособеност за комуникација и за разбирање, да биде способен за создавање на атмосфера на доверба и сигурност помеѓу вработените како и да ги охрабрува и мотивира да ја извршуваат успешно својата работа.
- *Концеџцискаџа сџособносџ* на директорот- менаџер од своја страна подразбира лицето да ја гледа институцијата како целина, да ја препознава меѓусебната зависност на сите функции и односите во колективот, окружувањето и општеството во целина, да ја согледува комплексноста на односите, да донесува најсложени одлуки и да биде способен акцијата да ја претвори во знаење и знаењето во акција.
- *Аналиџџичкаџа сџособносџ* пак, подразбира директорот во улога на менаџер да ги анализира проблемите и да употребува соодветни техники и логичен метод, да ги анализира факторите на окружувањето, да ги утврдува корелативните врски меѓу појавите како и да биде способен да ги познае појавите и релациите во општеството.
- *Сџособносџа за одлучување* исто така е една од најважните способности што треба да ја поседува секој директор доколку сака да биде успешен во својата професија. Оваа способност подразбира лицето да поседува моќ и капацитет за одлучување, оспособеност за

подготвување и донесување на одлуки и да биде способно да го селектира битното од небитното како и да ги селектира акциите.

Функцијата директор претставува комплексна функција и за едно лице да може успрешно да ја извршува потребно е да ги поседува горенаведените способности за да може правилно да донесува одлуки и ефикасно да раководи со училиштето.

4.3. Задачи и вештини кои треба да ги поседува директорот-менаџер

Описот на работните задачи што би ги имал современиот менаџер во образованието се состои од многубројни, разновидни и интензивни активности сврзани со планирањето, управувањето, координирањето, мотивирањето и контролата во училиштето.¹⁹ Според повеќе истражувања што се направени во последните години, сочинета е листа на задачи и вештини кои треба да ги поседува директорот-менаџер во училиштето:

- При составувањето на планот за развој на училиштето, директорот треба да ги нагласи целите на училиштето и да се осигура дека истите се осмислени и проверени .
- За организирањето и реализацијата на курикулот и наставата, тој треба да ја нагласи филозофијата на училиштето во поглед на курикулот, да се осигура дека е имплементирана и да го зајакне неговиот развој.
- Во организирањето на работата на училиштето, директорот треба да развие структура со ефективно управување, ефективно да го распореди персоналот, како и да обезбеди ефективно користење на времето, просторот и ресурсите за организирање на училиштето за предавање и учење.
- За да може да управува со промените во училиштето, директорот треба да ја процени ситуацијата и да ги идентификува потребните

¹⁹ Ibid, стр. 167

промени , да ги планира и спроведе и потоа да ги евалира ефектите од настанатите промени во училиштето.

- При управување и комуницирање со персоналот и управување со однесувањето на учениците директорот треба да биде водич и мотиватор, да ги препознава и решава проблемите како на вработените така и на учениците, да воспоставува и одржува модели на достоинствено однесување и ефективно делегирање.
- Директорот треба да се труди да го претставува училиштето пред надворешниот свет, да работи ефективно со надлежните институции и да ги вклучува родителите во работата на училиштето преку советот на родители и слично.
- При професионалната ориентација и маркетинг на училиштето директорот има задача да ги анализира силните страни, можностите и ограничувањата, да воспоставува објективни односи со јавноста, да воведо програми и да го евалира успехот од програмата за односи со јавноста.
- Надзорот врз училишната администрација е исто така една од важните задачи што треба да ги извршува директорот. Тој треба да управува со финансиите на училиштето, да презема одговорност за училишната зграда и опкружувањето како и да обезбедува усогласеност со регулативите за здравје и за безбедност.
- При изборот и развојот на персоналот, директорот пред себе има задача да го организира и помага примањето на персоналот, да креира и евалира програма за развој на целиот персонал и да ги спроведува потребните извештаи за нивната работа.
- За евалуацијата на работата на училиштето, која исто така е една од поважните задачи, директорот пред се треба да ја процени тековната состојба во училиштето па да воспостави политика за евалирање и оценување и да организира систем за евалирање.

За да ги реализира горенаведените задачи, директорот-менаџер треба да поседува одредени вештини како што се вештините за презентирање, комуницирање, преговарање, планирање, евалирање,

водење дискусии, донесување одлуки, решавање на проблеми, проценување, организирање, известување, анализирање на ситуации, финансисо управување, администрирање, консултирање, набљудување, делегирање, дискутирање на водството и слично.

4.4. Функции на директорот како менаџер во училиштето

1. Планско-програмска функција

Планирањето е менаџерска функција со која врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период се предвидува иднината и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. Со планирањето се поставува основата за организација на училиштето, се определува неговата деловна политика, се врши селекција на содржините, се употребуваат потребните методи и процедури и сл.

Во рамките на оваа функција на директорот на училиштето спаѓаат изработките на долгорочните и краткорочните планови. Кога се зборува за изработка на долгорочни планови се мисли на изработката на стратешки план за развој на училиштето, а во групата краткорочни планови спаѓаат годишната програма и оперативните планови за работа на училиштето.²⁰ Функцијата на сите овие планови е да се обезбеди и унапреди квалитетот во работата на училиштата. Училишното развојно планирање е континуиран процес кој се однесува на постојано истражување и препознавање на автентични потреби на училиштето и во осмислувањето на начини тие потреби да се задоволат. Изработката на овие документи е комплексен процес и бара максимална посветеност во изработката.

2. Организаторска функција

Ова е мошне значајна менаџерска функција со чие извршување директорот на училиштето го заокружува целокупниот процес на работа

²⁰ Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Воведување на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 216

на училиштето. Со оваа функција на директорот се определуваат начините, методите, постапките и друго, со кои треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работа на училиштето.

Директорот е основен носител на организациската функција во училиштето, а за да ја извршува оваа значајна функција директорот треба да поседува определени особини како што се интелигенција, креативност, оригиналност, авторитет, енергичност, аналитичност, истрајност, самостојност, одговорност, практичност, дружељубивост и слично.

Оваа значајна функција директорот на училиштето ја реализира преку повеќе различни содржини како што се воспоставување на организациска структура на училиштето, определување на стандарди на работењето и распоред на работата, организирање на наставниот процес и екипирање на училиштето за успешна реализација, организирање на материјалното, финансиското и административно-техничкото работење на училиштето и организирање на процесот на евалвација.

3. Функција на водење

Оваа менаџерска функција на директорот е насочена кон водење на сите процеси кои треба да се одвиваат во училиштето. Водењето, пред се, се однесува на усогласување на односите меѓу луѓето. За успешно извршување на оваа функција секој директор е должен да создаде здрава училишна клима за работа на училиштето.

Водењето на училиштето се однесува на материјално-техничките и на финансиските средства но и на вработените и учениците. Оваа функција се реализира во неколку фази. Првата фаза е подготвителна, каде директорот ги запознава законските прописи, персоналот, материјално-техничкиот потенцијал на училиштето, финансиската состојба и можностите на училиштето. Во втората фаза директорот донесува одлуки и решенија и определува задачи и активности што треба

да се спроведат, определува носители на активности, делегира овластувања и одговорност и дава насоки за работа.²¹

Во сегментот на водењето со персоналот во училиштето треба да ја нагласиме и кадролошката функција на директорот, а за нејзино успешно остварување директорот како водич треба да умее да го развива моралот и тимскиот дух, да дозволи потребите на вработените да се совпаѓаат со потребите на училиштето, да дава награди за добро однесување, да им дозволи на вработените да бидат дел од планирањето и од процесот на решавање на проблеми, да внимава на нив но и да ги информира континуирано и да ги советува.²²

4. Евалуаторска и истражувачка функција

Оваа функција на директорот на училиштето ја опфаќа и контролата врз работењето на неговите соработници и на административно-финансискиот и техничкиот персонал. Евалуацијата главно е насочена кон работата и постигнувањата на наставниците и учениците во училиштето. Мерењата на достигнувањата е потребно за да се има повратна информација за степенот на реализација на работењето. За таа цел, директорот треба да истражува бидејќи многу педагошки појави и процеси не можат директно да се мерат.

Со процесот на евалуација се опфаќаат знаењата, вештините, навиките, ставовите, компетенциите, однесувањето. При процесот на евалуација, директорот на училиштето користи различни методи, техники и постапки и за нив создава соодветни инструменти со што се создава соодветна администрација и евиденција. Успешното извршување на оваа функција ќе биде основа за идни зафати во сфера на планирањето, организирањето, водењето и реализирањето на нови приоритети. Мошне

²¹ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 293

²² Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 229

значајно е резултатите од евалвацијата да бидат основа за воведување на иновации и спроведување на промени во работата на училиштето.

Оваа функција на директорот на училиштето особено денес доаѓа до израз, кога се зголемува потребата од автономност на училиштата, а со тоа потребата за самоевалвација. Самоевалвацијата покажува дали и колку се ефективни преземените активности и претставува темел за автономијата во планирањето, организирањето и реализирањето на новите приоритетни активности.²³

5. Педагошко-инструктивна функција

При извршување на оваа функција, директорот на училиштето практично ја покажува и докажува грижата за перманентно професионално усовршување на персоналот што е многу значајно за усовршување на училиштето со најновите достигнувања во сферата на образованието.

Оваа функција на директорот има за цел да ги воведува во работата нововработените наставници, но исто така, треба да ги обучува и другите наставници. При реализација на оваа функција, директорот на училиштето треба да користи индивидуална форма на работа со персоналот, да подготвува предавања за членовите на стручните активи и на наставничкиот совет, да организира работилници и интерни семинари и да подготвува план за усовршување на наставничкиот персонал. Тоа значи дека тој треба да биде иницијатор, организатор и реализатор на овие активности.²⁴

Особено важно место во инструктивно-педагошката работа на директорот на училиштето има советодавната функција. Советувањето има силно и долготрајно влијание врз луѓето и врз ефективността на организацијата. За да советува ефективно, директорот треба да поседува одредени квалитети како што се самосвесност, емпатија, кредибилитет и почит кон вработените.

²³ Ibid, стр. 233

²⁴ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр. 295

5. Водство

5.1. Поим и дефинирање на водството

Кога се зборува за водството може да се започне со една мошне корисна и јасна дефиниција дека водството претставува однесување или поведење кое им овозможува и помага на другите да ги постигнат планираните цели.²⁵ Предизвикот на водството е да уверува различни индивидуи и групи да се приклучат кон заедничките цели, а потоа да ги мотивира да работат заедно како тим за да се постигнат овие цели. Водството е комплексен процес со кој некој поединец влијае врз другите за да ја реализираат мисијата на организацијата. Поединецот тоа го изведува преку своите атрибути. Станува збор за некои ментални, физички и емоционални способности какви што се верувањата, вредностите, етиката, карактерот, знаењата и вештините. Според тоа водството е процес а не позиција.

Водењето на луѓето се смета за насложена и најсуптилна функција на раководење. Според некои автори, водењето е уметност на делување врз луѓето да работат интензивно и со елан. Водачот е тој кој ги мотивира вработените да ги остварат заедничките цели на организацијата. Добрите резултати може да се постигнат само доколку вработените се доволно мотивирани, па затоа една од основните задачи на водачот е да открие техники и начини да ги мотивира вработените. Оној раководител кој добро знае што ги мотивира вработените и како таа мотивација делува на нив во извршувањето на задачите, се смета дека тој е успешен водач. Секој успешен водач мора да има способност за успешно и одговорно користење на моќта, способност да ги разбере вработените и нивните потреби и мотиви во различни ситуации, способност да ги инспирира и поттикнува вработените и способност да создава позитивна клима во организацијата. Сите овие фактори се преклопуваат во различните стилови на водство.

²⁵ Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Водење на динамично училиште*, Скопје: Биро за развој на образованието, стр. 84

5.2. Стили на водство

Стил на водење може да се дефинира како посебен начин на однесување на раководителот во работниот процес кој влијае на резултатите од работењето во одредена организација. Во теоријата, а уште повеќе во праксата, познати се многу стилови на водство. Овие стилови се разликуваат по многубројни карактеристики и тоа според особините на водачот, неговиот однос со подредените, искористувањето на моќта и позицијата која му е доделена и односот према задачите кои треба да ги реализира.

Една од типичните класификации на стиловите на водство тргнува од поглед на користење на авторитетот. Според таа класификација се разликуваат автократски стил, демократски стил и *Leiseez-faire* стил на водство.²⁶

- ❖ Автократскиот стил на водење е таков стил на водење каде целата власт е концентрирана во рацете на една личност која има неограничена моќ во донесувањето на одлуки. Водачот работи и заповедува со примена на казна и награда. За овој стил карактеристичен е едномерен однос, односно задачите се задаваат од раководителот на подредените. Оние кои го негуваат овој стил сметаат дека неговата добра страна е што раководителот има супериорна позиција која им ја зголемува моќта, а со тоа во поголема мера може да влијае врз извршувањето на задачите, па и на продуктивноста. Раководителите кои го применуваат овој стил имаат негативен став кон подредените кој кога е екстремно изразен делува како недоверба, омаловажување и ароганција.

²⁶ Петковски К. (1998), *Менаџмент во училиштето (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето)*, Скопје, Просветен работник, стр 195

- ❖ Демократскиот стил на водење е сосема спротиен на автократскиот стил на водење. Карактеристично за овој стил е тоа што подредените се вклучени во процесот на донесување на одлуки. Подредените всушност не се подредени, бидејќи со нив раководителот се консултира и тие учествуваат во донесувањето на одлуки. Темелите на овој стил се меѓучовечките односи на кои им се посветува големо внимание. Оние кои го негуваат овој стил сметаат дека добрите меѓучовечки односи резултираат со поголемо задоволство кај вработените, а со тоа се придонесува за поголеми и подобри резултати. Раководителите кои го применуваат овој стил се позитивно ориентирани, имаат разбирање и ги охрабруваат вработените и им пружаат поддршка.

- ❖ *Leiszez-faire* стил на водство е всушност водење со минимално раководење на работата на подредените, кои во овој случај имаат слобода во одлучувањето и однесувањето во работата. На вработените им е допуштено самостојно да ги одредуваат целите и средствата за нивно постигнување, а улогата на раководителите се сведува на промагање при работата, првенствено преку овозможување достапност на потребни информации за работа и овозможување релации со опкружувањето. Се смета дека овој стил на водство може да се применува во институции со високообразовани кадри, каде подредените се специјалисти за својата област и треба да имаат слобода во стучното делување.

Еден од најпознатите модели на стилови на водство е таканаречениот Ликертов модел. Ликерт е воедно еден од првите автори кои ја истакнале економската важност во стилот на водење и водењето на луѓето како работа која е најрелевантна за успехот на една организација. Во својот модел на водење Ликерт издвојува седум клучни димензии на чија основа може да се утврдат сите стилови на водење, а тоа се: мотивација, комуникација, интеракција и влијание, одлучување, цели,

контрола и остварувања. Емпириското расчленување на овие димензии доведува до четири карактеристични стила на водство:

1. изразито авторитативен слит (автократски);
2. добронамерен авторитативен стил;
3. советодавен стил;
4. демократски (партиципативен) стил.

Анализирајќи го функционирањето на овие стилови во праксата, Ликерт утврдил дека најуспешни раководители се оние кои го применуваат партиципативниот, односно демократскиот стил на раководење, кој е поставен на високи побарувања кои потекнуваат од поединците, ја развива способноста на вработените каде одлучувањето е децентрализирано, а одлуките се донесуваат на она ниво каде постои највеќе знаење и информации.²⁷

Блејк (Blake) и Мотон (Mouton) ја развиле „менаџерската мрежа“ од која го извеле моделот „најдобар стил“, тргнувајќи од тоа дека делотворното водење мора да се препознае по зголемената продуктивност, да поттикнува креативно решавање на проблемите, да се огледува на корективен однос во внатрешноста на организацијата и да резултира со задоволство. Од оваа „менаџерска мрежа“ се добиени многубројни стилови на водство од кои најкарактеристични се.²⁸

1. стилот *осиромашен менаџмент* кој е карактеристичен по незаинтересираност за задачите како и за луѓето. Водачите кои го применуваат овој стил многу малку се грижат за работата, вложуваат и добиваат малку, немаат ентузијазам ниту амбиција,

27

http://books.google.mk/books?id=JVWBOwxR7UoC&pg=PA74&lpg=PA74&dq=rensis+likert+leadership+styles&source=bl&ots=ngHARxFbNh&sig=1Tx1uabU44tFjj9KOOEli_8915O&hl=en&sa=X&ei=ArxRUqWyA66P4gSz2oHgAg&redir_esc=y#v=onepage&q=rensis%20likert%20leadership%20style&s&f=false 15.05.2012

²⁸ Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston

работат само доколку тоа е неизбежно и делуваат демотивирачки на подредените;

2. стилот *локален менаџмент* го практикуваат раководители кои на прво место го ставаат задоволството на луѓето, сметајќи дека на тој начин ќе произлезе мотивација за работа, што резултира со ниски остварувања во работата;
3. стилот *менаџмент на организациски човек* укажува на раководител со еднаква грижа за луѓето и задачите кои треба да се остварат;
4. стилот *авторитарно подредување* се одликува со ориентација на максимално остварување на задачите со примена на авторитет и подредување на подредените. Овој стил се стреми кон контрола и доминација на подредените и нивно искористување за лична промоција и напредување во хиерархијата;
5. стилот *тимски менаџмент* претстаува најдобра ориентација за раководење кој е напрепознатлив по максимална грижа за задачите и луѓето кои ги извршуваат задачите. Помеѓу раководителот и вработените постои голема доверба и почитување, голема партиципација во реализацијата и остварувањето на задачите, идентификација и заинтересираност за постигнување на високи стандарди на квалитет, креативност и задоволство при работата.

За разлика од теоријата на стилови на водство која се смета за основен фактор за успех на една организација, контингентската (ситуациска) теорија тргнува од претпоставките дека успешното раководење е условено од специфични односи на раководителот, вработените и ситуациите во кои се наоѓаат. Оваа теорија се смета за една од најсериозните современи пристапи на водење. За илустрација на примена на оваа теорија најчесто се користи Фидлеровиот (Fiedler) модел за успешно раководење. Првиот важен фактор на овој модел се два основни стила кои се потпираат на различни ориентации и мотивации на раководителот, од кој првиот е ориентиран на задачите а другиот на интерперсоналните односи, а и двата се поврзани со водачот. Друг важен

фактор на овој модел е поволноста на ситуацијата која го одредува односот помеѓу водачот и вработените, структурата на задачите и позицијата на моќта. Однесувањето на водачот ќе биде прифатено од вработените доколку водачот придонесува за нивно задоволство во работата, обезбедува професионален развој, ги упатува како да постигнат подобри резултати, им пружа поддршка и одредува награди за нивниот труд. Имајќи ги на ум тие елементи, можеме да говориме за четири карактеристични типа на водачи, и тоа:

1. **директивен**- неговиот стил е иницирање на структурата, а на подредените јасно им укажува што се очекува од нив, како треба тоа да го остварат и до кога треба да го сработат;
2. **подржувач**-овој водач има разбирање за подредените, пријателски е наклонет кон нив и покажува разбирање за нивните потреби;
3. **партиципативен**-се консултира со подредените пред да донесува одлуки и во голема мера го почитува нивното мислење;
4. **насочен кон резултат**-насочен е кон постигнувања, има високо поставени цели и од подредените очекува да остварат максимални резултати.

За разлика од водач за кој говорат повеќето теории на водство, водач кој ги води своите подредени со што им структурира улоги и задачи, постои и друг тип, а тоа е *харизматичен водач*. Овој тип на водач не ги присилува подредените за извршување на задачите, туку ги поттикнува и инспирира. Истражувањата на харизматичното водство издвојуваат неколку карактеристични одлики за овој тип на водач, и тоа:²⁹

- **Визија**-харизматичниот водач има јасна цел кон која се насочува да ја оствари, а која е значително подобра од оние кои се досега постигнати;

²⁹ Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) *Предизвициите на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц, стр 178

- **Верба во визијата**-одлика на харизматичниот водач е голема верба во остварувањето на визијата која е поврзана со големи ризици;
- **Креирање на ѝромени**-водачот од овој тип не се помирува со моменталната состојба, туку предизвикува радикални промени;
- **Самодоверба**-харизматичниот водач е целосно уверен во својата замисла и способност да ја оствари својата замисла.

Бројни истражувања покажуваат на позитивно влијание на харизматичниот водач врз своите подредени, а со тоа и врз постигнувањата. меѓу останатото, резултатите од истражувањата покажуваат дека подредените се свесни за важноста на својата работа, дека се спремни да работат подолго и понапорно, дека се уверени во подршката на својот водач, посамоуверени се, постигнуваат подобри работни резултати, по задоволни се од оние вработени со кои раководи успешен но нехаризматичен водач.

Иако се разгледувани теории кои што на прв поглед изгледаат спротивставени и исклучителни, тие најнапред се разликуваат во истакнувањето на важности на поедини аспекти на многу сложениот феномен на водење. Со различен пристап треба да се сметаат за комплементарни и да се воочат нивните внатрешни сличности кои истакнуваат дека успешното раководење зависи од самиот раководител и неговите одлики, стилот на водење којшто го применува, значењето на вработените и многубројните ситуациjsки влијанија.

5.3. Водството како современ ѝрисај во менаџментот

Еден од предизвиците на новиот пристап во организацискиот развој е редефинирањето од термиолошкиот аспект на поимите водство и менаџмент. Иако некој е по функција директор-менаџер и тоа му овозможува некаква формална власт за да постигне орeделени цели и задачи, оваа законска моќ не го прави сама по себе водач. Водството е таа клучна супстанца којашто ги тера луѓето да сакаат да ги достигнат високите цели и да ги реализираат потребните задачи.

За да една личност во својата средина се промовира како водач, потребно е да има карактер бидејќи водството произлегува од

внатрешната сила која ја има личноста, да е способна да воспостави добри меѓучовечки односи, да поседува знаење, да биде способно да носи одлуки во непознати проблеми и ситуации, да има претходно искуство и успеси кои се значајни за зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето со што ќе им даде сигурност на следбениците и ќе ја зајакне самодовербата на водачот.

Доколку еден менаџер сака да биде водач потребно е да поседува пет принципи на акција:

- Водачот предизвикува процес-тој е пионер и иноватор и затоа ги инспирира поединците со идеи;
- Водачот не треба само да креира, туку и да ја дели визијата со другите-тој е ентузијаст;
- Водачот ги оспособува другите да работат-тој е добар за тимска работа
- Водачот модифицира начини-тој покажува како треба да се однесува во спроведувањето на стратегијата;
- Водачот мотивира да се работи со срце-тој уважува и прославува значајни остварувања во спроведувањето на стратегијата.³⁰

Овие принципи на акција покажуваат од колкава важност има водачот во една организација, тој претставува движечка сила во организацијата за ефикасно и ефективно работење на самата организација.

5.4. Училишно водство

Училишното водство се однесува на креирање, имплементирање, надгледување и евалуација на принципите и правилата со кои се насочуваат и водат дејствата на училиштето и неговите членови. Со други зборови, училишното водство се однесува на создавање на принципи за раководење со училиштето и да обезбеди контрола за работата и следењето на тие принципи. Халас (Halász) вели дека училишниот менаџмент и училишното водство се различни термини, но сепак постојат

³⁰ Ibid, стр. 154

исти одговорности за училишното водство кои се поклопуваат со тие на училишниот менаџмент.

Додека зборот “водство” се употребува да ја нагласи отвореноста на училиштата и образовниот систем, терминот “менаџмент” се користи за да ги нагласи техничките и инструменталните димензии на водството. Кога станува збор за образовниот систем се преферира да се користи терминот “водство”. Доколку зборуваме за училиштата како организациски единки, тогаш почесто се користи терминот “менаџмент”. Но, поради зголемената отвореност на училиштата како институции, вкоренети во специфични локални социјални и економски окружувања, и карактеризирани од комплексна палета на различни потреби и интереси, се настојува за употребата на терминот “водство”.³¹

Доброто училишно водство има 8 главни карактеристики:

1. **Партиципација**-Учество на родителите, наставниците, претставници на локалната средина и ученици е важно за училишното водство. Партиципацијата може да биде директна или преку претставници.
2. **Владеење на законом**-Доброто училишно водство подразбира правни рамки кои се спроведени непристрасно, а воедно подразбира промоција и заштита на човековите права.
3. **Транспарентност**-Тоа подразбира дека одлуките кои се донесени и спроведени ги почитуваат правилата и прописите на училиштето. Исто така, транспарентноста значи дека информациите се директно достапни на оние кои се директно инволвирани во образовниот систем (родители, наставници, ученици).
4. **Чувствителност**-Доброто училишно водство подразбира дека училишните органи и процеси им служат на оние кои се директно инволвирани во образовниот систем (родители, наставници, ученици) во разбирлива временска рамка.

³¹ Backman, E. and Trafford, B. *Democratic governance of schools*, Council of Europe Publishing стр.9

5. **Ориентиран кон ѱосѱиѓнување на консензус**-Тоа подразбира дека е потребна медијација за различни интереси во училиштето, со цел да се постигне консензус за она што е најдобро и од најдобар интерес за целата училишна средина и како да се постигне тоа.
6. **Еднаквост и инклузија**-Да се осигура дека сите членови на училишната заедница се чувствуваат дека имаат удел во истата и исто така дека имаат можност за подобрување на својата благосостојба.
7. **Ефективност и ефикасност**-Создавање резултати кои ќе одговорат на потребите на училишната заедница. Концептот за ефикасност во контекст на добро училишно водство исто така се однесува за одржлива употреба на ресурсите и заштита на средината.
8. **Одговорност**-Во генерала, една организација или институција е одговорна за оние кои ќе бидат засегнати од нејзините одлуки или дејства. Одговорноста не може да биде спроведена без транспарентност и владеење на законот.

Водство значи процес на донесување одлуки и процес со кој тие одлуки се имплементирани или не. Училишното водство инволвира донесување одлуки за:

- цели и задачи;
- менаџерски стратегии-како треба да се направат работите;
- механизми за одговорност и известување;
- системи за споделување на информации;
- алокација, употреба и прибирање на ресурси;
- детерминација и спроведување на правила и процедури;
- содржина на курикулум и пристапи за спроведување;
- ресурси за предавање на наставниот материјал;
- односи помеѓу локалната средина и училишната заедница.

Секое училиште си има свој водач. Секој водач е посебна приказна и автентичен пример. Успешното водство не може да се копира или имитира и затоа секој директор на училиште треба да гради свој автентичен начин на водење на училиштето.

5.5.Современи тренденции во раководењето со училиштата

Во изминатите години значително е променето традиционалното сваќање за тоа како треба да се водат луѓето кон остварувањето на заедничките цели. Теоријата, а се повеќе и праксата, во преден план го истакнуваат човекот како најбитен услов за развојот, а особено свесноста за препознавање и искористување на неговата креативност. Се повеќе е присутно сфаќањето за организацијата како специфична култура, а организацискиот развој како своевидна еволуција. Терминот и праксата на хиерархија во самите организации се настојува да се отфрли поради понизната конотација и доживување на улогите надредени и подредени во организацијата. Вработените со повеќе знаења (а тоа во образовните организации е особено изразено) очекуваат од нивниот раководител да ги вклучи во донесувањето на одлуки, да ги консултира и да им пружи можност да имаат влијание. Во спротивно, тие се дистанцираат од организацијата која без нивната лојалност едноставно не може квалитетно да ги оствари своите цели.

Живееме во време каде особено изразена е експанзијата на технологијата која во голема мера е софистицирана за да може да ги задоволи и најсложените човекови потреби. Успешноста на современите организации се повеќе зависи од луѓето и од стручен водач кој успева да ги придобие во остварувањето на целите на организацијата. Раководителите мора да ги подготват луѓето во својата организација да живеат со промените и тие промени да ги прифатат како нормален стил на живот. Успешен ќе биде оној водач кој има широка култура, отвореност кон различни гледишта на флексибилноста во размислувањето и делувањето. Вертикалната хиерархија се трансформира во хоризонтална ориентација. Во новиот концепт на раководење, водачите имаат се помала улога во традиционалниот поглед на планирање и надзор, а се повеќе се

сметаат за водачи кои го олеснуваат работењето со отстранување на можните проблеми и пружање на соодветна стручна помош.

5.5.1. Примена на современите тенденции на раководење на училиштите

За разлика од производните организации кои имаат потполна слобода во креирањето на сопственото делување, училишниот план и програма во сите држави е воглавно детерминиран од актуелната образовна политика. Слична е и ситуацијата кога станува збор за организацијата на училишната работа и за вреднување на постигнатите резултати. Состојбата со училиштата е таква бидејќи воспитно-образовната дејност одсекогаш претставувала голем интерес за поширокото општество која, поради особената важност за просперитетот на едно општество, мора да биде втемелена на општествените стандарди. Меѓутоа, просторот за креативно воспитно-образовно делување не е во толкава мера редуциран за да во него не може да се поттикне развоен процес.

Кога станува збор за современо раководење и развој на училиштата не може да се изуми дека училиштето претставува социолошки сложена организација. Во него се остварува интеракција помеѓу голем број на различни субјекти: директор на училиштето, лице одговорно за администрација, стручни соработници, наставници, ученици и родители. Сите тие придонесуваат за сложеност во раководењето и остварувањето на училишниот план и програма.

Доколку тенденцијата за современо раководење се анализира од гледиште на неговата примена во училиште, тогаш станува очигледно дека целокупното однесување на директорот и неговата ориентација мора да бидат во функција на мотивирање на наставниците и стручните соработници во развивањето на нивната приврзаност кон училиштето и кон остварувањето на целите на училиштето. Исто така, директорот треба да го поттикнува стручното усовршување, да ја подобрува работната клима и да ги бодри професионално да ги остварат своите задачи.

6. Демократија

6.1. Поим, принципи и облици на демократија

Никогаш порано во историјата на Европа демократијата не била толку проширена како во 21 век. Скоро сите европски општества се смета дека се демократски доколку се засноваат на принципите на суверено граѓанство, транспарентно донесување на одлуки и стабилно водство. Во реалноста е потешко да се постигнат овие принципи, но сепак може да се каже дека генерално тие претставуваат патокази за развој на демократијата во современа Европа.

Зборот демократија потекнува од грчкиот збор „demos“ што значи „народ“ и „kratos“ што значи „владее“. Според тоа, демократијата честопати е дефинирана како „владеење на народот“, систем на донесување на одлуки детерминирани од луѓето кои треба да ги почитуваат тие одлуки и правила. Во денешно време, многу луѓе и земји сметаат дека демократијата е единствениот валиден и изводлив систем на водство.³² Под поимот демократија се подразбира и однесувањето на поединецот, меѓучовечките односи, квалитет на живот, утврдени морални вредности и положби на поединците во општеството. Во поширока смисла поимот демократија означува стил на живот за кој е карактеристично третирањето на секоја човечка единка како самостојна личност која има право сама да одлучува за важните прашања во својот живот.³³

Демократијата се потпира врз два основни принципа:

-принцип на „индивидуална автономија“: никој не треба да биде потчинет субјект на правила наметнати од другите;

-принцип на „еднаквост“: сите треба да имаат иста можност да влијаат врз одлуките кои влијаат врз луѓето во општеството.

³² <http://en.wikipedia.org/wiki/Democracy> 07.03.2013

³³ Баракоска, А.(2007) *Педагоџија: учебно помагало*, Скопје:Филозофски факултет,стр 212

Демократијата има повеќе облици. На пример во директна демократија граѓаните лично учествуваат во донесувањето на одлуките. Најраспростанетиот облик на демократија е слободната или репрезентативна демократија, каде граѓаните избираат претставници кои создаваат закони и регулативи. Во теорија, репрезентативната демократија инволвира слободни и фер избори на владеечко тело со мнозинство гласови од луѓето избраници. Слободната демократија е карактеризирана со владеење на правото, заштита на човековите права и заштита на малцинствата. Владеењето на правото е принципот со кој владата и законодавниот дом функционираат во согласност со пропишани правила. Во демократско општество човековите права овозможуваат еднаков вредносен систем, па така, секоја социјална група од било каков вид (како на пример деца, жени, мигранти) се заштитени од дискриминација и се охрабруваат на партиципација во општеството.

Терминот демократија означува конкретен вид на општество како точно одредена форма на раководење. Демократското општество овозможува еднакви методи на владеење за повеќето луѓе каде мнозинството имаат активни наспроти пасивни улоги. Карактеристика за демократското општество е моралниот императив да ги заштити и промовира човековите права на секоја индивидуа, група и секоја општинска организација. Бидејќи демократското општество постојано се стреми да ги реши прашањата за доброто на големиот број граѓани, многу нормално е овие одлуки да бидат почитувани од граѓаните.

6.2. Демократија во образование

Зборот демократија е определен како облик на општествено уредување во кое владее народот. Под овој поим се подразбира и однесувањето на поединецот, меѓучовечките односи, квалитет на живот, утврдени морални вредности и положби на поединците во општеството. Суштината на демократијата е почитување на општите човекови

вредности, слободата, еднаквоста. Во демократското општество пред се се цени човековото достоинство, правдата, ангажирањето, работата.

Демократијата е кршлива. Секоја нација го зачувува правото да ги суспендира демократските принципи и процеси во време на криза или вонредни ситуации. Но демократијата е исто така предмет на ерозија низ зголемен акцент на технократска компетентност или административна делотворност. Па така важно демократските принципи и процеси да бидат длабоко вградени во социјалната структура за да може граѓаните да се навикнат на нив. Во тој поглед училиштата ја имаат главната одговорност за развојот на демократскиот капацитет- желбата да се вклучат и да ја зајакнат демократската инфраструктура. Без компетентно образовани луѓе не може да постојат ни компетентни граѓани. Општата и квалитетна просветеност е претпоставка за квалитетен општествен живот. Квалитетот ќе зависи од компетентноста на оние кои одлучуваат, а нивната компетентност во значајна мера ќе зависи од степенот на квалитет на нивното образование.

Демократијата е условен и релативен концепт. Неопходно е на демократијата да се гледа како начин на живеење кој вклучува примена на знаења, вештини и лични квалитети. Училиштата може да се трудат да бидат подемократски преку употреба на демократски процеси кои овозможуваат валидни искуства и овозможување договор и разбирање.

Според Чомски³⁴ најдобар начин да се открие како демократијата функционира е да се практикува. Но училиштата не го прават тоа многу донбро. Добро мерило за демократија во училиштата и во општеството е степенот до кој теоријата се доближува до реалноста, а добро знаеме дека и во училиштата и во општеството постои голем јаз помеѓу теоријата и практиката.

³⁴ <http://www.rosejourn.com/index.php/rose/article/view/70> /07.03.2013

Вештини и однесувања во демократска училишна средина се:

- темелно сослушување;
- давање повратна информација;
- слушање и критички осврт;
- градење консензус;
- справување со конфликти;
- отворено и формативно прашување;
- градење и зголемување придонес;
- предизвикување и тестирање на претпоставки;
- рефлексивност;
- обезбедување консензус и договор.³⁵

Комбинацијата на вештини и однесувања може да послужи за основа на секој модел на ефективни социјални односи и исто така може да послужи како модел за ефективно учење и како основа на било кој демократски процес.

Можни стратегии за зголемување на демократизацијата во образованието може да вклучат:

- поголем акцент на взаемно лидерство со многу правична дистрибуција на авторитет во училиштето, помалку акцент на хиерархиската структура и поголем фокус на тимски пристапи;
- поголема вклученост на општеството во училиштата така што водството постанува општествена одговорност и вклучува автентични можности за креирање и развој на локални одредби;

³⁵ http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp/ 07.03.2013

- зголемување на важноста на индивидуалност во учење;
- употреба на ИКТ за подобра и побрза комуникација, проток на информации, дијалог и донесување на одлуки;
- примена на демократски принципи од страна на наставниците кои се користат како показатели на нивната професионална практика;
- развој на модели и курикулум кои се фокусираат на образовните исходи отколку на училишните исполнувања на обврските и кои даваат голем приоритет на знаењето, вештините и квалитетите кои се потребни да ги има еден спремен граѓанин во модерна демократија;
- признание дека ефективното лидерство е колективен капацитет, без разлика на полот, возраста, способноста, верувањето или расата отколку личниот статус.

6.3. Водство и демократија во образование

Постои неизбежна тензија помеѓу терминот водство и карактеристиките на демократијата. Демократијата се однесува на оптимизирање на избор и учество додека водството се фокусира на индивидуата- водачот. Некои од основните карактеристики на водството се дека:

- водството се фокусира на индивидуата која ја завзема највисоката позиција во хиерархијата;
- водачите се означени со симболички статус;
- водачите се оние кои ја имаат главната одговорност за визијата и вредностите на нивната организација и паралелниот процес за исполнување на обврските;
- водачите често имаат контрола на ресурсите.

Овие точки се засилени од структурата на многу училишта што е вообичаено во структурата на хиерархија со нивоата на моќ и авторитет кои се одредени од директорот. Структурата на професионалната кариера на наставниците во многу образовни системи работи преку процесот на растењето на блискост во моќ. Несомнено е дека една индивидуа може да има значително влијание врз ефективната и постигнувањата на училиштето. Колку е поголем акцентот на индивидуата толку е поголем ризикот за неуспех да се оптимизира целосниот потенцијал на персоналот. Ако водството се перцепира како карактеристики на една индивидуа тогаш ќе биде загрозен напредокот, но доколку се гледа како една манифестација на демократски процес, т.е. како колективен капацитет отколку како личен статус, тогаш водството е взаемно учење и градење на знаење. Тоа вклучува можности да се надминат и постигнат погледите, вредностите, верувањата, информациите и претпоставките со постојани разговори, да се донесуваат и реализираат заедно идеите, врз основа на заеднички идеи и нови информации да се рефлектира работата и да произлегуваат акции од овие разбирања.

Листата на критериуми за демократската практика во училиштата е следната:

- демократската практика вклучува избор и учество поткрепени со права и одговорности;
- ефективно учење вклучува примена на теорија во пракса, од генерално кон лично, од информација до знаење;
- инволвирање во демократските активности бара спектар на квалитети, способности, однесувања и вештини;
- да се влијае врз учењето за демократија и граѓанството и тоа мора да биде автентично, т.е. валидно, конкретно и доследно.

Демократско училишно водство е добро за училиштето бидејќи.³⁶

- ✓ Ја подобрува дисциплината: доколку учениците на можат да следат прости правила со јасни санкции доколку се прекршат, тогаш не можеме да очекуваме од нив да донесуваат зрели и одговорни одлуки. Искуството и истражувањата покажуваат дека учениците на кои им е дадена доверба стануваат поодговорни. Правила се неопходни да постојат, но правила базирани на доверба се далеку поодржливи од правила базирани на закани.
- ✓ Го подобрува процесот на учење: учењето е индивидуална работа. Наставниците имаат различни пристапи и стилови на предавање. Во демократска средина, на учениците им е дадена поголема слобода да изберат начин на учење и до одреден степен што ќе учат. Истражувањата покажуваат дека проблемите со напредок во учење и недостатокот на мотивација се намалени во случаевите кога на учениците им е овозможена поголема слобода во изборот на што и како да учат и по можност и како да бидат оценети за тоа.
- ✓ Ги намалува конфликтите: доколку група на луѓе поминуваат многу време заедно на подолг временски период, постои ризик од конфликти. Разликите и недостатокот на разбирање на другиот во училишната заедница може да придонесе за нетолеранција, дискриминација дури и насилство во училиштето и поради тоа, потребно е да се имплементира чувство за заедничко почитување.
- ✓ Ја зголемува конкурентноста на училиштето: децентрализацијата на училишното водство и конкурентноста помеѓу училиштата се релативно нови феномени во многу европски земји. Модерните европски граѓани се добро информирани, едуцирани и ги земаат граѓанските права „здро за готово“. Тие очекуваат општеството да ги почитува желбите и барањата кои ги имаат за своите деца. Децата се подучувани да не почитуваат авторитет без доза на

³⁶ Backman, E. and Trafford, B. (2007) Democratic governance of schools, Council of Europe Publishing, стр. 13-14

сомнеж. За родителите да не добијат впечаток дека нивното дете не е третирано со почит, училиштата мора да се прилагодат на овие погледи и сваќања.

- ✓ Овозможува идно постоење на стабилна демократија-децата не прават тоа што ќе им кажеме, тие го прават она што ние го правиме. Нема корист од зборување за демократија во училиштата доколку таа не се практикува. Се очекува на учениците да им биде дадена можност за донесување на одлуки кои се централни за нивното образование и училишен живот и со тоа да научат за одговорност при реално учество во донесување на одлуки.

Рефлексијата е техника која се користи за создавање на средина во која луѓето се чувствуваат удобно да зборуваат за проблеми кои влијаат врз нивниот развој. Оттука, рефлексијата поттикнува значајно учество на луѓе во донесување на одлуки преку комуникација и анализи. Употребата на рефлексијата како алатка при училишното водство ќе овозможи.³⁷

- ✓ родителите да ја анализираат училишната средина, да ги идентификуваат проблемите во училиштето и да дискутираат, а со тоа и да изнајдат практични решенија. Овој приод ќе им овозможи на родителите, колективно и индивидуално, да делуваат позитивно при спроведување на акции кои ќе донесат позитивни промени во училиштето. Ова е единствениот начин да им се овозможи на родителите да влијаат врз насоките во кои училиштето треба да се движи;
- ✓ родителите да ја планираат, контролираат и следат употребата на расположливи средства на училиштето. Инволвираноста на родителите и лидерите на општината, директно или преку нивните претставници, во овие клучни процеси на менаџмент, е единствениот начин со кој локалната средина ќе биде овластена да побара одговорност и транспарентност;

³⁷ <http://www.pamoja-west africa.org/English/Documents/School%20Governance%20Manual.pdf/>

- ✓ родителите да се справуваат со односите со власта. Преку детална локална анализа и организирање на родители да се справуваат со локалните проблеми, рефлексивната гради самодоверба и вештини за родителите и заедницата ефективно да ја предизвикаат локалната средина и да побаруваат промени во училиштето и образовниот систем;
- ✓ родителите да комуницираат и подобрат нивните односи во училиштето и пошироко. Поседувањето на вештини за читање, пишување, слушање и говорење е важно за родителите при достапност на информациите, комуницирање и документирање на нивните перспективи и искуства;
- ✓ родителите да имаат или да си обезбедат демократски простор-употребата на широк спектар на алатки за учество преку процесот на рефлексивност овозможува да се создаде отворена и демократска средина во која сите имаат подеднакво право на глас.

Техниката рефлексивната се користи за рефлексивност и акција за создавање промени. Таа има улога во зацврстувањето на меѓусебната комуникација на родителите и нивната комуникација со училишниот авторитет како и во зголемување на ефективност на комуникацијата, споделување на информациите во училиштето и општеството. Исто така, рефлексивната во голема мера помага при анализа на карактеристиките на различни групи, при разбирањето на нивната природа и во повеќето случаи при организацијата на овие групи за акција.

7.Релевантни истражувања

Постојат многубројни релевантни истражувања од областа на менаџирањето и демократското раководење со училиштата во Америка, Австралија, Африка а особено во земјите членки на европската унија како и во оние земји кои се кандидати за земји членки на унијата. Овој факт укажува дека прашањето за демократско раководење и менаџирање со училиштата е од особено значење за секоја земја.

Едно такво истражување е спроведено од страна Лин Дојл (Lynn Doyle), Карл Е. Хансен (Carl E. Hanssen) и Деан Хинкер (DeAnn Huinker) и се однесува на демократските цели и процеси во тимовите на училишното водство. Истражувањето е презентирano на годишната конференција на американската образовно истражувачка асоцијација во Чикаго, Илиноис во Април, 2007 година. Целта била да се истражат начините на кои директорите на училиштата и членовите од тимот на водството ги разбираат и имплементираат испреплетените процеси и цели на демократското лидерство. Истражувањето се темели на теориите и моделите за училишно организирање преку вклученоста на сите субјекти во донесувањето на одлуки и примената на демократските принципи. Теоретската рамка на истражувањето го опфаќа донесувањето на заеднички одлуки како демократски процес кој не може да биде одвоен од целта на одлуките. Истражувањето е спроведено преку интервјуа, прашалници и набљудување на сите субјекти во училишната заедница со фокус на тимско функционирање и распределбата на одговорностите на членовите во тимот. Резултатите од истражувањето покажуваат дека училишните лидери не го разбираат училишното лидерство како комплексно испреплетување на процес и продукт. Иако општеството им наметнува на организациите дека го имаат потенцијалот за демократија, училишните водачи не ги имплементираат во целост како пример на демократско водство.³⁸

Џон Вест-Бурнхам (John West-Burnham), професор, писател и автор на преку 30 книги и статии, консултант по развојно лидерство, е координатор на проектот за Европското училишно водство. Неговата статија “Образовно водство и демократија”³⁹ е придонес на фундаментално важна дебата-повразноста помеѓу образованието, училишното водство и создавањето на демократско општество. Основната теза на оваа статија е дека демократијата и граѓанството не може да се

³⁸<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tLUOvL7zCFUJ:www4.uwm.edu/org/mmp/PPTs/A%2520Study%2520of%2520Democratic%2520Purposes%2520and%2520Processes%2520in.ppt+&cd=1&hl=en&ct=clnk/03.04.2013>

³⁹ <http://www.esha.org/Documents/Educational+Leadership+and+Democracy.pdf/> 07.03.2013

предаваат туку треба да бидат научени преку автентично искуство. Улогата на училишните лидери е да создадат училишна средина во која принципите на демократското општество можат да бидат искусени, разбрани и применети. Статијата започнува со дискусија за природата на демократијата и образованието и како тие може да влијаат меѓусебно и продолжува со дискусија за природата на училишното лидерство, се до детални анализи на теорија и примена на демократија при управувањето со училиштата.

Научното истражување “Трансформирање на училиштата во демократски организации”⁴⁰ спроведено од страна на Факултетот за образование во Ботсвана во соработка со Министерството за образование во Ботсвана, било спроведено со цел да се истражат демократските принципи и стандарди во основното образование и степенот на нивно почитување како и потребата од училишен менаџмент. Во септември 1993, Министерството за образование во Ботсвана и Британската прекуокеанска организација за развој го лансирале проектот за развој на училишниот менаџмент во средните училишта чиј главна цел била да се подигнат стандардите на менаџментот преку демократизација на училишната структура која до тогаш била авторитативна. Истражувачката работа на факултетот за образование на универзитетот од Ботсвана, спроведена во 2005 година е базирана на квантитативно истражување спроведено во повеќе училишта низ целата држава после една декада од спроведувањето на проектот. Истражувањето го оценува степенот до кој проектот имал ефект во трансформирањето на менаџерското раководење на средните училишта во Ботсвана. Добиените резултати покажуваат дека степенот на почитување на демократските принципи и стандарди во средните училишта е важен за училишниот менаџмент и влијае врз ефективност во работата на училиштата.

Валдорф (Стеинер) образование (Waldorf Steiner education) е хуманистички приод на педагогија базирано на образовната филозофија на австрискиот филозоф Рудолф Стеинер, основачот на антропозофијата.

⁴⁰ <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v6n3/monyatsi/BEGIN.HTM/> 07.03.2013

Денес постојат 1026 независни Валдорф училишта низ 60 земји во светот.⁴¹ Истражувањето “Демократско водство во Валдорф училиштата” спроведено од страна на Мартин Равсон (Martyn Rawson)⁴² ја истражува демократската природа на училишното водство во Валдорф училиштата и ја споредува со широкиот спектар на принципите на холистичка демократија. Истражувањето е со цел да го определи степенот на моделот на водство на Валдорф практиката со демократското управување и холистичката демократија, како и потребата од демократско раководење со училиштата.

Горенаведените истражувања укажуваат на потребата од демократско раководење со училиштата како и на тенденциите на светските раководители за зголемување на степенот на демократизација во училишта, како при нивното функционирање така и за зголемување на степенот на демократско раководење со нив. Исто така, овие истражувања покажуваат дека степенот на демократско раководење со училиштата е незадоволителен, односно не се применува во доволно голема мера и за таа цел се превземени мерки на акција за зголемување на демократизацијата во училиштата.

⁴¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Waldorf_education 15.03.2013

⁴² RoSE - Research on Steiner Education Vol.2 No.2 2011. ISSN 1891-6511 (online)
<http://www.rosejourn.com/index.php/rose> 15.03.2013

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на овој магистарски труд е училишниот менаџмент и демократското раководење во основното образование во Република Македонија.

Проблемот е од сложена природа и опфаќа низа појави кои се случуваат при менаџирањето и демократското раководење со основните училишта.

Имено, во ова истражување ќе се испитува:

- потребата за демократско менаџирање и раководење со основните училишта;
- степенот на почитување на демократските принципи при менаџирање и раководење со основните училишта;
- надворешни фактори кои влијаат врз спроведувањето на демократските принципи при работата со основните училишта.

Со ова истражување ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, потребата за почитување на демократските принципи во основните училишта како и реформите кои треба да се спроведат во критичните области за подобрување на состојбата.

2. Цел и карактер на истражувањето

Основната цел на ова истражување е да се испита и анализира до кој степен се почитуваат демократските принципи во основните училишта при нивно менаџирање и раководење.

Оваа анализа ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со основните училишта што воедно значи и унапредување и развој на работата на училиштата како и приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи.

Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, потребата за почитување на демократските принципи во основните училишта како и реформите кои треба да се спроведат во критичните области за подобрување на состојбата.

Според карактерот истражувањето ќе биде евалуациско, индивидуално, квантитативно и дескриптивно.

3. Задачи на истражувањето

Задачи на ова истражување се:

- да се утврди потребата за демократско менаџирање и раководење со основните училишта;
- да се испита степенот на почитување на демократските принципи при менаџирање и раководење со основните училишта;
- да се испитаат надворешните фактори кои влијаат врз спроведувањето на демократските принципи при работата со основните училишта;
- да се испитаат ставовите за почитување на демократските принципи на менаџерите во основните училишта;
- да се испитаат ставовите за почитување на демократските принципи на управните органи во основните училишта;
- да се испитаат ставовите за почитување на демократските принципи на вработените во основните училишта.

4. Хипотези

Општа хипотеза

X₀ - Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера.

Посебни хипотези

X₁-Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи;

X₂- Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето;

X₃-Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во основните училишта;

X₄-Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено;

X₅-Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта;

X₆-Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето.

5. Варијабли на истражувањето

Независни варијабли: Стручната подготвеност, возраста, работното искуство, карактерот и личните особини како на менаџерите така и на членовите во раководниот орган.

Зависни варијабли: Демократски принципи, менаџер во основно училиште како и раководен орган со основното училиште.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Истражувањето ќе биде трансверзално, индивидуално и квантитативно.

Согласно поставените задачи ќе бидат применети следниве истражувачки техники:

- метод на теоретска анализа;
- дескриптивен метод;
- компаративна анализа.

Примена на овие техники ќе се врши со следниве инструменти за истражување:

- Анализа на демократските принципи;
- Анкетни листови (прашалници) за членови на управниот одбор во училиштето;
- Интервју со менаџерот (директорот) во училиштето;
- Анкетни листови за вработените во училиштето.

7. Популација и примерок

Бидејќи истражувањето се однесува за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, со него ќе биде опфатена следната популација:

- ❖ 5 менаџери (директори) од основни училишта на територијата на градот Скопје;
- ❖ членови од управни одбори во основни училишта;
- ❖ 100 наставници од предметна и одделенска настава во основни училишта (по 20 наставници од предметна и одделенска настава од секое училиште каде ќе се спроведува истражувањето).

Со ова истражување ќе се испитаат ставовите на горенаведените испитаници во врска со почитувањето на демократските принципи при менаџирање и раководење со основните училишта.

Училишта опфатени во истражувањето се:

1. ООУ „Ацо Шопов”-нас. Радишани-Скопје;
2. ООУ „Св. Климент” Охридски-село Драчево-Скопје;
3. ООУ „Живко Брајковски”-нас. Бутел-Скопје;
4. ООУ „Панајот Гиновски”-нас. Бутел-Скопје;
5. ООУ „Гоце Делчев”-село Горно Лисиче-Скопје.

8. Статистичка обработка на податоци

Добиените податоци од анкетирањето ќе се обработуваат на вообичаен начин, најпрво ќе се изврши кодирање со кодекс на правила, а потоа ќе се врши групирање при што податоците ќе се распределуваат по групи според заеднички обележја, ќе се одреди нивната фреквенција и процент и ќе се определи дистрибуцијата на фреквенцијата. Податоците ќе бидат аритметички средени и табеларно прикажани. Прво ќе се обработуваат поединечно за секој вид на анкета па потоа ќе се направи компарација на резултатите.

9. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето се спроведе во овие 5 основни училишта по случаен избор на територијата на градот Скопје. Истражувањето се одвиваше во рок од два месеца и тоа во периодот Април-Мај 2013 година.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ ПРАШАЛНИК НА НАСТАВНИЦИТЕ

Следи анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведените прашалници во 5 училишта. Податоците се добиени со пополнување на прашалниците од страна на членовите на наставниците од одделенска и предметна настава во овие училишта.

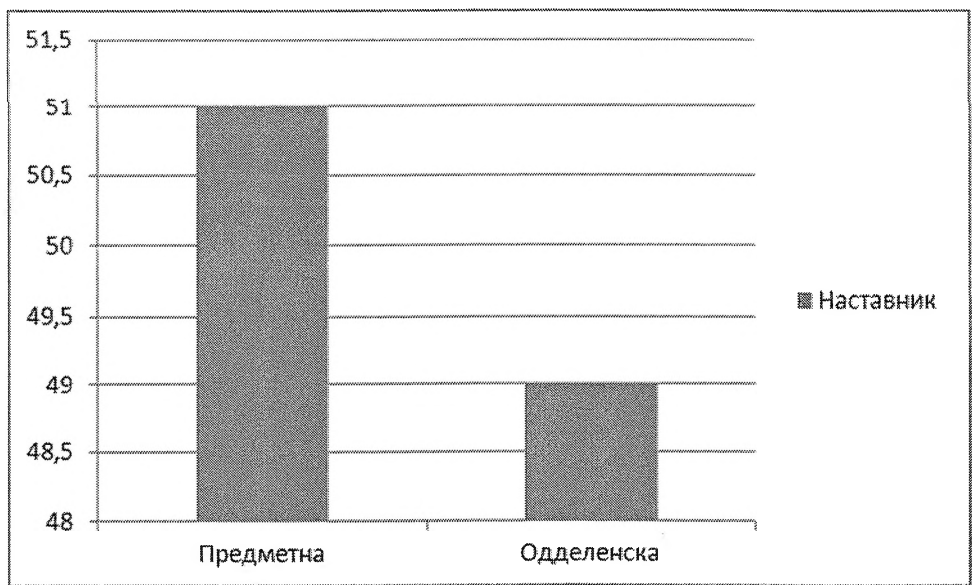
Табела 1- Наставници во одделенска и предметна настава

Наставник во	Предметна настава	%	Одделенска настава	%
	f		f	
	51		49	

Примерокот на наставници изнесува вкупно 100, од нив 51 наставник предаваат во предметна настава а 49 во одделенска настава.

На графиконот бр. 1 прикажан е графичкиот приказ на испитаните наставници.

Графикон 1



Табела 2- Ставови на наставниците за потребата од училишен менаџмент

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето	85	85	14	14	1	1
2.	Успешен директот значи успешен менаџер	88	88	12	12		
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач	88	88	12	12		
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер	52	52	42	42	6	6
5.	Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности	85	85	14	14	1	1
6.	Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности	17	17	36	36	47	47
7.	Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето	59	59	31	31	10	10
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето	68	68	28	28	4	4

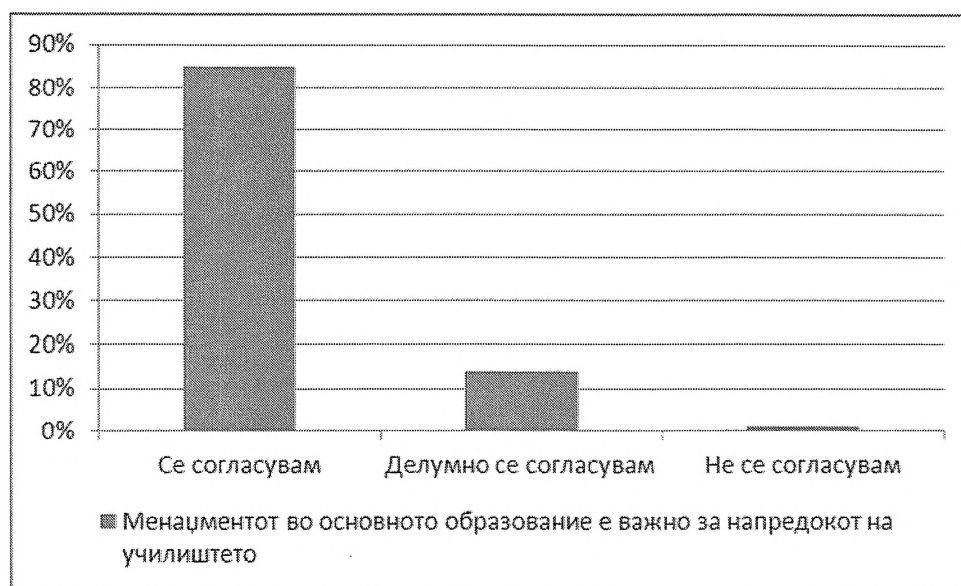
Првата категорија тврдења се однесуваат на потребата од училишен менаџмент во основното образование и воспитание.

Тврдење бр.1

„Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето”.

На ова тврдење 85 од испитаниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат дека менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето. Делумно се согласуваат 14% односно 14 испитаници, а 1 испитаник не се согласува со тврдењето, односно 1% од вкупниот број испитаници.

Графикон 2



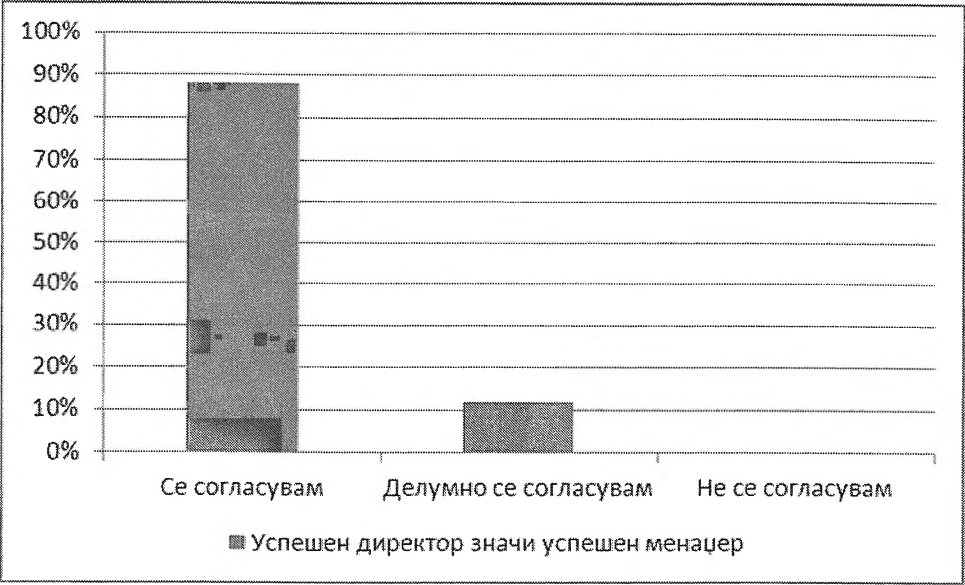
Податоците кои се добиени за ова прашање покажуваат дека многу поголем е процентот на наставници кои се согласуваат со тврдењето. Добиените резултати одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Успешен директот значи успешен менаџер”.

За ова тврдење 88 од испитаниците или 88% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 12% односно 12 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење. Од добиените резултати можеме да увидиме дека голем е процентот на наставниците кои се согласуваат со тврдењето а тоа ќе го видиме графички прикажано на следниот графикон:

Графикон 3

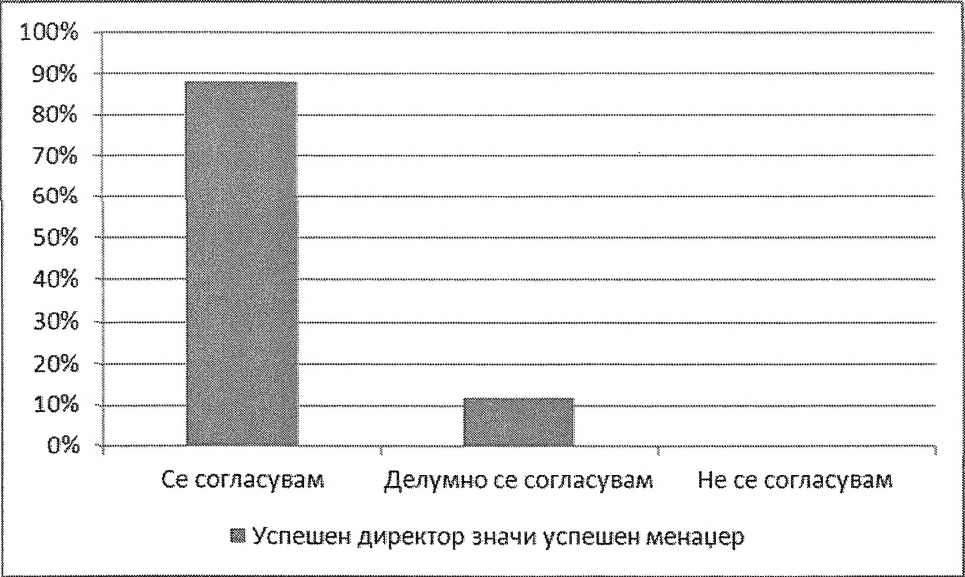


Тврдење бр 3

„За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач”.

Одговорите за ова тврдење се следните: 88 од испитаниците или 88% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 12% односно 12 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

Графикон 4



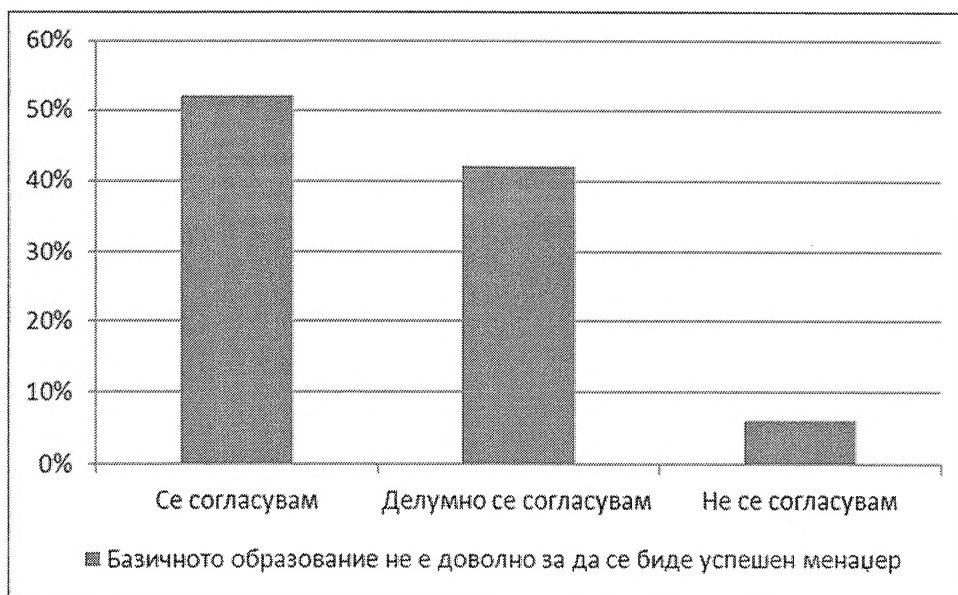
Од графичкиот приказ на податоците може да се заклучи дека многу поголем е процентот на наставници кои се согласуваат со тврдењето.

Тврдење бр 4

„Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер”.

Тврдењето кое се однесува на образованието на менаџерите, 52 од испитаниците или 52 одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето, делумно се согласуваат 42% односно 42 испитаници, а 6 испитаници не се согласуваат, односно 6% од вкупниот број испитаници. Податоците се графички прикажани на следниот графикон:

Графикон 5



Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **Х6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

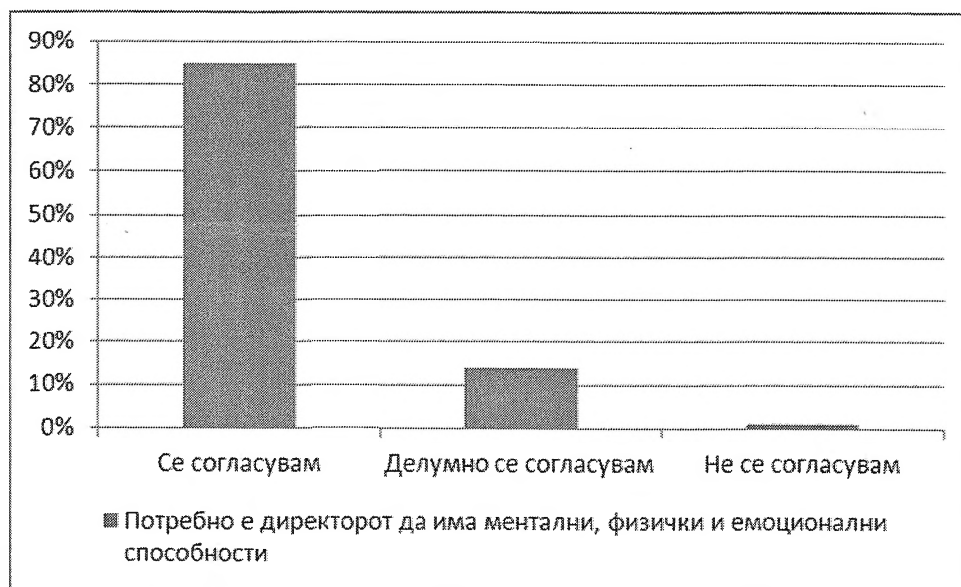
Тврдење бр 5

„Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности”.

На ова тврдење 85 од испитаниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат дека директорот треба да има ментални, физички и емоционални способности. Делумно се согласуваат 14% односно 14 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 1% од вкупниот број испитаници.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **Х6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.Добиените одговори за ова тврдење се графички прикажани на графиконот 6:

Графикон 6

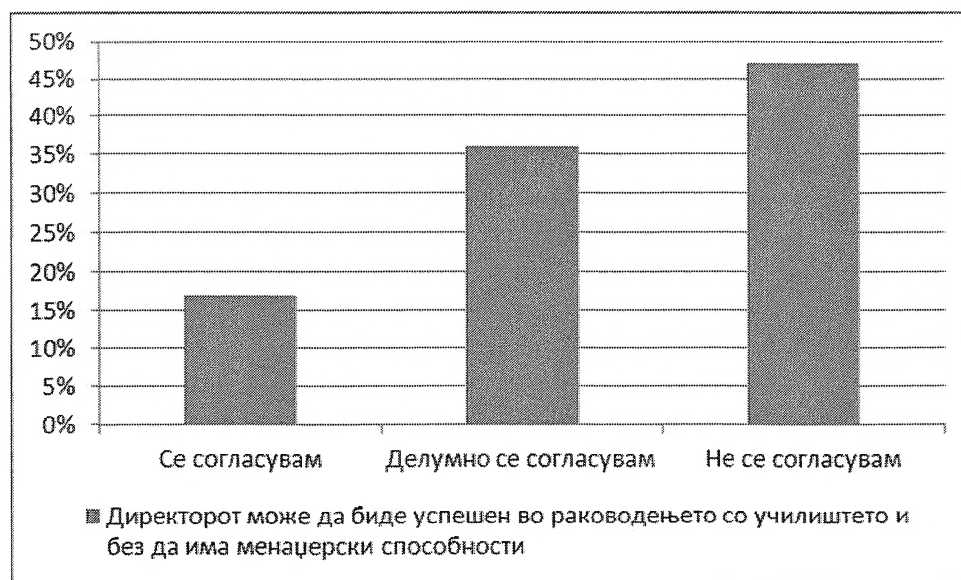


Тврдење бр 6

„Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности”.

На ова тврдење 17 од испитаниците или 17% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 47 испитаници не се согласуваат, односно 47% од вкупниот број испитаници.

Графикон 7



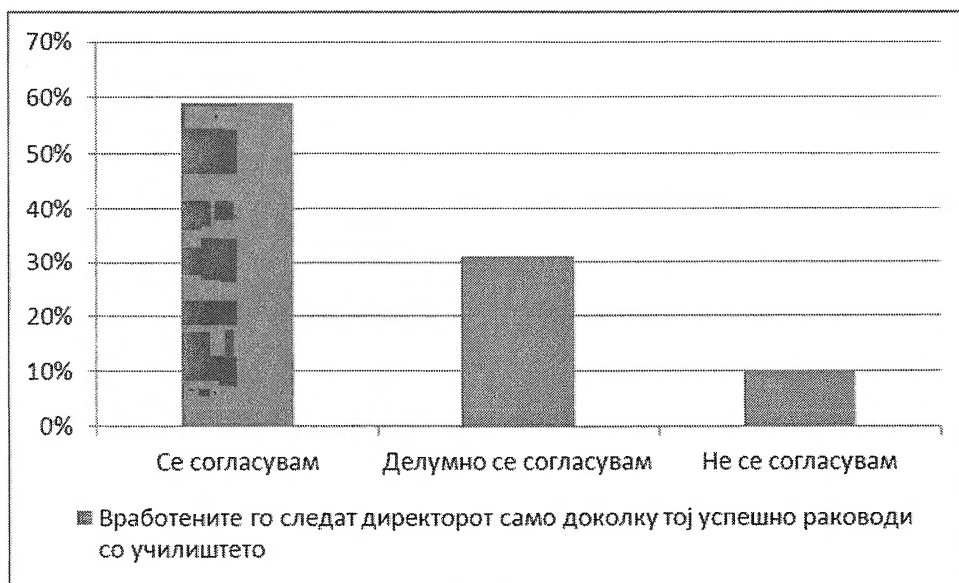
Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење можеме да забележиме дека поголем е процентот на наставници кои не се согласуваат со тврдењето за разлика од оние наставници кои се согласуваат или делумно се согласуваат со тврдењето. Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 7

„Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето”.

На ова тврдење 59 од испитаниците или 59% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 31% односно 31 испитаник, а 10 испитаници не се согласуваат, односно 10% од вкупниот број испитаници. Резултатите се прикажани во следниот графикон:

Графикон 8



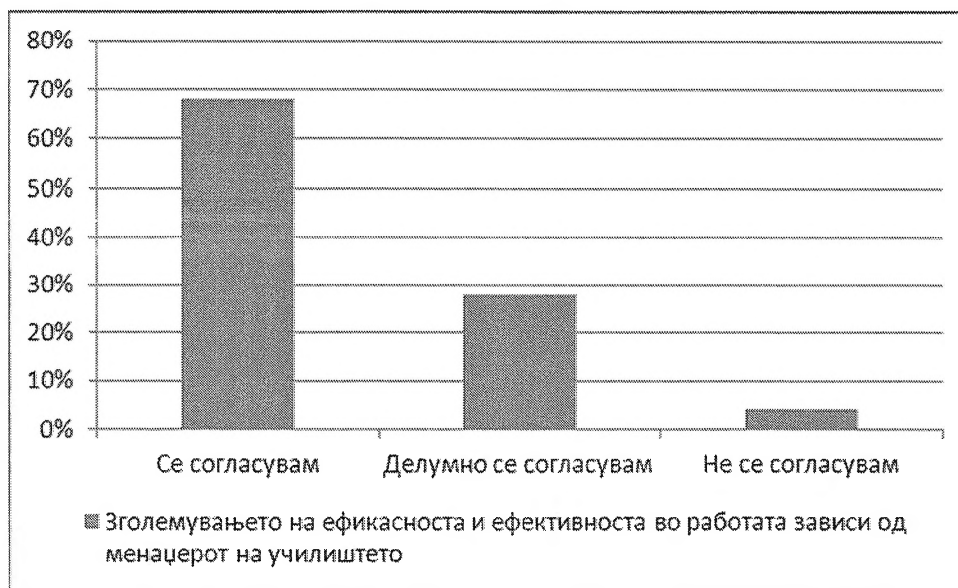
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 8

„Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето”.

На ова тврдење 68 од испитаниците или 68% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 28% односно 28 испитаник, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 4% од вкупниот број испитаници.

Графикон 9



Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **Х6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Табела 3 -Ставови на наставниците за потребата од демократското раководење со училиштата

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето	85	85	15	15		
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите	78	78	20	20	2	2
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено	89	89	9	9	2	2
4.	Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи	28	28	65	65	7	7
5.	Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите	29	29	52	52	19	19
6.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците	45	45	43	43	12	12
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот	43	43	49	49	8	8

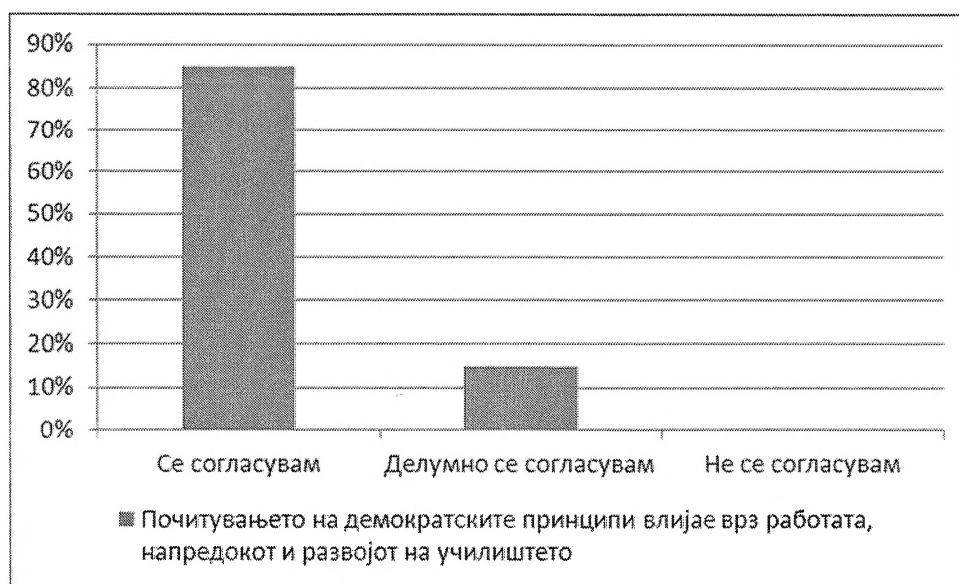
Втората категорија тврдења се однесуваат на потребата од демократско раководење со училиштата.

Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

На ова тврдење 85 од испитаниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 15% односно 15 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење. Одговорите на испитаниците се графички прикажани на следниот графикон:

Графикон 10



Од графичкиот приказ на одговорите можеме да заклучиме дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние кои делумно се согласуваат.

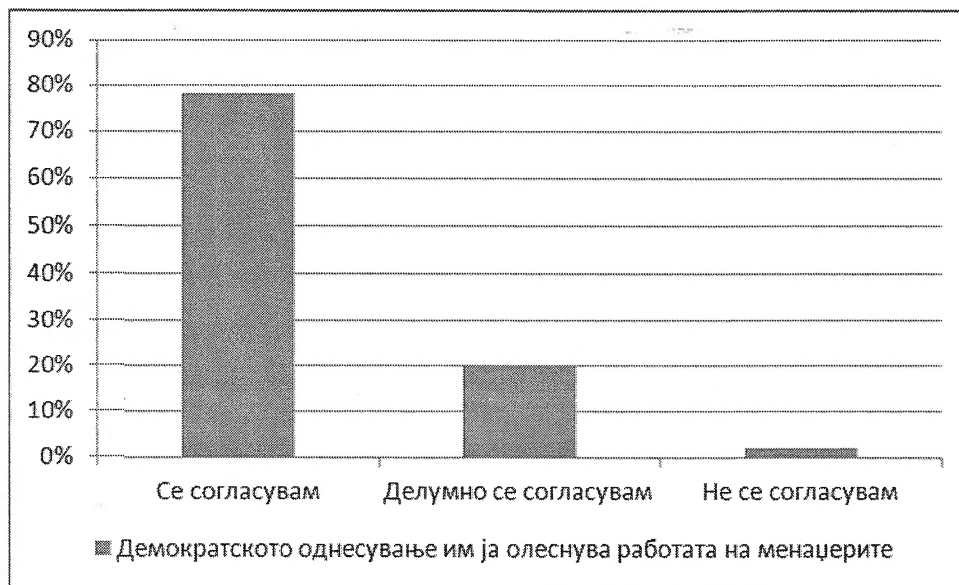
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите”.

На ова тврдење 78 од испитаниците или 78% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 20% односно 20 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

Графикон 11



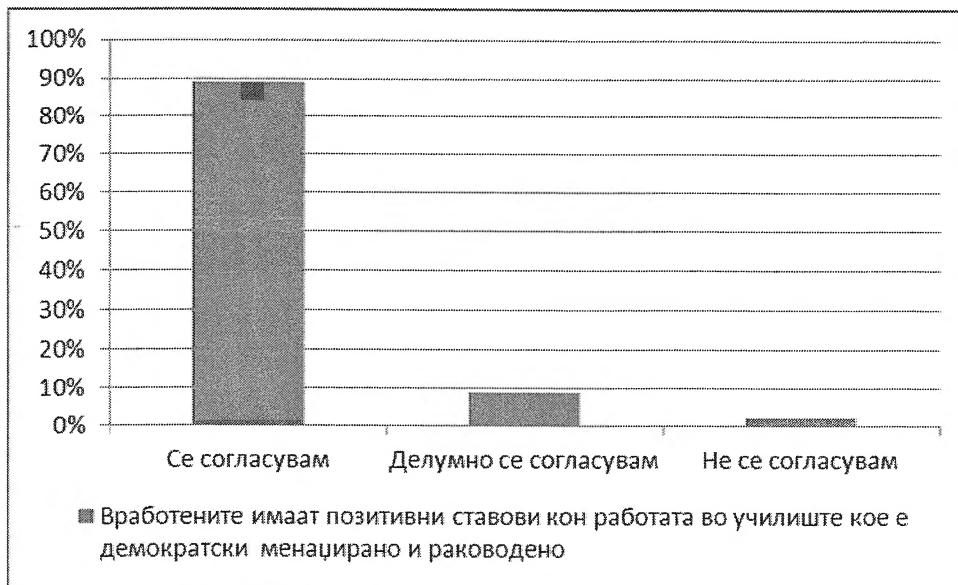
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на третата хипотеза **X3** која гласи “Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во основните училишта” и исто така оди во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 3

„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

На ова тврдење 89 од испитаниците или 89% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето дека вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено. Делумно се согласуваат 9% односно 9 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници. Следи графички приказ на добиените одговори за ова тврдење.

Графикон 12



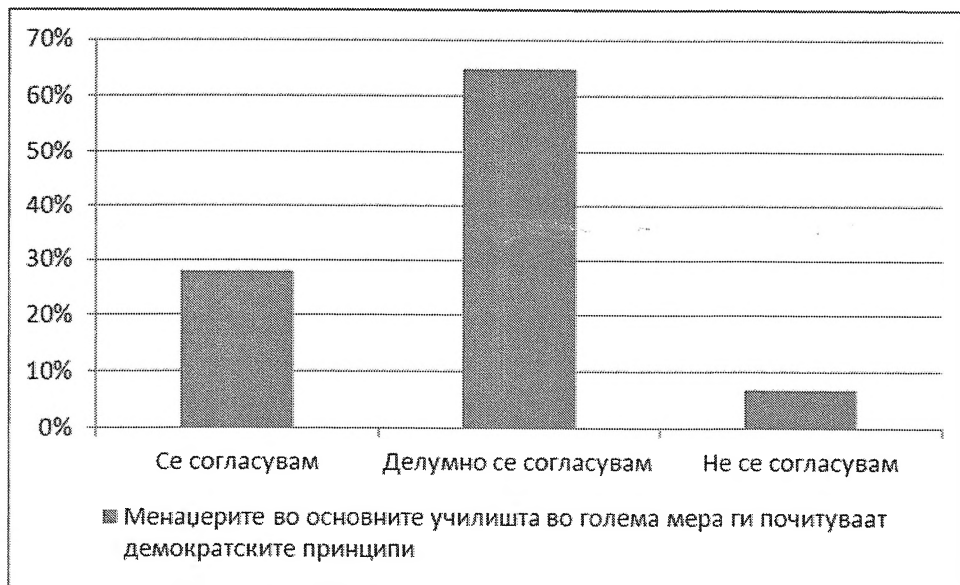
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на четвртата хипотеза **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Тврдење бр 4

„Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи”.

За тврдењето кое се однесува на почитувањето на демократските принципи од страна на менаџерите во основните училишта, 28 од испитаниците или 28% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 65% односно 65 испитаници, а 7 испитаници не се согласуваат, односно 7% од вкупниот број испитаници. Графичкиот приказ на процентуалната распределба на одговорите за ова тврдење се прикажани со графиконот 13:

Графикон 13



Од графичкиот приказ на одговорите може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои делумно се согласуваат со тврдењето за разлика од оние кои се согласуваат.

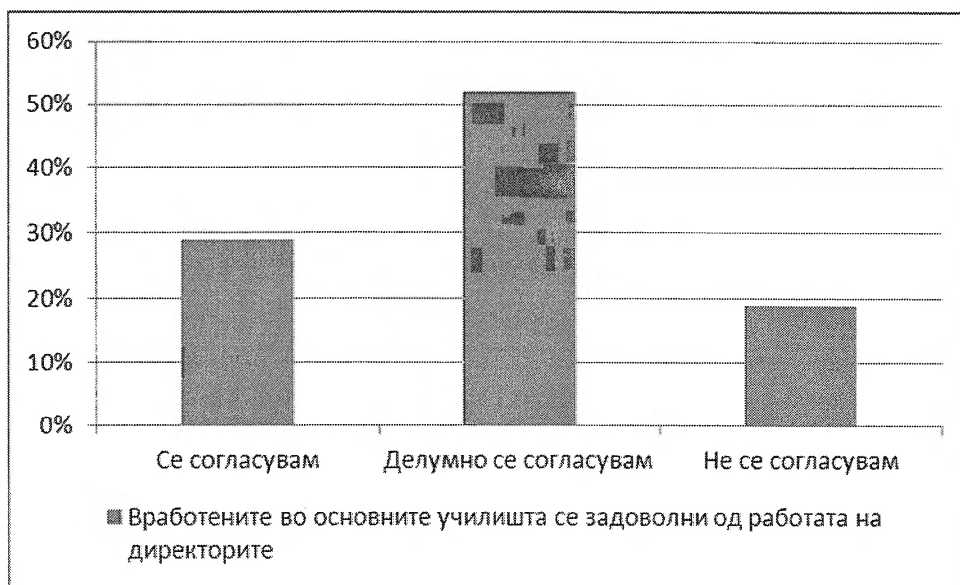
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 5

„Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите”.

На ова тврдење 29 од испитаниците или 29% одговориле дека вработените во основните училишта се потполно задоволни од работата на директорите. Делумно се согласуваат 52% односно 52 испитаници, а 19 испитаници не се согласуваат, односно 19% од вкупниот број испитаници. Следи графички приказ на одговорите:

Графикон 14



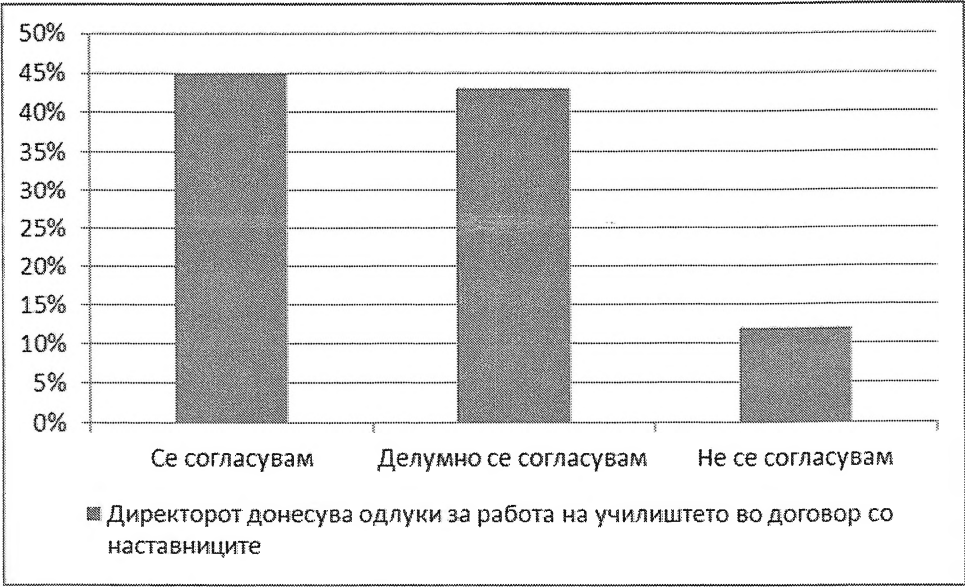
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта” и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 6

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

На ова тврдење 45 од испитаниците или 45% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 43% односно 43 испитаници, а 12 испитаници не се согласуваат, односно 12% од вкупниот број испитаници.

Графикон 15



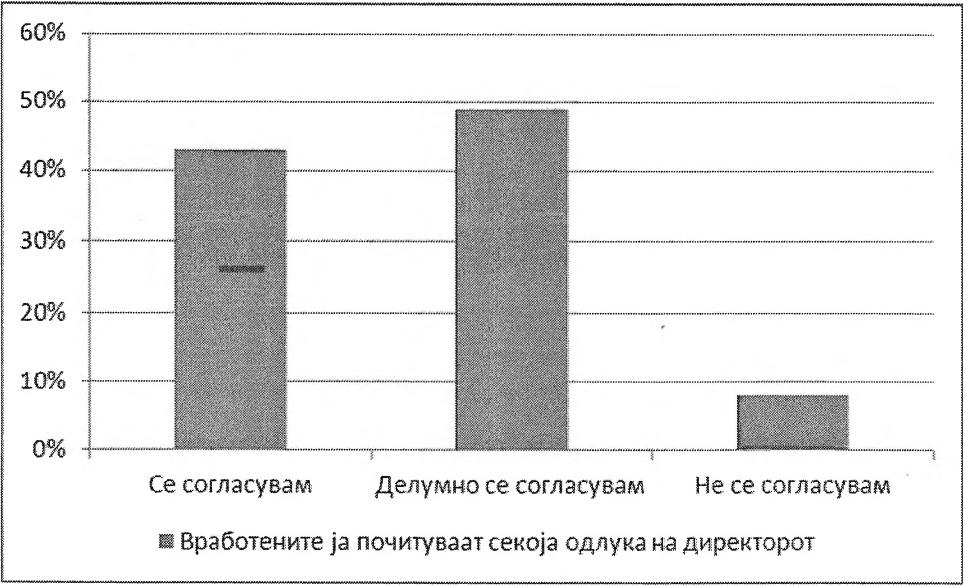
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта” и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 7

„Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот”.

На ова тврдење 43 од испитаниците или 43% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето дека вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот . Делумно се согласуваат 49% односно 49 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 8% од вкупниот број испитаници. Следи графички приказ на одговорите добиени за ова тврдење:

Графикон 16



Од графичкиот приказ на одговорите за ова тврдење може да се забележи дека постои мала разлика помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат и оние кои делумно се согласуваат со тврдењето. Процентот на испитаници кои не се согласуваат со тврдењето е многу мал за разлика од останатите одговори но сепак добиените резултати од ова тврдење и одат во прилог на првата хипотеза X1 која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

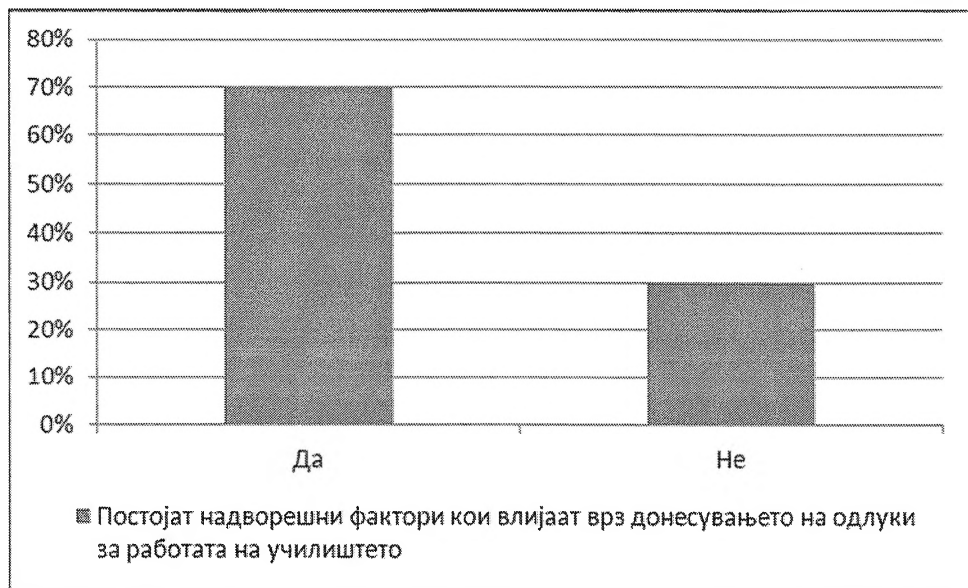
Табела 4-Ставови на наставниците за надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето.

Постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето на одлуки за работата на училиштето	Да	%	Не	%
	f		f	
	70	70	30	30

На второто прашање кое се однесува за за надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето 70 од вкупниот број на испитаници, односно 70 % одговориле дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на

училиштето а 35 испитаници или 35% навеле дека овие фактори се општините, министерството за образовние и наука, родителите, локалната заедница, политичките партии и бирото за развој на образованието. Останатите 30 испитаници, или 30% сметаат дека не постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работа на училиштето.

Графикон 17



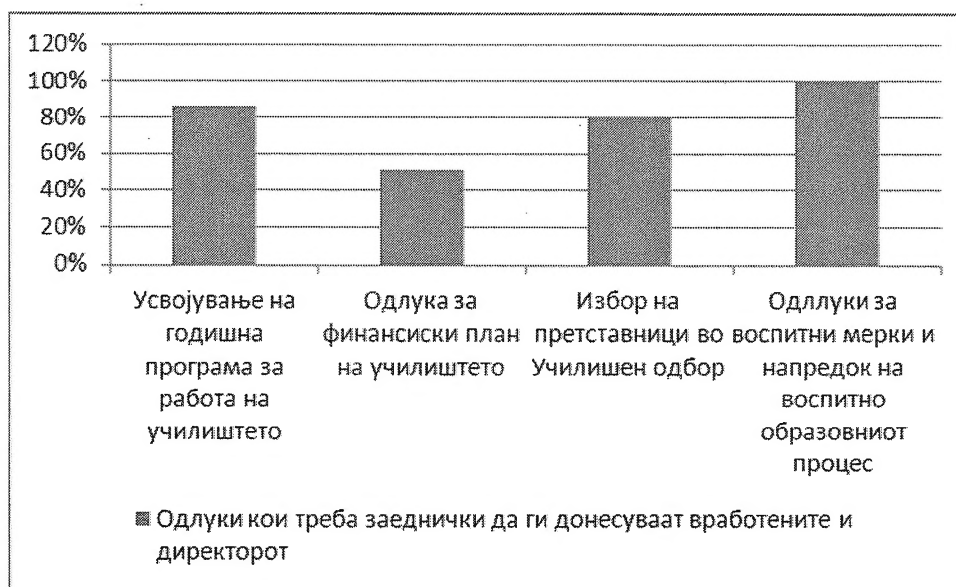
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 5-Ставови на наставниците за одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците:

Одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците	f	%
Усвојување на годишна програма за работа на училиштето	86	86
Одлука за финансиски план на училиштето	51	51
Избор на претставници во Училишен одбор	80	80
Одлуки за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес	100	100

На третото прашање кое се однесува за одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците 86 од вкупниот број на испитаници или 86% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е усвојувањето на годишната програма за работата на училиштето; 51 од вкупниот број на испитаници или 51% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за финансискиот план на училиштето; 80 од вкупниот број на испитаници или 80% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за избор на претставници во Училишниот одбор а 100 од вкупниот број на испитаници или 100% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес.

Графикон 18



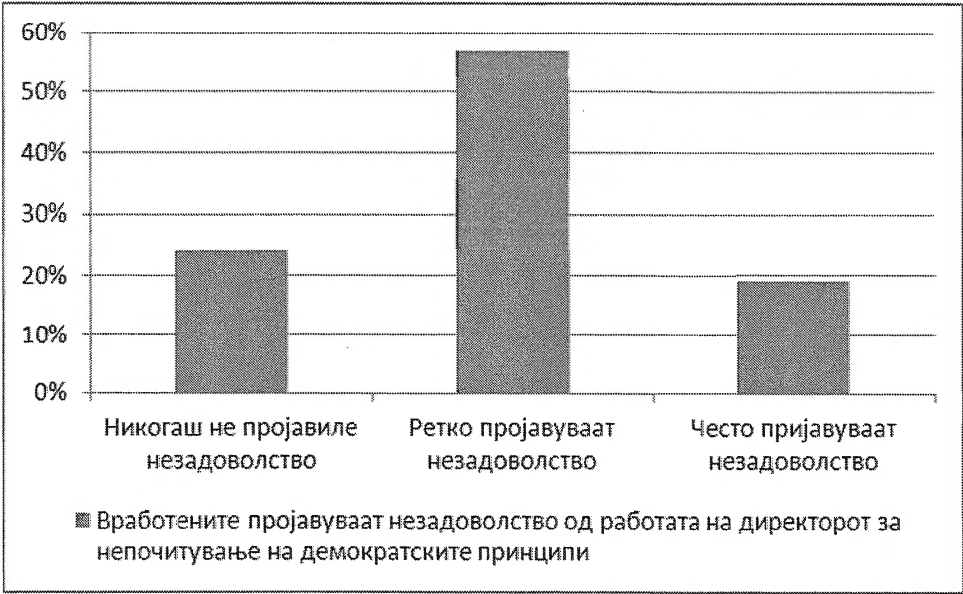
Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза X2 која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Табела 6-Ставови на наставниците за пројавено незадоволство од страна на вработените за непочитувањето на директорот на демократските принципи.

Вработените пројавуваат незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи	Никогаш не пројавиле незадоволство	%	Ретко пројавуваат незадоволство	%	Често пројавуваат незадоволство	%
	f		f		f	
	24	24	57	57	19	19

На четвртото прашање кое се однесува за пројавено незадоволство од страна на вработените за непочитувањето на директорот на демократските принципи, 24 од вкупниот број на испитаници или 24% одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство; 57 од вкупниот број на испитаници или 57 % одговориле дека вработените ретко пројавуваат незадоволство а 19 од вкупниот број на испитаници или 19% одговориле дека вработените често пројавуваат незадоволство. Одговорите кои се добиени за ова тврдење се прикажани во следниот графикон:

Графикон 19



Од графичкиот приказ може да се забележи дека поголем е процентот на одговорите за често и ретко пројавено незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи за разлика од оние испитаници кои одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство.

Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи “Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”.

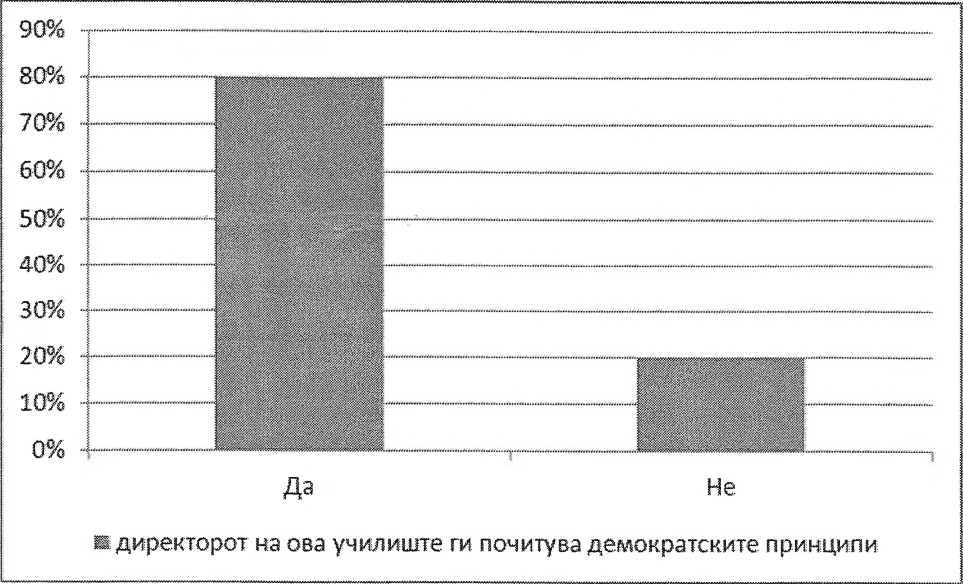
Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. и исто така одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 7-Ставови на наставниците за почитувањето на демократските принципи од страна на директорот.

Директорот на ова училиште ги почитува демократските принципи при раководењето со училиштето	Да	%	Не	%
	f		f	
	80	80	20	20

На петото прашање кое се однесува за почитувањето на демократските принципи од страна на директорот 80 од вкупниот број на испитаници или 80% одговориле дека директорот ги почитува демократските принципи, а 39 испитаници или 39% ги навеле принципите почитување на личноста на вработените, нивните права, коректен однос со наставниците родителите и учениците. Само 20 од вкупниот број на испитаници или 20% одговориле дека директорот не ги почитува демократските принципи.

Графикон 20



Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати не одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. како и петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

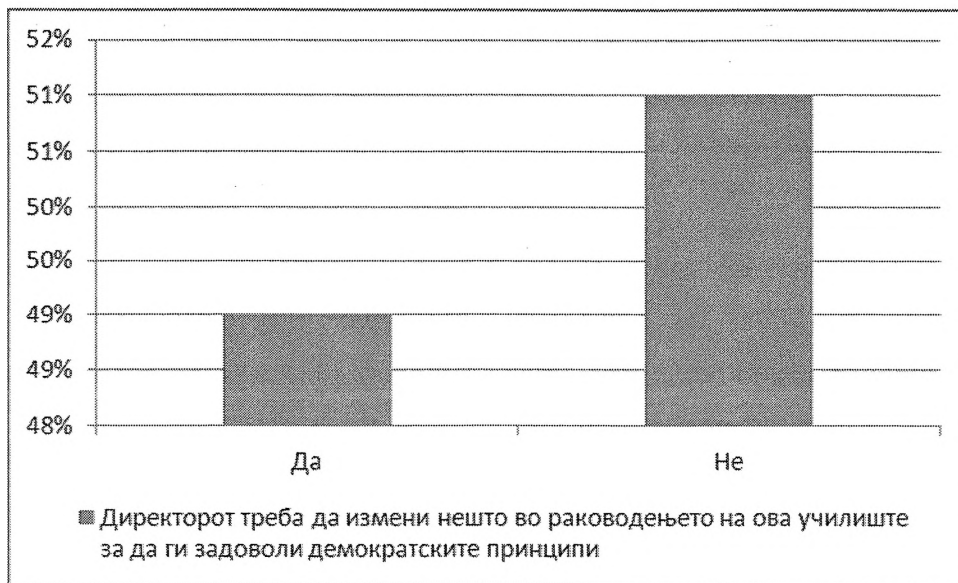
Табела 8-Ставови на наставниците за промена во начинот на раководење на директорот за да ги задоволи демократските принципи.

Директорот треба да измени нешто во раководењето со ова училиште за да ги задоволи демократските принципи	Да	%	Не	%
	f		f	
	49	49	51	51

На шестото прашање кое се однесува за за промена во начинот на раководење на директорот за да ги задоволи демократските принципи 49 од вкупниот број на испитаници или 49 % одговориле дека директорот

треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи. 51 од вкупниот број на испитаници или 51% одговориле дека директорот не треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи.

Графикон 21



Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените не одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”, како и на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта” .

Табела 9- Ставови на наставниците кои се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое работат

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето	50	50	48	48	2	2
2.	Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците	85	85	15	15	/	/
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште	54	54	44	44	2	2
4.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците	50	50	48	48	2	2
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето	46	46	36	36	8	8
6.	Соработката на наставниците зависи од поддршката на директорот	62	62	36	36	2	2
7.	Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата	61	61	38	38	1	1

8.	Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата	59	59	38	38	3	3
9.	Директорот го почитува мислењето на наставниците	53	53	55	55	2	2
10.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените	66	66	33	33	1	1
11.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците	64	64	34	34	2	2
12.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор	60	60	37	37	3	3
13.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки	60	60	37	37	3	3

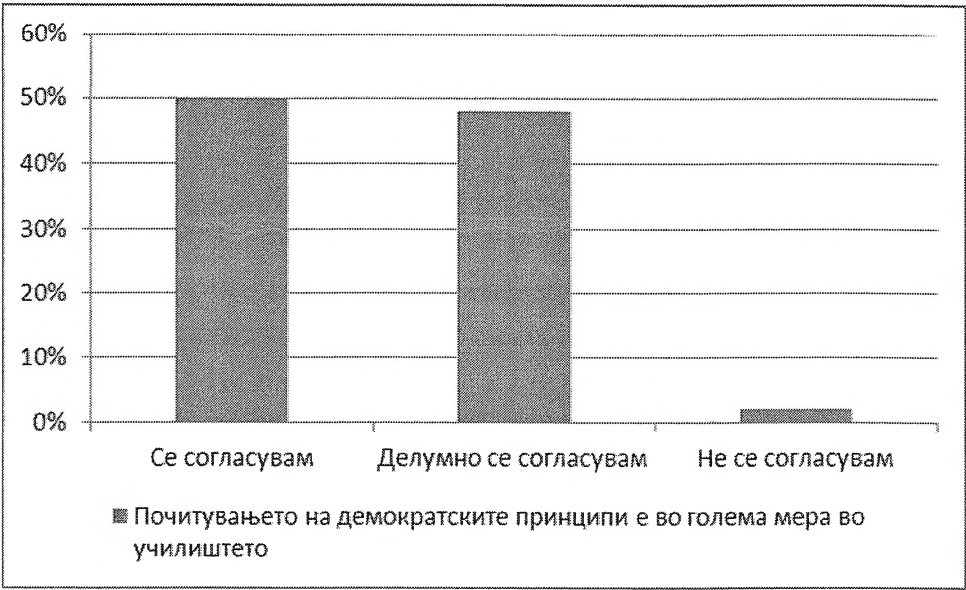
Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето”.

На ова тврдење 50 од испитаниците или 50% одговориле дека потврдно. Делумно се согласуваат 48% односно 48 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници. Графичкиот приказ на добиените одговори е прикажан во графиконот 22.

Добиените резултати од ова тврдење покажуваат контрадикторност во одговорите на испитаниците, односно мала е разликата во процентот на одговорите помеѓу испитаниците кои се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него.

Графикон 22

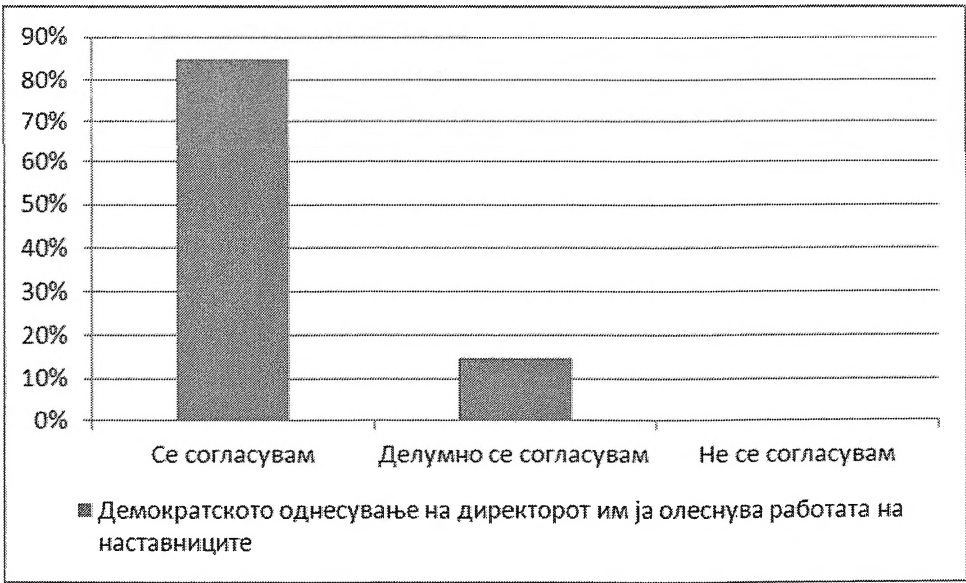


Тврдење бр 2

„Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците”.

На ова тврдење 85 од испитаниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 15% односно 15 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

Графикон 23



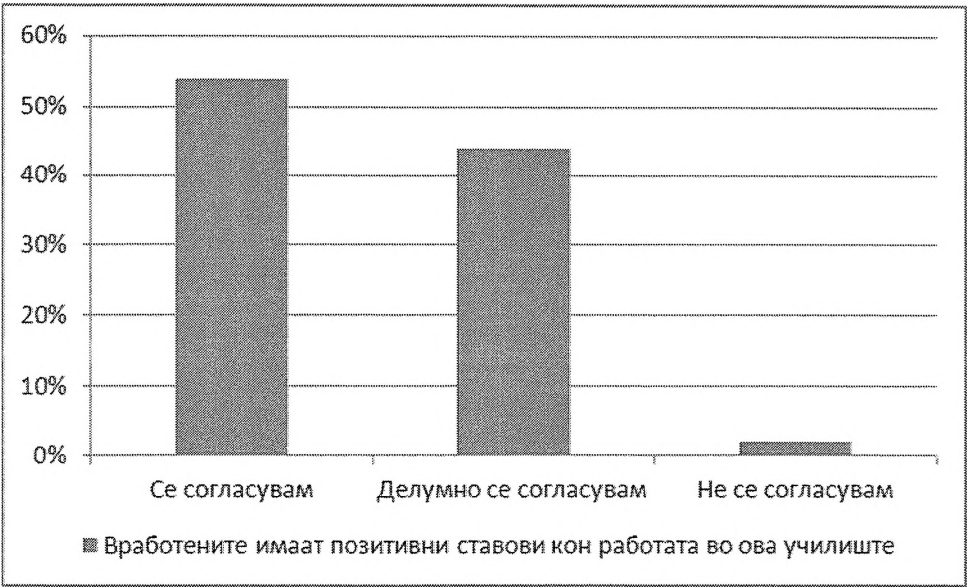
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководеено”.

Тврдење бр 3

„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште”.

На ова тврдење 54 од испитаниците или 54% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44% односно 44 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

Графикон 24



Од графичкиот приказ на одговорите за ова прашање можеме да видиме дека многу мала е разликата во одговорите помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него.

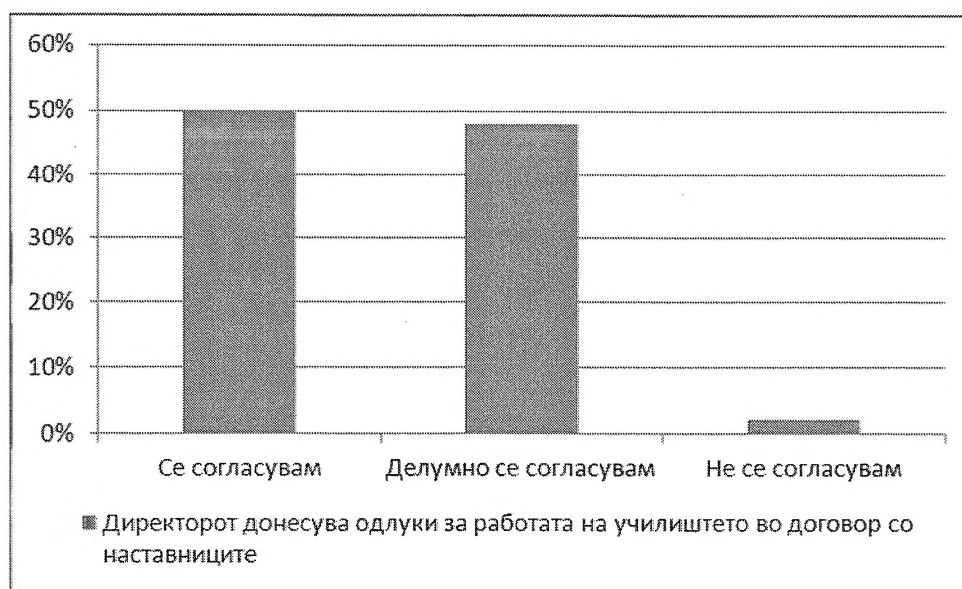
Добиените резултати може да одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 4

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

На ова тврдење 50 од испитаниците или 50% одговориле дека директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците. Делумно се согласуваат 48% односно 48 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат со ова тврдење, односно 2% од вкупниот број испитаници. Графичкиот приказ на податоците е прикажан со следниот графикон:

Графикон 25



Од графичкиот приказ на одговорите за ова прашање можеме да видиме дека многу мала е разликата во одговорите помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него.

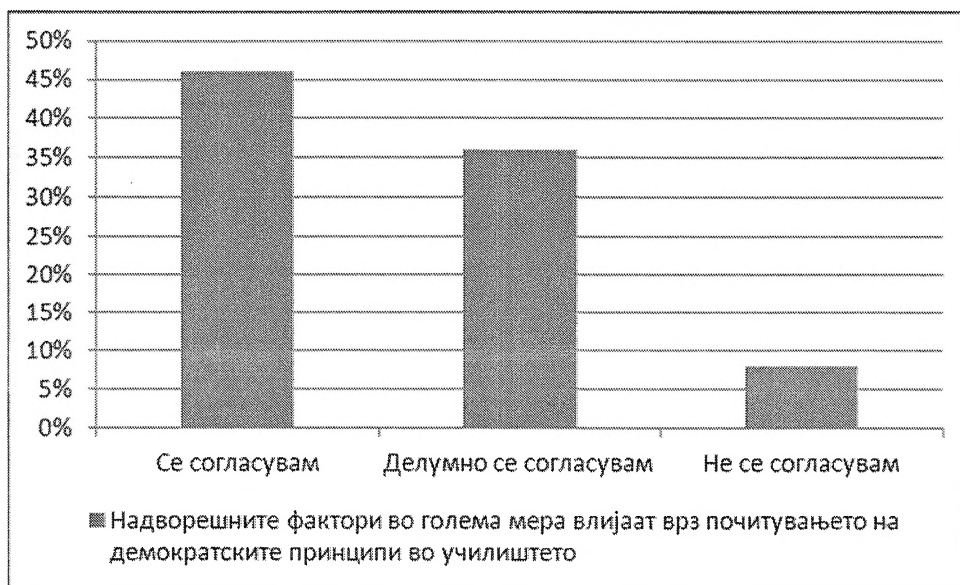
Добиените резултати може да одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 5

„Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето”.

На ова тврдење 46 од испитаниците или 46% одговориле дека Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 8% од вкупниот број испитаници.

Графикон 26



Високите процент на добиените одговори од испитаниците кои се согласуваат со тврдењето покажува дека надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштата.

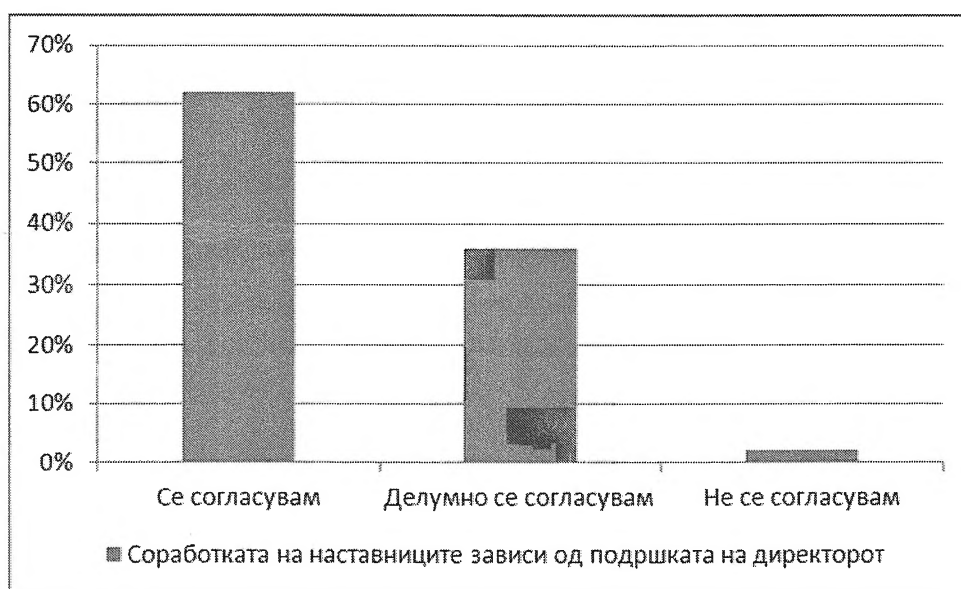
Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза Х1 која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 6

„Соработката на наставниците зависи од подршката на директорот”.

На ова тврдење 62 од испитаниците или 62% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници. Графичкиот приказ на добиените одговори е прикажан во следниот графикон:

Графикон 27



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето дека соработката на наставниците зависи од подршката на директорот.

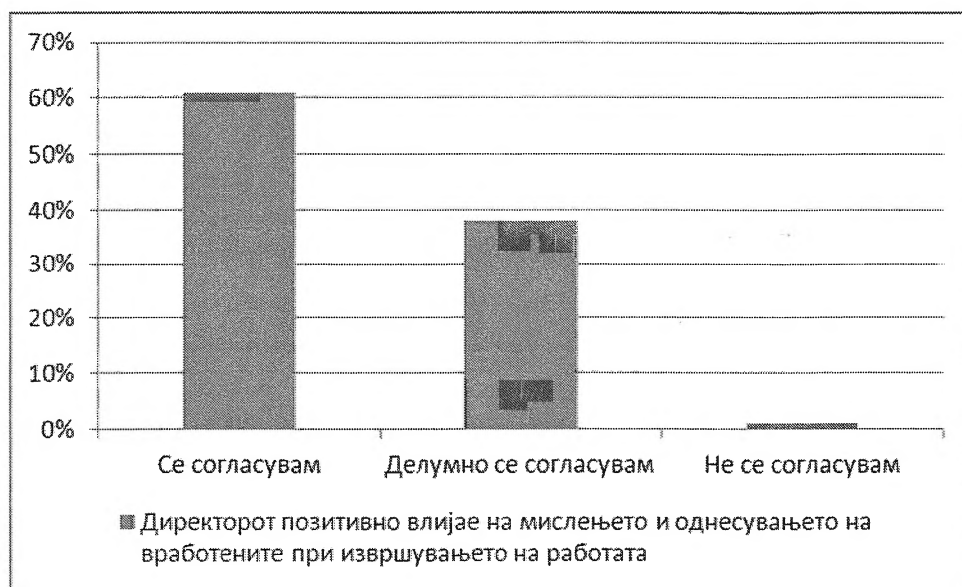
Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”. Овие резултати исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 7

„Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата”.

На ова тврдење кое се однесува за позитивното влијание на директорот на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата, 61 од испитаниците или 61% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Со ова тврдење делумно се согласуваат 38% односно 38 испитаници, а 1 испитаници не се согласуваат, односно 1% од вкупниот број испитаници. Графичкиот приказ на одговорите на наставниците е прикажан со следниот графикон:

Графикон 28



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето.

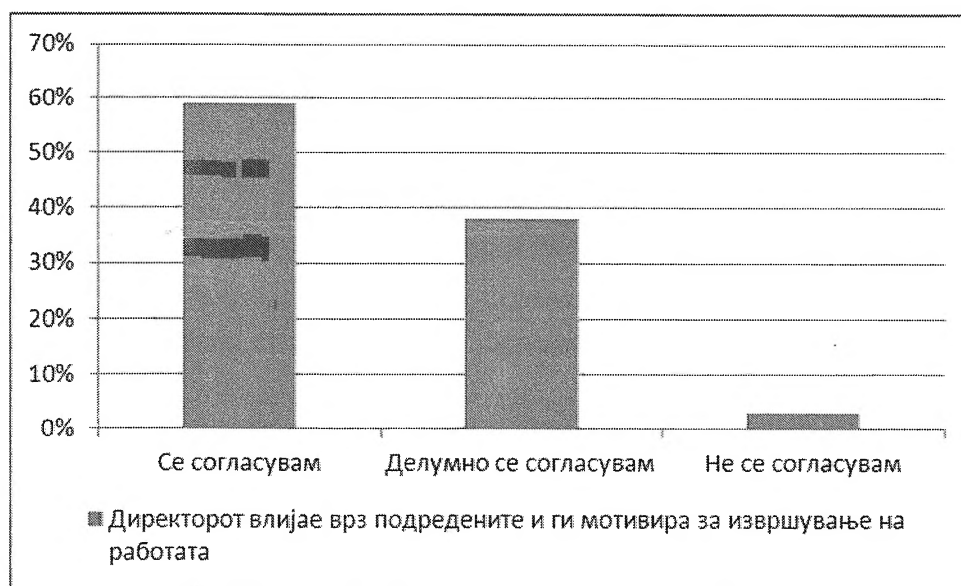
Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”. Овие резултати исто така ја потврдуваат и шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 8

„Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата”.

На ова тврдење 59 од испитаниците или 59% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 38% односно 38 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

Графикон 29



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето дека директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата.

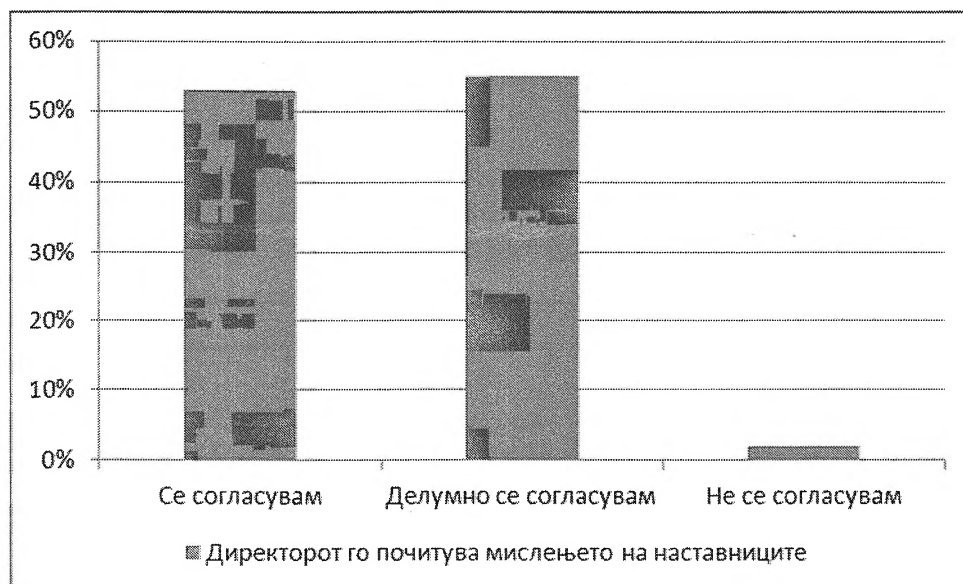
Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”. Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 9

„Директорот го почитува мислењето на наставниците ”.

На ова тврдење 53 од испитаниците или 53% одговориле дека директорот го почитува мислењето на наставниците. Со ова тврдење делумно се согласуваат 55% односно 55 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници. Следи графички приказ на одговорите за ова тврдење:

Графикон 30



Добиените резултати одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 10

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените”.

На ова тврдење 66 од испитаниците или 66% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 33% односно 33 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 1% од вкупниот број испитаници.

Графикон 31



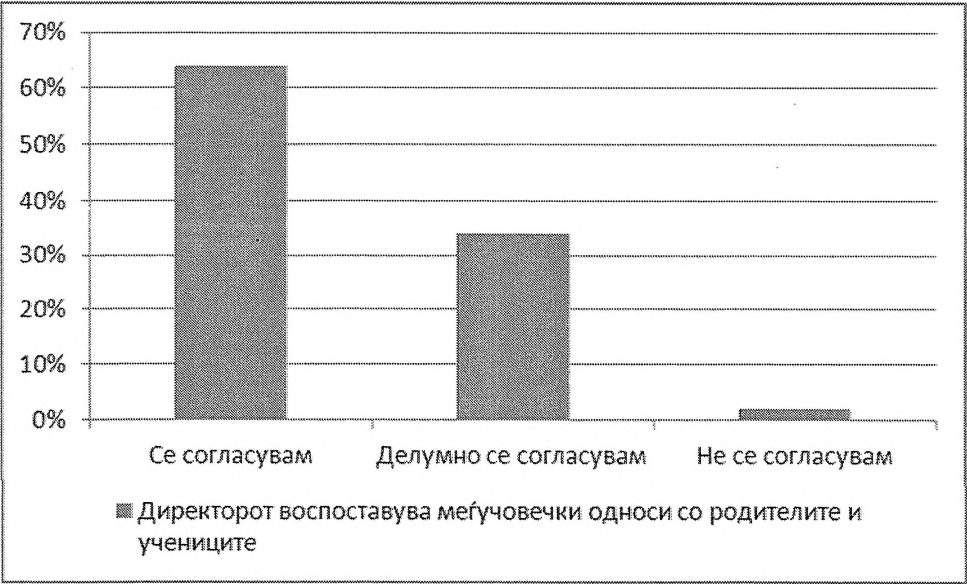
Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”. Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 11

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”.

На ова тврдење 64 од испитаниците или 64% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 34% односно 34 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

Графикон 32



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

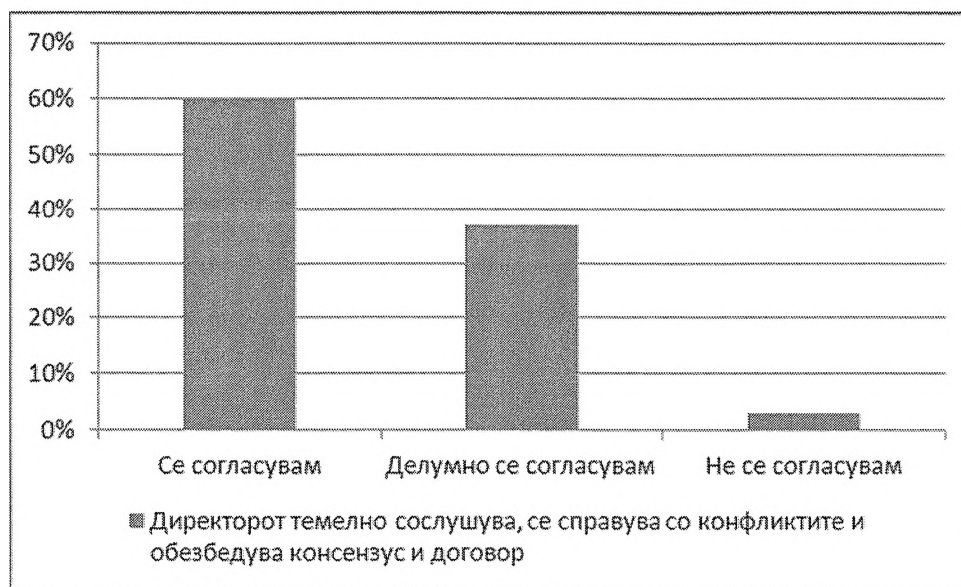
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 12

„Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор”.

На ова тврдење 60 од испитаниците или 60% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 37% односно 37 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

Графикон 33



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето” и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 13

„Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки”.

На ова тврдење 60 од испитаниците или 60% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 37% односно 37 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

Графикон 34



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето” и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

2. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ ПРАШАЛНИК НА ЧЛЕНОВИТЕ ОД УПРАВНИТЕ ОДБОРИ

Следи анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведените прашалници во 5 училишта. Податоците се добиени со пополнување на прашалниците од страна на членовите на училишните одбори во овие училишта. На овие прашалници одговориле вкупно 36 членови од училишните одбори од сите пет училишта.

Првата категорија тврдења се однесуваат на потребата од училишен менаџмент во основното образование и воспитание.

Табела 1- Ставови за потреба од училишен менаџмент:

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето	35	97,2	1	2,8	/	/
2.	Успешен директот значи успешен менаџер	31	86,1	5	13,9	/	/
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач	33	91,7	3	8,3	/	/
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер	14	38,9	16	44,4	6	16,7
5.	Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности	28	77,8	8	22,2	/	/
6.	Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности	8	22,2	14	38,9	14	38,9

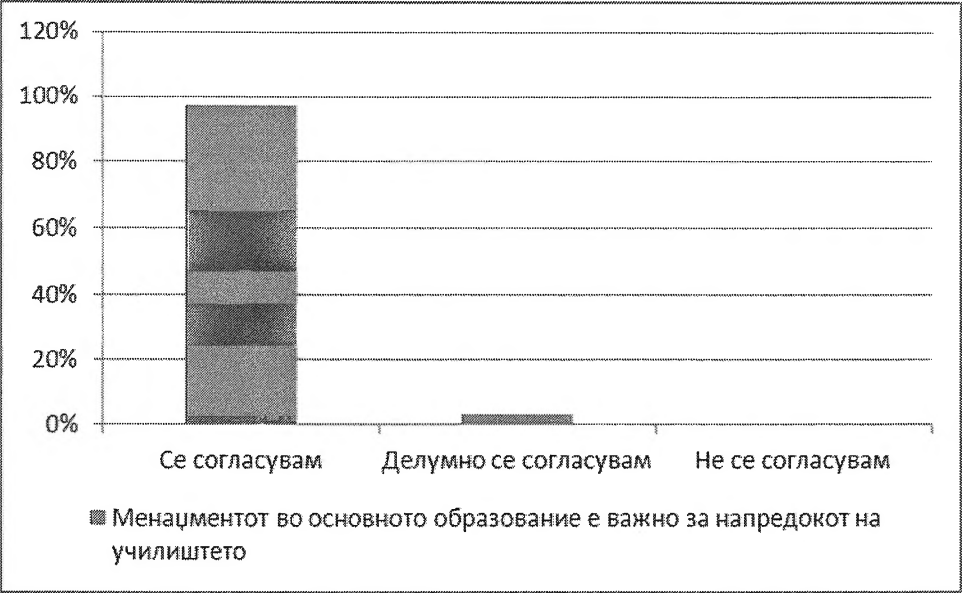
7.	Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето	22	62,1	13	36,1	1	2,8
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето	32	88,9	4	11,1	/	/

Тврдење бр.1

„Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето”.

На ова тврдење 35 од испитаниците или 97,2% одговориле дека потполно се согласуваат дека менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето. Делумно се согласуваат 2,8 % односно 1 испитаник, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 1



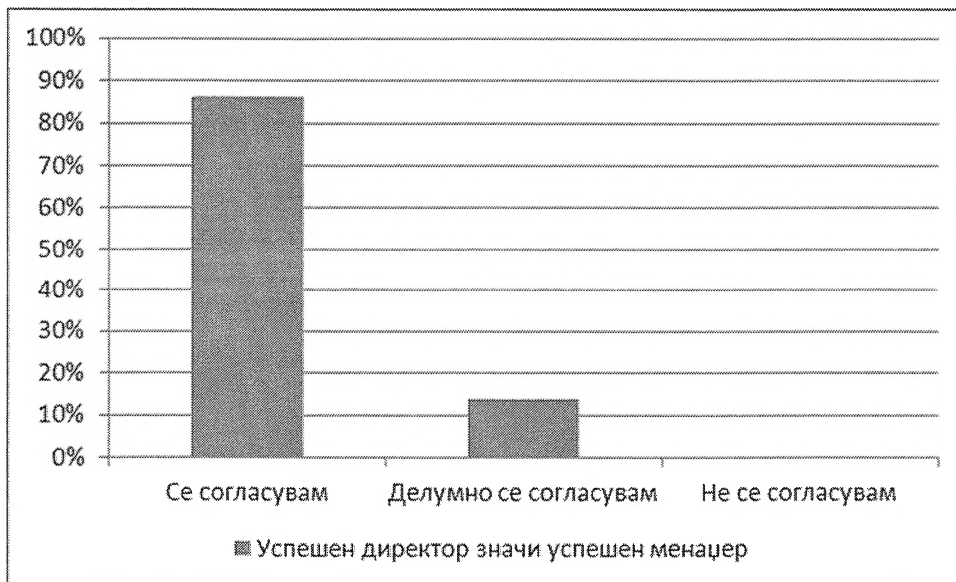
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза X2 која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Успешен директор значи успешен менаџер”.

На ова тврдење 31 од испитаниците или 86,1 % одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 13,9% односно 5 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 2



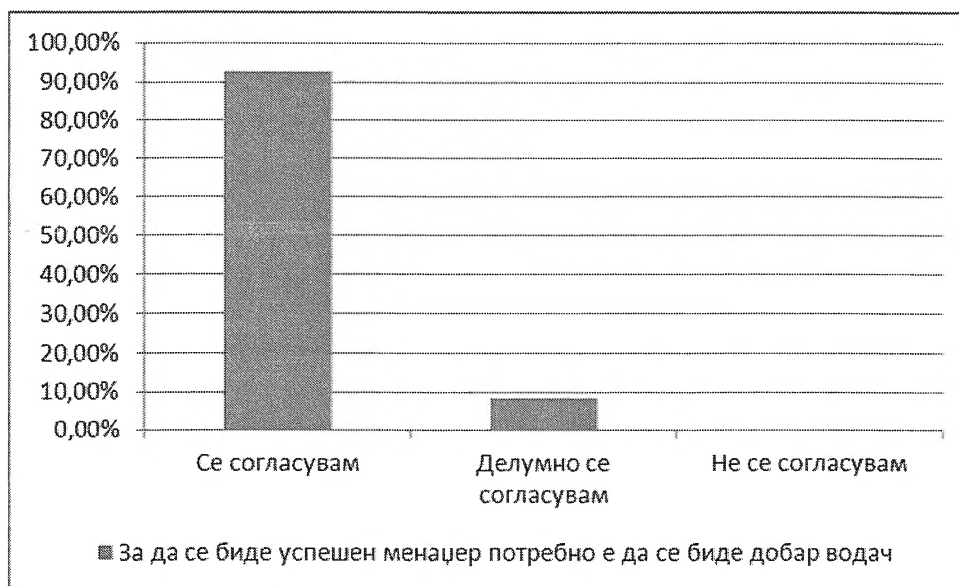
Од графичкиот приказ на податоците може да се заклучи дека многу поголем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето за разлика од оние кои делумно се согласуваат со тврдењето.

Тврдење бр 3

„За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач”.

За тврдењето дека „за да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач”, 33 од испитаниците или 91,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 8,3% односно 3 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето. Графичкиот приказ на одговорите за ова тврдење се претставени со следниот графикон:

Графикон 3

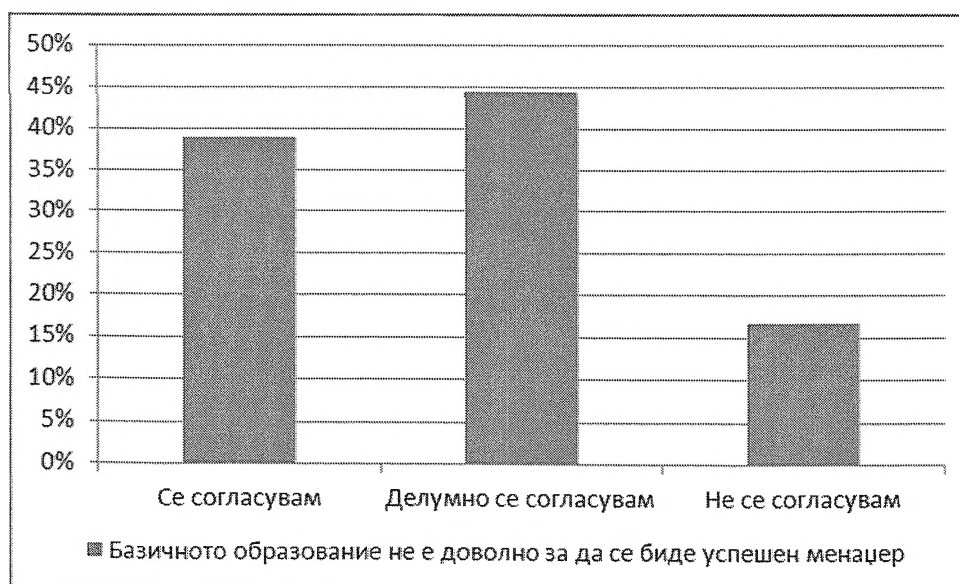


Тврдење бр 4

„Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер”.

На ова тврдење 14 од испитаниците или 38,9% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,4 % односно 16 испитаници, а 6 испитаници не се согласуваат, односно 16,7% од вкупниот број испитаници.

Графикон 4



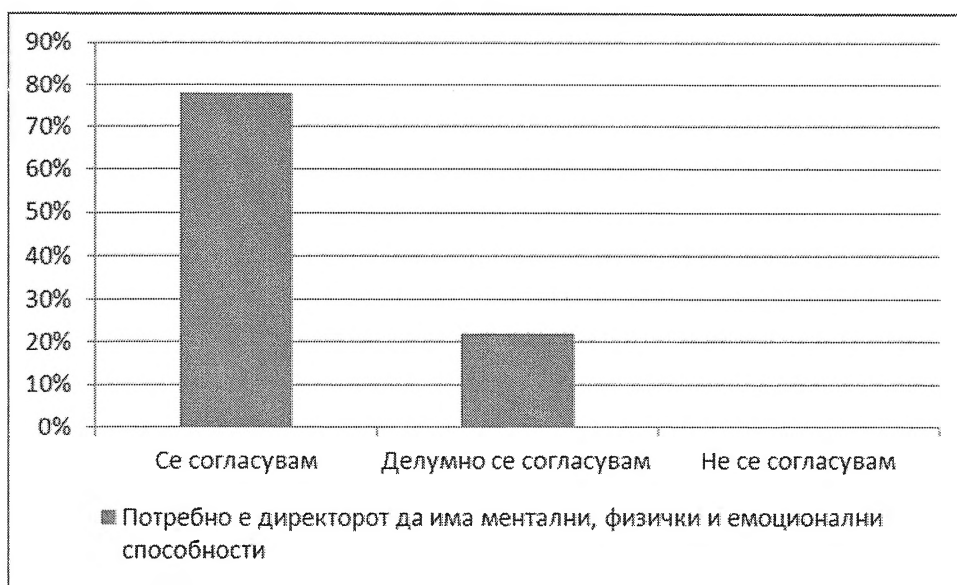
Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **Х6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 5

„Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности”.

На ова тврдење 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 5



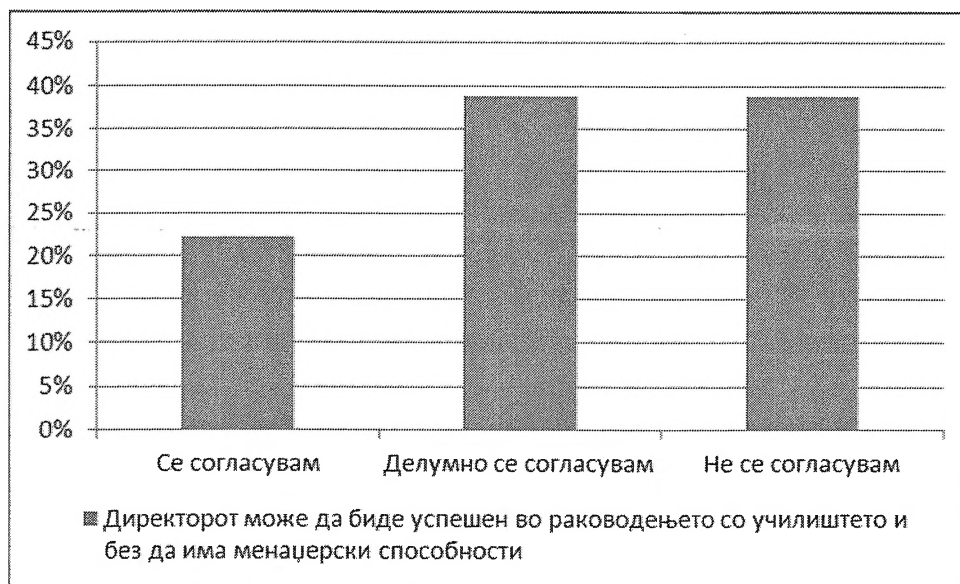
Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **Х6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”

Тврдење бр 6

„Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности”.

На ова тврдење 8 од испитаниците или 22,2% одговориле дека потполно се согласуваат дека потполно се согласуваат дека директорот треба да има ментални, физички и емоционални способности.. Делумно се согласуваат 38,9% односно 14 испитаници, и исто така 14 испитаници не се согласуваат, односно 38,9% од вкупниот број испитаници.

Графикон 6



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење можеме да забележиме дека ист е процентот на испитаници кои не се согласуваат со тврдењето и со оние испитаници кои делумно се согласуваат со тврдењето дека директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности, а е поголем за разлика од оние кои се согласуваат со тврдењето.

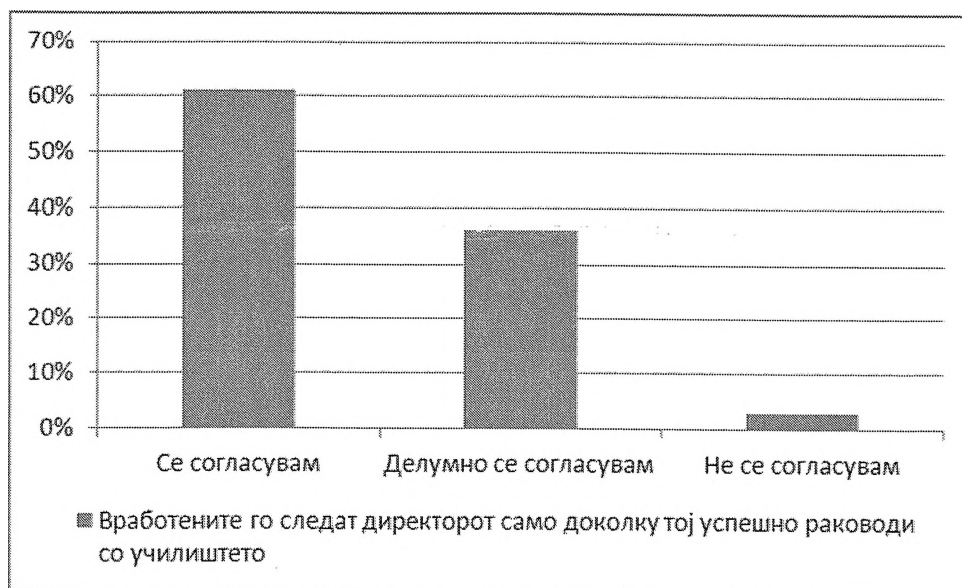
Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи "Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето".

Тврдење бр 7

„Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето”.

На ова тврдење 22 од испитаниците или 61,1% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето, односно дека вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето. Со ова тврдење делумно се согласуваат 36,1% односно 13 испитаници, а 1 испитаник не се согласува, односно 2,8% од вкупниот број испитаници. Одговорите се графички прикажани со графиконот 7:

Графикон 7



Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 8

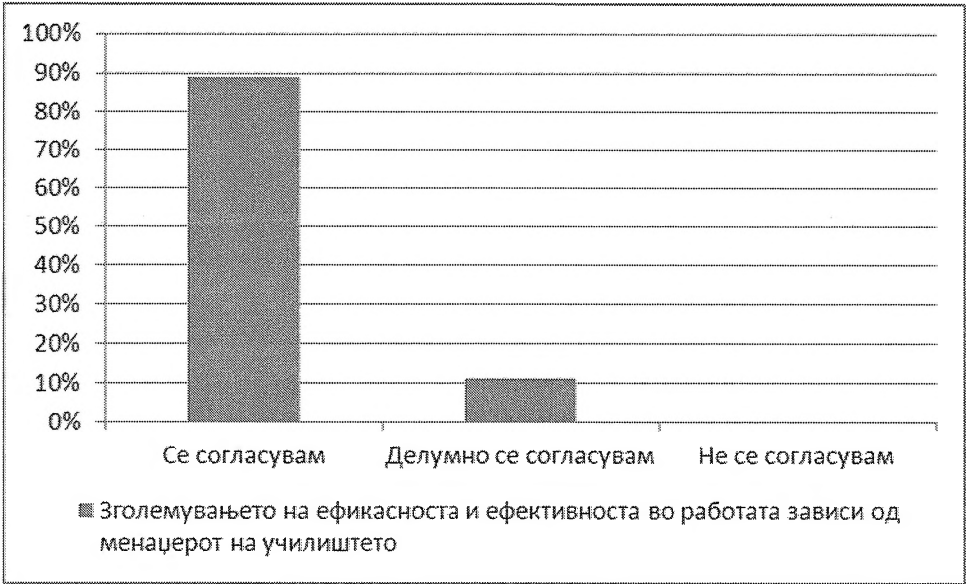
„Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето”.

На ова тврдење 32 од испитаниците или 88,9% одговориле дека потполно се согласуваат дека зголемувањето на ефикасноста И ефективноста во работата на училиштето зависи од самиот менаџер во училиштето. Делумно се согласуваат 11,1% односно 4 испитаници , а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Резултатите од одговорите за ова тврдење се графички прикажани со следниот графикон:

Графикон 8



Табела 2-Ставови на членовите во управниот одбор за потреба од демократско раководење со училиштата:

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето	28	77,8	8	22,2	/	/
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите	24	66,7	7	19,4	5	13,9
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено	22	61,1	14	38,9	/	/
4.	Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи	12	33,3	21	58,4	3	8,3
5.	Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите	15	41,7	17	47,2	4	11,1
6.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците	15	41,7	17	42,2	4	11,1
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот	12	33,3	16	44,5	8	22,2

Втората категорија тврдења се однесуваат на потребата од демократско раководење со основните училишта.

Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

На ова тврдење 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 9



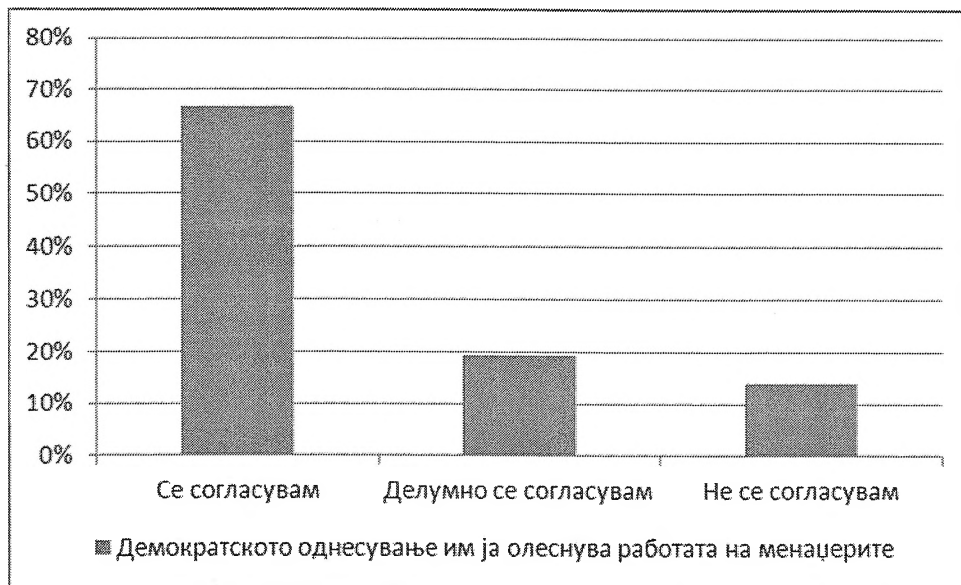
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите”.

На ова тврдење 27 од испитаниците или 66,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,4% односно 7 испитаници, а 5 испитаници не се согласуваат, односно 13,9% од вкупниот број испитаници.

Графикон 10



Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на третата хипотеза **X3** која гласи “Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во основните училишта”.

Добиените резултати од ова тврдење исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 3

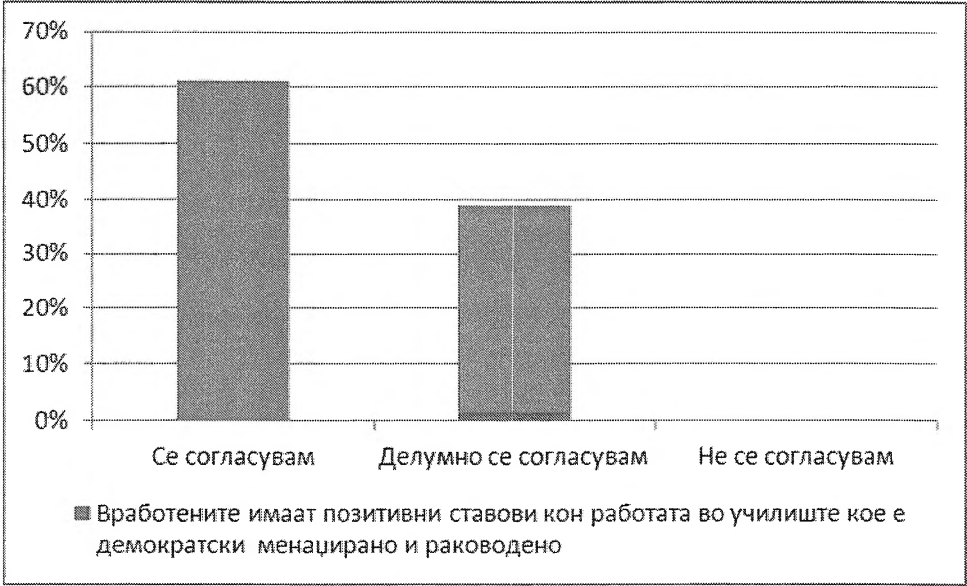
„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

На ова тврдење 22 од испитаниците или 61,1% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 38,9% односно 14 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на четвртата хипотеза **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Податоците добиени за ова тврдење се графички прикажани во следниот графикон:

Графикон 11

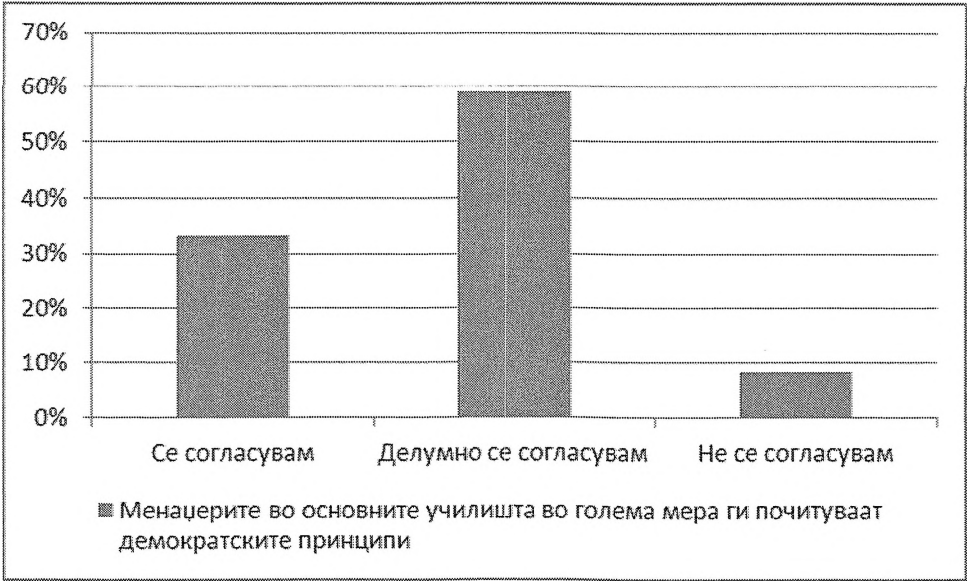


Тврдење бр 4

„Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи”.

На ова тврдење 12 од испитаниците или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 58,4% односно 21 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 8,3% од вкупниот број испитаници.

Графикон 12



Од графичкиот приказ на одговорите може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои делумно се согласуваат со тврдењето за разлика од оние кои се согласуваат.

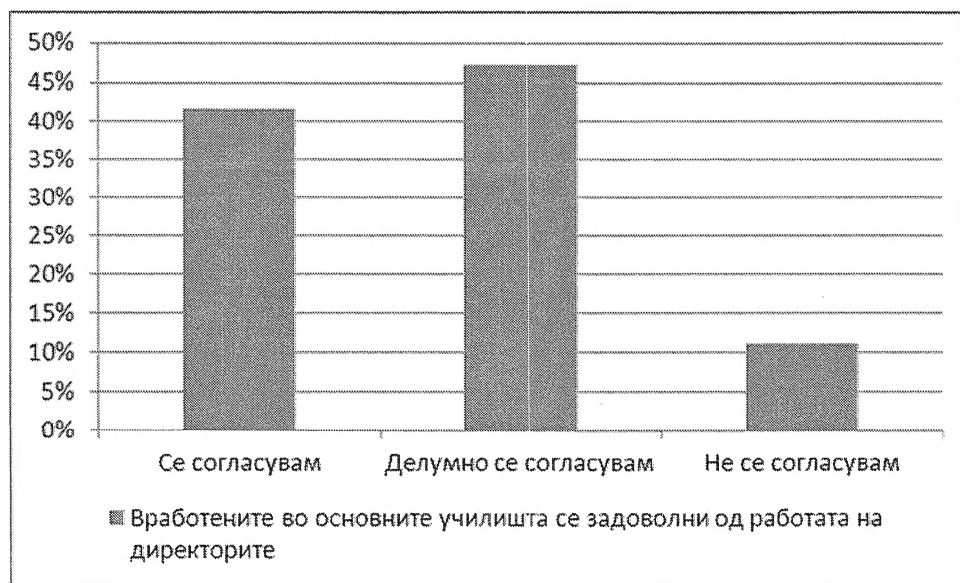
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 5

„Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите”.

На ова тврдење 15 од испитаниците или 41,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 47,2% односно 17 испитаници, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Графикон 13



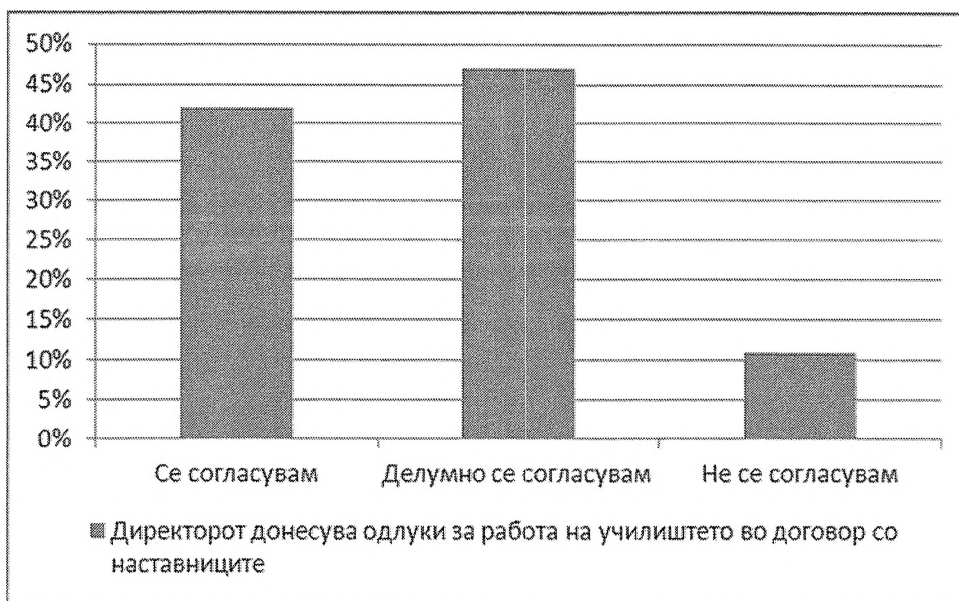
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта” и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 6

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

На ова тврдење 15 од испитаниците или 41,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 47,2% односно 17 испитаници, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Графикон 14



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека поголем е бројот на испитаници кои делумно се согласуваат со тврдењето дека директорот донесува одлуки за работа на училиштето во договор со наставниците за разлика од оние испитаници кои потполно се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

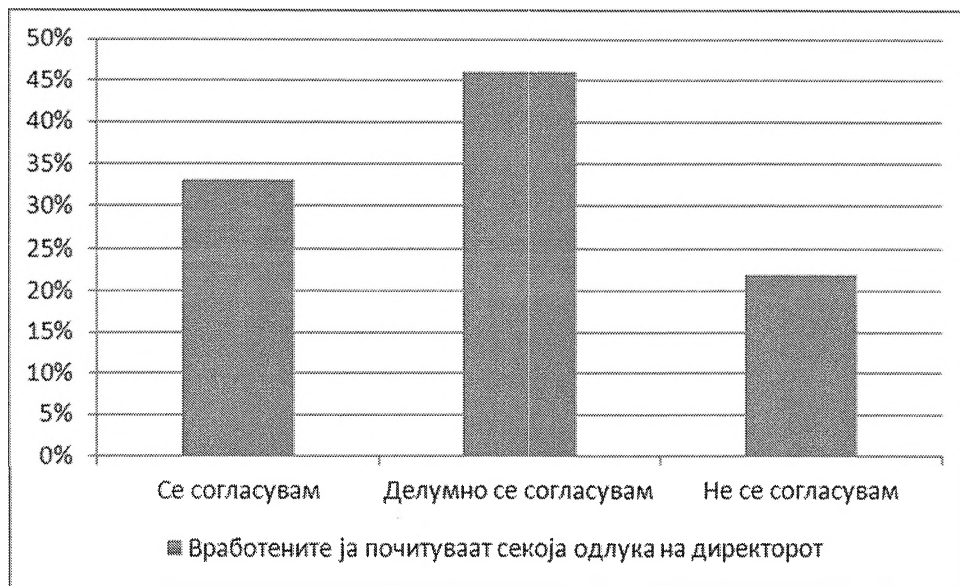
Овие резултати исто така одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 7

„Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот”.

На ова тврдење 12 од испитаниците или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,5% односно 16 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 22,2% од вкупниот број испитаници.

Графикон 15



Од графичкиот приказ на одговорите за ова тврдење може да се забележи дека постои мала разлика помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат и оние кои делумно се согласуваат со тврдењето. Процентот на испитаници кои не се согласуваат со тврдењето е многу мал за разлика од останатите одговори.

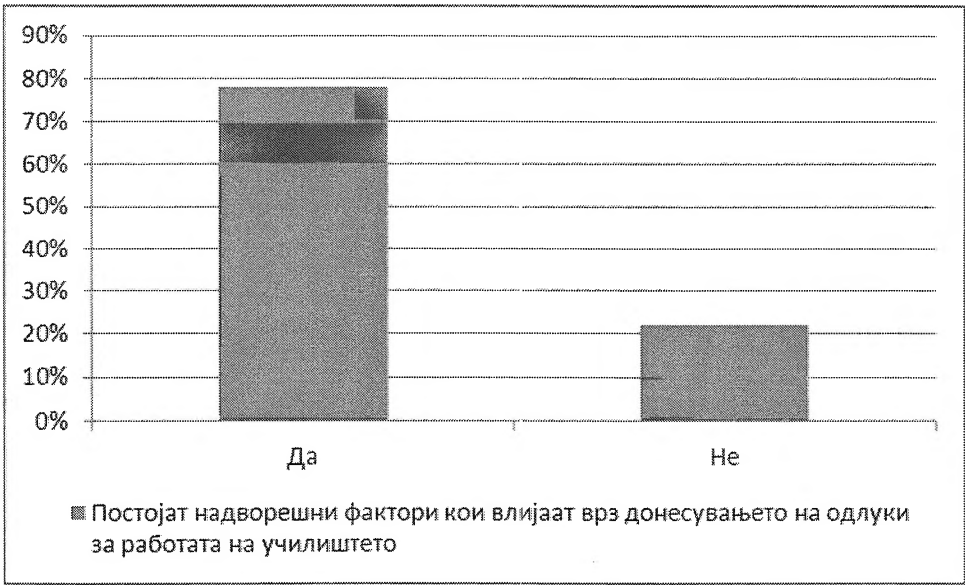
Добиените резултати од ова тврдење и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Табела 3 -Ставови на членовите во управниот одбор за надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето:

Постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето на одлуки за работата на училиштето	Да	%	Не	%
	f		f	
	28	77,8	15	41,7

На второто прашање кое се однесува за за надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето 28 испитаници или 77,8 %од вкупниот број на испитаници одговориле дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето а 15 испитаници или 41,7% навеле дека овие фактори се општините, министерството за образовние и наука, родителите, локалната заедница, политичките партии и бирото за развој на образованието. Останатите 8 испитаници, или 22,2% сметаат дека не постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работа на училиштето.

Графикон 16



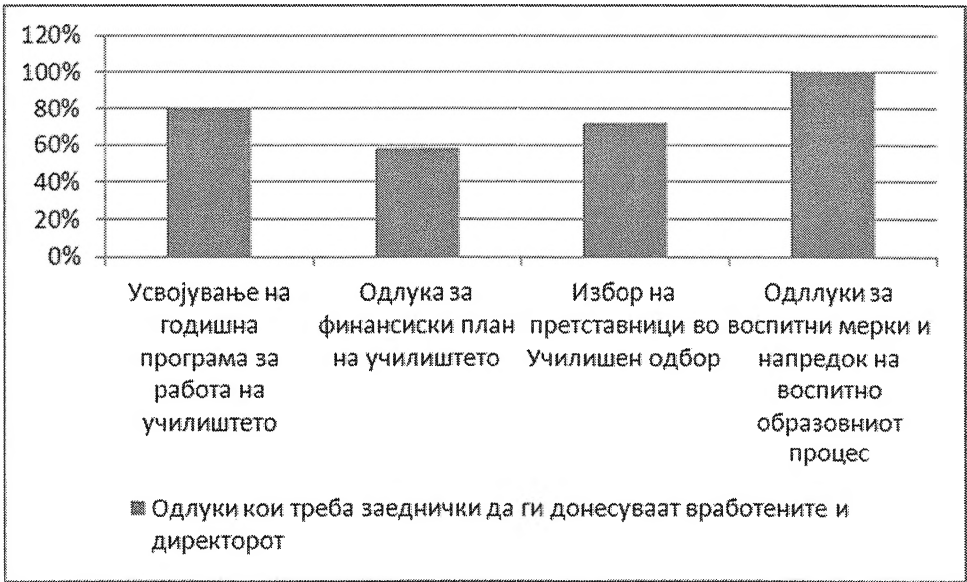
Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 4-Ставови на членовите во управниот одбор за одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците:

Одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците	f	%
Усвојување на годишна програма за работа на училиштето	29	80,5
Одлука за финансиски план на училиштето	21	58,3
Избор на претставници во Училишен одбор	26	72,2
Одлуки за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес	36	100

На третото прашање кое се однесува за одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците 29 од вкупниот број на испитаници или 80,5% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е усвојувањето на годишната програма за работата на училиштето; 21 од вкупниот број на испитаници или 58,3% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за финансискиот план на училиштето; 26 од вкупниот број на испитаници или 72,2% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за избор на претставници во Училишниот одбор а 36 од вкупниот број на испитаници или 100% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес.

Графикон 17



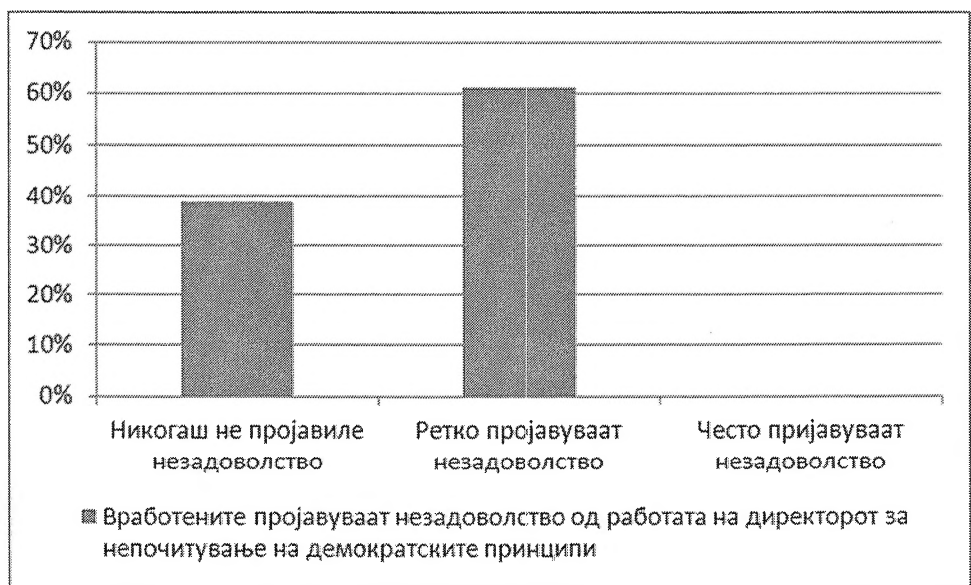
Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето” .

Табела 5 -Ставови на членовите во управниот одбор за пројавено незадоволство од страна на вработените за непочитувањето на директорот на демократските принципи.

Вработените пројавуваат незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи	Никогаш не пројавиле незадоволст во	%	Ретко пројавуваат незадоволство	%	Често пројавуваат незадоволство	%
	f		f		f	
	14	38,9	22	61,1	/	/

На четвртото прашање кое се однесува за пројавено незадоволство од страна на вработените за непочитувањето на директорот на демократските принципи, 14 од вкупниот број на испитаници или 38,9% одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство; 22 од вкупниот број на испитаници или 61,1% одговориле дека вработените ретко пројавуваат незадоволство а нема испитаници кои одговориле дека вработените често пројавуваат незадоволство.

Графикон 18



Од графичкиот приказ може да се забележи дека поголем е процентот на одговорите за ретко пројавено незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи за разлика од оние испитаници кои одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство.

Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи “Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”.

Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. како и на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 6- Ставови на членовите во управниот одбор за почитувањето на демократските принципи од страна на директорот:

Директорот на ова училиште ги почитува демократските принципи при раководењето со училиштето	Да	%	Не	%
	f		f	
	27	75	9	25

На петото прашање кое се однесува за почитувањето на демократските принципи од страна на директорот 27 од вкупниот број на испитаници или 75% одговориле дека директорот ги почитува демократските принципи, а 7 испитаници, односно 19,4% ги навеле принципите почитување на личноста на вработените, нивните права, коректен однос со родителите и учениците. Само 9 од вкупниот број на испитаници или 25% одговориле дека директорот не ги почитува демократските принципи.

Графикон 19



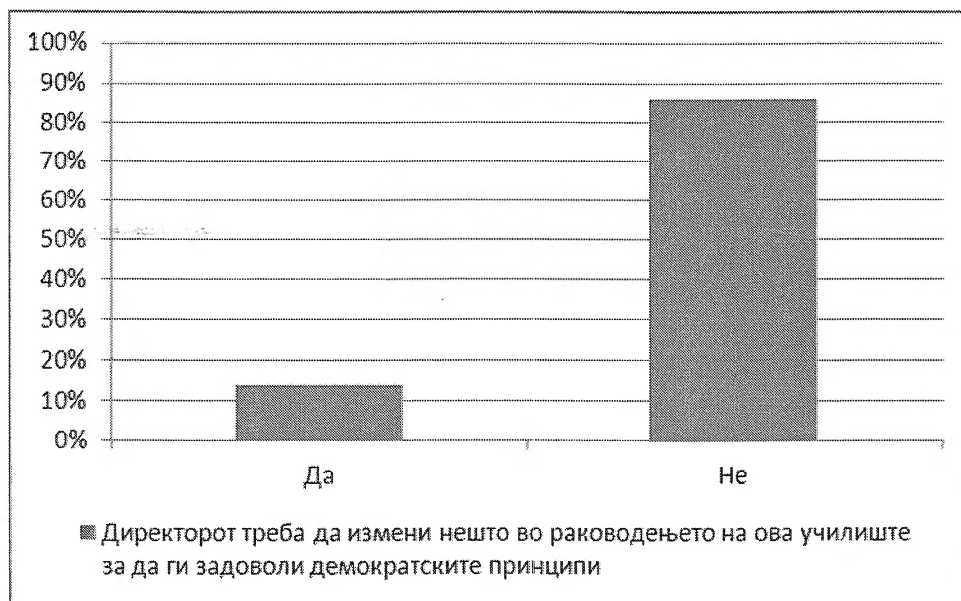
Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати не одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. како и на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 7 -Ставови на членовите во управниот одбор за промена во начинот на раководење на директорот за да ги задоволи демократските принципи.

Директорот треба да измени нешто во раководењето со ова училиште за да ги задоволи демократските принципи	Да	%	Не	%
	f		f	
	5	13,9	31	86,1

На шестото прашање кое се однесува за промена во начинот на раководење на директорот за да ги задоволи демократските принципи 5 од вкупниот број на испитаници или 13,9% одговориле дека директорот треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи но ниту еден испитаник не навел што треба директорот да измени. Дури 31 од вкупниот број на испитаници или 86,1% одговориле дека директорот не треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи.

Графикон 20



Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати не одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. како и на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Табела 8- Ставови на членовите на управниот одбор кои се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое се член на Управниот одбор:

Тврдења		Се согласувам	%	Делумно се согласувам	%	Не се согласувам	%
1.	Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето	14	38,9	22	61,1	/	/
2.	Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците	28	77,8	8	22,2	/	/
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште	20	55,6	16	44,4	/	/
4.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците	20	55,6	15	41,6	1	2,8
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето	12	33,3	20	55,6	4	11,1
6.	Соработката на наставниците зависи од поддршката на директорот	24	66,7	10	27,8	2	5,5
7.	Директорот позитивно влијае на на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата	26	72,2	10	27,8	/	/

8.	Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата	27	75	9	25	/	/
9.	Директорот го почитува мислењето на наставниците	27	75	8	22,2	1	2,8
10.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените	26	72,3	8	22,2	2	5,5
11.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците	27	75	7	19,5	2	5,5
12.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор	27	75	7	19,5	2	5,5
13.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки	21	58,3	13	36,2	2	5,5

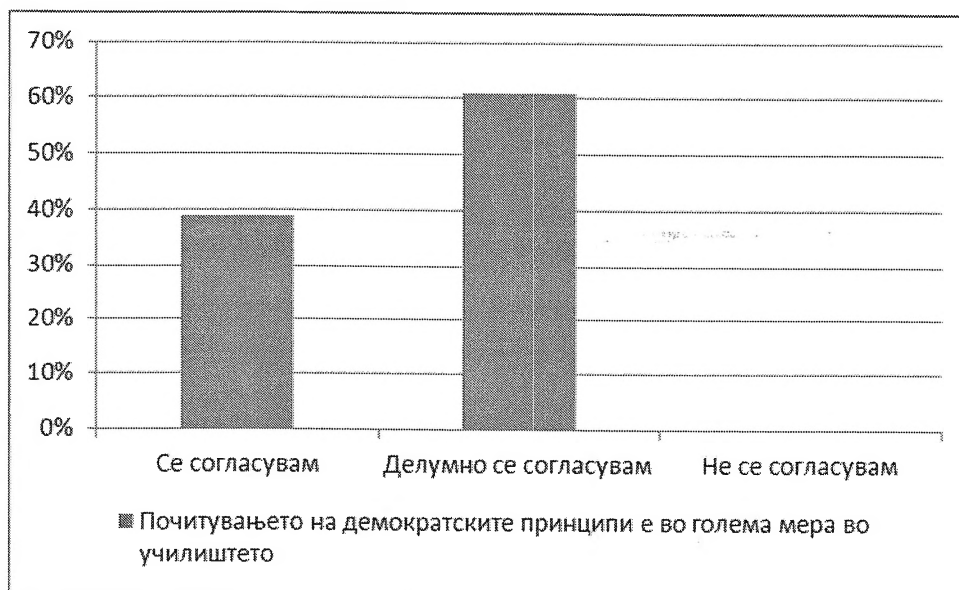
Третата категорија тврдења се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое се членови на Управниот одбор.

Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето”.

На ова тврдење 14 од испитаниците или 38,9% одговориле дека почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето во кое се членови на Управниот одбор. Делумно се согласуваат 61,1% односно 22 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 21



Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Овие резултати исто така одат во прилог на и петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 2

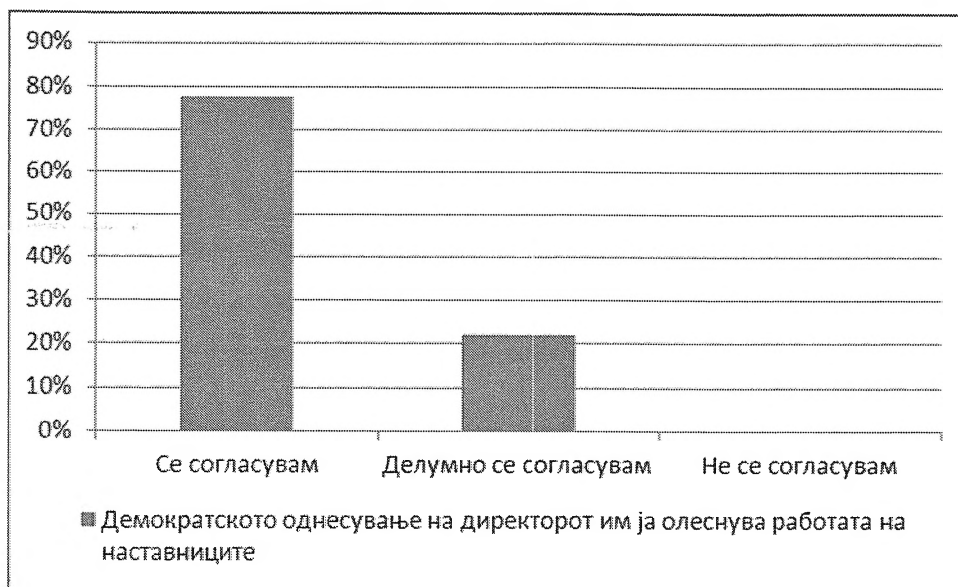
„Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците”.

На ова тврдење 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците. Со тврдењето делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Одговорите добиени за ова тврдење се графички прикажани со следниот графикон:

Графикон 22

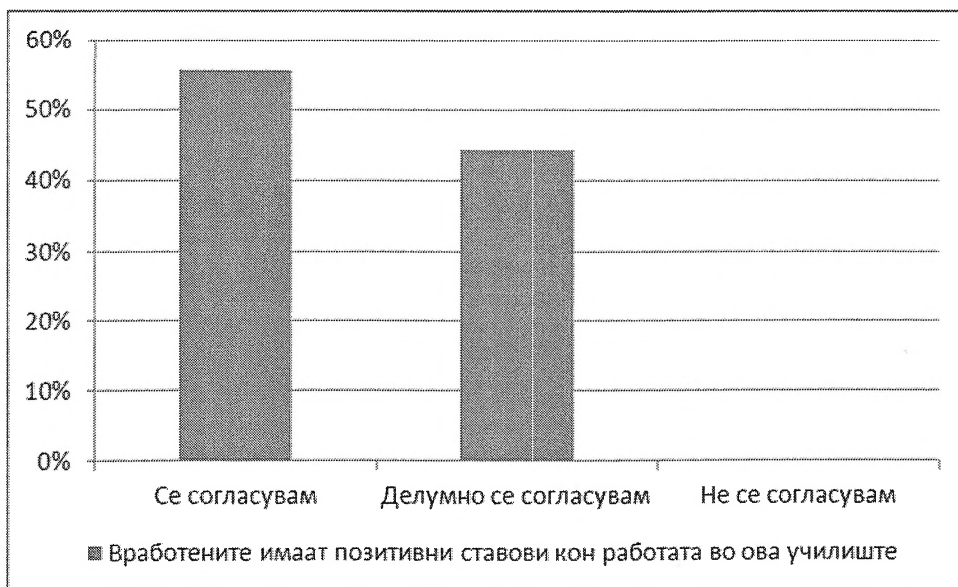


Тврдење бр 3

„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште”.

На ова тврдење 20 од испитаниците или 55,6% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,4% односно 16 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 23



Од графичкиот приказ на одговорите за ова прашање можеме да видиме дека многу мала е разликата во одговорите помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него.

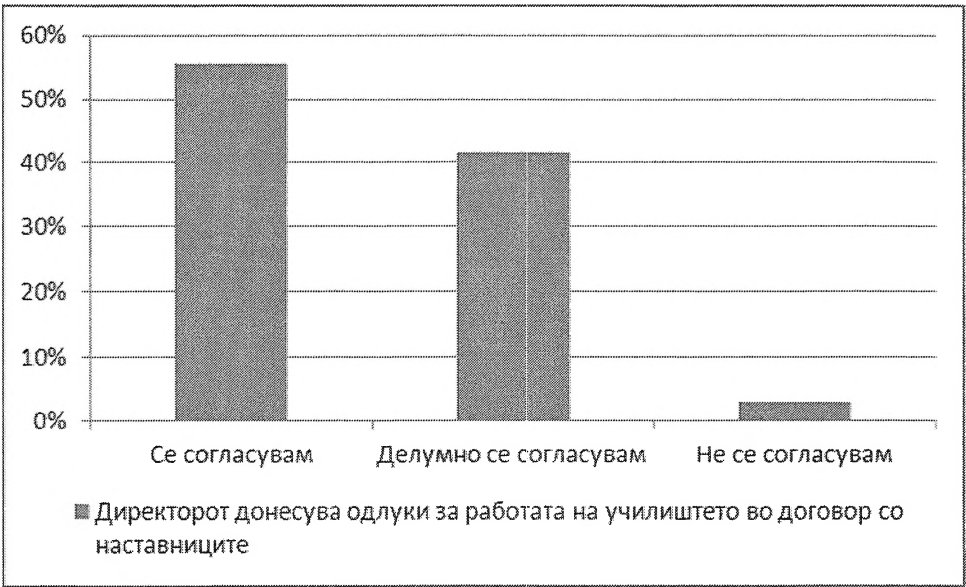
Добиените резултати може да одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 4

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

На ова тврдење 20 од испитаниците или 55,6% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 41,6% односно 15 испитаници, а 1 испитаник не се согласува, односно 2,8% од вкупниот број испитаници.

Графикон 24



Од графичкиот приказ на одговорите за ова прашање можеме да видиме дека многу мала е разликата во одговорите помеѓу испитаниците кои потполно се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него.

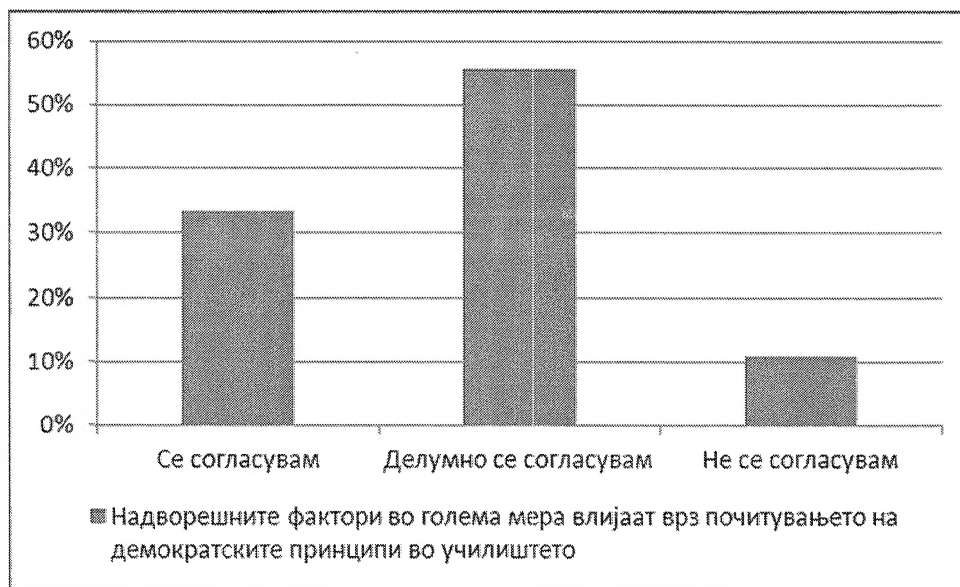
Добиените резултати може да одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Тврдење бр 5

„Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето”.

На ова тврдење 12 од испитаниците или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 55,6% односно 20 испитаник, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Графикон 25



Разликата во одговори од испитаниците кои се согласуваат и не се согласуваат со тврдењето покажува дека надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштата.

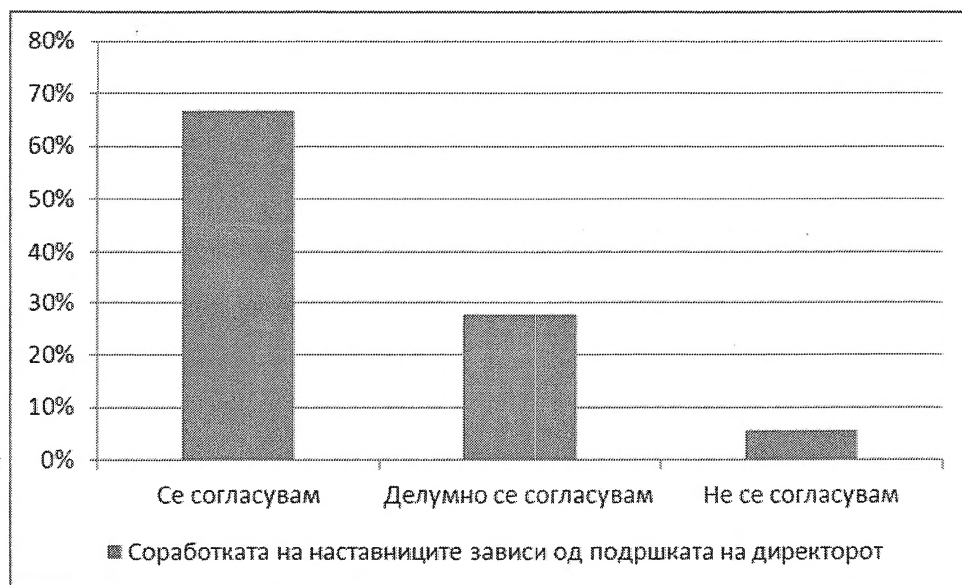
Од графичкиот приказ на добиените резултати можеме да забележиме дека добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 6

„Соработката на наставниците зависи од подршката на директорот”.

На ова тврдење 24 од испитаниците или 66,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 27,8% односно 10 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5 од вкупниот број испитаници.

Графикон 26



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето дека соработката на наставниците зависи од подршката на директорот.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

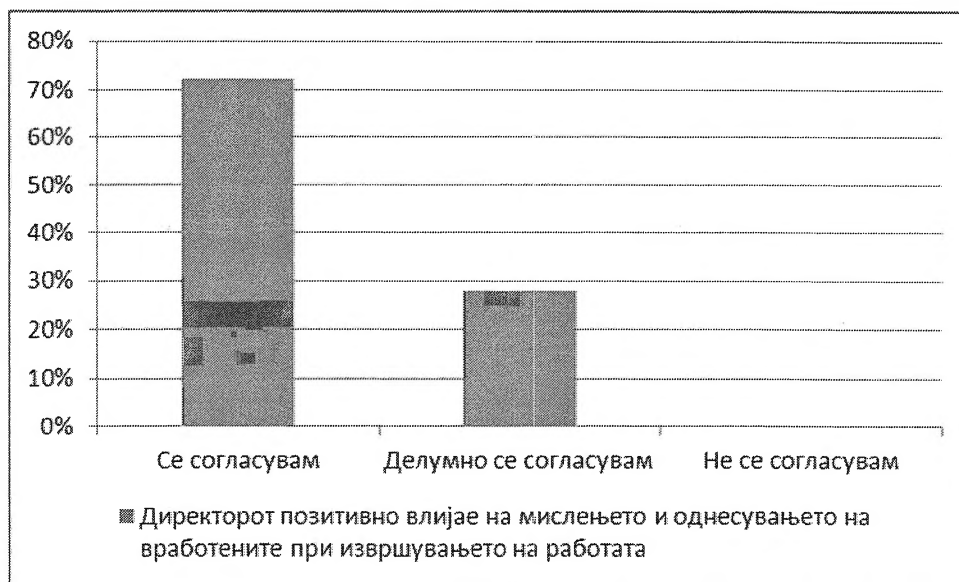
Овие резултати исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 7

„Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата”.

На ова тврдење 26 од испитаниците или 72,2% одговориле дека директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата. Со ова тврдење делумно се согласуваат 27,8% односно 10 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Графикон 27



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

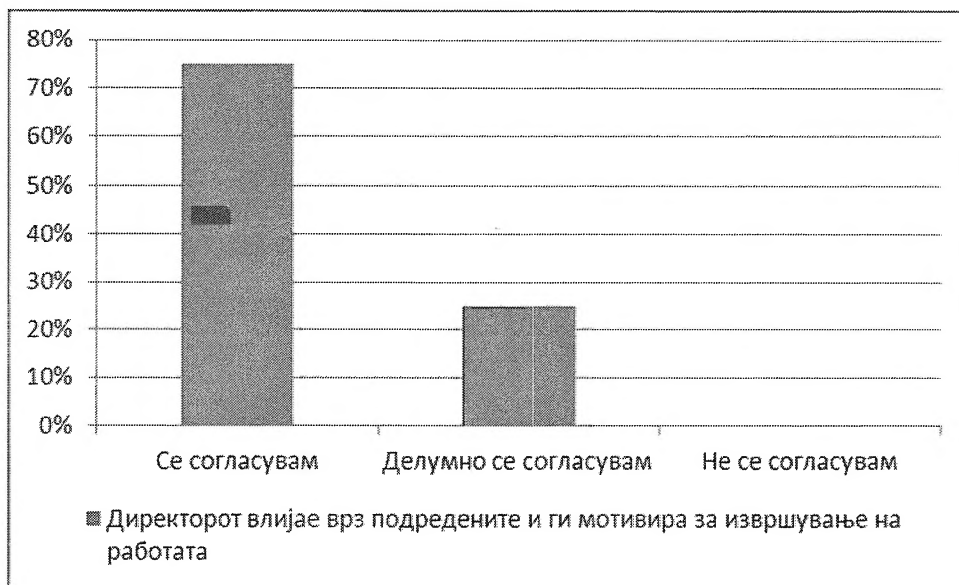
Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 8

„Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата”.

На ова тврдење 27 од испитаниците или 75% одговориле дека директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата. Со ова тврдење делумно се согласуваат 25% односно 9 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето. Одговорите за ова тврдење се графички прикажани со следниот графикон:

Графикон 28



Од графичкиот приказ на добиените одговори може да се види дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето дека директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 9

„Директорот го почитува мислењето на наставниците ”.

На ова тврдење 27 од испитаниците или 75% одговориле дека директорот го почитува мислењето на наставниците. Со ова тврдење делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 2,8% од вкупниот број испитаници.

Графикон 29



Тврдење бр 10

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените”.

На ова тврдење 26 од испитаниците или 72,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Графикон 30



Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 11

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”.

На ова тврдење 27 од испитаниците или 75% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,5% односно 7 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Графикон 31



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 12

„Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор”.

На ова тврдење 27 од испитаниците или 75% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,5% односно 7 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Графикон 32



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето” и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 13

„Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки”.

На ова тврдење 21 од испитаниците или 58,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36,2% односно 13 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5 % од вкупниот број испитаници.

Графикон 33



Од графичкиот приказ на добиените одговори за ова тврдење може да се забележи дека голем е процентот на испитаници кои се согласуваат со тврдењето наспроти оние испитаници кои делумно се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето” и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

3. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ НА ДИРЕКТОРИТЕ НА УЧИЛИШТАТА

При ова истражување беше спроведено интервју со пет директори од основните училишта на територијата на Скопје. Прашањата се од отворен тип за кои директорите даваат свои мислења и видувања. Следи дескриптивна анализа на резултатите добиени од спроведените училишта од сите пет директори на овие училишта.

Прашање бр.1 „Според ваше мислење, кои се придобивките од воведување на менаџмент во основното образование?“

За првото прашање директорите го дадоа следното мислење:

-двајца директори се изјаснија дека менаџментот во основните училишта е важен за функционалноста на училиштето со што придобивките од неговото воведување се подобра организација, координација и поделба на работните задачи и обврски, а за да биде успешен директорот во раководењето со основното училиште мора да има менаџерски способности за да може да ја организира работата во училиштето, да знае како да ги подели работните обврски, да ја следи, координира и набљудува работата. Добриот училишен менаџмент придонесува за зголемена ефикасност и ефективност во работата;

-тројца од директорите се изјаснија дека училишниот менаџмент е од особена важност за правилно функционирање на училиштата. Менаџментот им овозможува на директорите полесно да ги постигнат посакуваните цели, распределбата на работните обврски придонесува за зголемена ефикасност во работата на училиштето, а за да може еден директор да ги постигне своите цели потребно е да ја менаџира работата во училиштето. За да биде успешно училиштето, потребно е директорот да биде добар менаџер, лидер и водач.

Добиените резултати одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето” како и одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Прашање бр.2 „Кои демократски принципи ги применувате при раководењето на вашето училиште?“

Второто прашање се однесува на демократските принципи кои директорите на основните училишта ги применуваат при раководењето со училиштето. За ова прашање директорите го одговорија следново:

-еден директор одговорил дека најчесто ја применува тимската работа и донесување одлуки за работа во училиштето со сите субјекти (вработени, родители и локалната самоуправа);

-двајца од директорите се надоврзуваат на мислењето дека демократските принципи што најчесто ги применуваат се тимската работа и донесување одлуки за работа во училиштето со сите субјекти (вработени, родители и локалната самоуправа) со тоа што додаваат дека исто така го почитуваат мислењето на другите, почитуваат слободно изразување и мислење, поттикнуваат отвореност и соработка со сите субјекти;

-останатите двајца директори велат дека покрај почитувањето на мислењето на другиот, поттикнување на соработка и тимска работа, исто така го поттикнуваат и поддржуваат професионалниот развој на вработените во училиштето.

Прашање бр.3 „Според ваше мислење, кои ваши постапки при демократското раководење на училиштето даваат најмногу резултати?“

Третото прашање се однесува за постапките на директорите кои ги применуваат и даваат најголеми резултати при нивното демократско раководење со училиштето. За ова прашање:

-еден од директорите истакна дека соработката и размена на мислења како и почитување на барањата и одлуките на колективот придонесуваат за најголеми резултати при раководењето на училиштето;

-еден директор се изјасни дека отвореноста и почитта кон сите субјекти, неговата транспарентност и јавното информирање придонесуваат за успешно раководење со училиштето и придонесуваат за најголеми резултати во постигнувањата на целите на училиштето;

-дури тројца директори се согласуваат дека отвореноста и почитта кон другите, соработка со вработените и учениците, одговарање на потребите на наставниците, родителите и учениците како и донесувањето на заеднички одлуки со сите субјекти инволвирани во образовниот процес придонесуваат за постигнување на највисоки резултати и остварување на целите на училиштето.

Добиените резултати од ова прашање одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Овие резултати исто така одат во прилог на третата хипотеза **X3** која гласи “Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во основните училишта”.

Прашање бр.4 „Кои одлуки најчесто ги донесувате во договор со вработените (наставниците)?”

Четвртото прашање се однесува за одлуките кои директорите заеднички ги донесуваат во договор со вработените. За ова прашање сите директори одговорија дека:

-содржината на годишната програма за работа на училиштето, организацијата на наставата како и содржината на годишните наставни планови и програми за работа на наставниците е одлука која директорите најчесто ја донесуваат во договор со наставниците;

-еден директор додаде дека покрај горенаведените одлуки, тој исто така донесува заеднички одлуки со наставниците и за професионалното усовршување на наставниците, односно одлуки за посета на семинари и работилници, како и одлуки за влез на нови проекти во училиштето;

Добиените резултати од ова прашање одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи” и исто така одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Прашање бр.5 „Кога донесувате самостојно одлуки колку вработените ги почитуваат тие одлуки?”

Петтото прашање се однесува за почитувањето на одлуките од страна на наставниците за одлуки кои директорот самостојно ги донесува. За ова прашање сите директори имаат одговорено дека одлуките кои самостојно ги донесуваат се почитувани од страна на вработените но не секогаш, бидејќи понекогаш вработените пројавуваат незадоволство.

Резултатите кои се добиени од ова прашање одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи “Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”.

Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи” и одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

Прашање бр.6 „Според ваше мислење дали демократското управување на Училишниот Одбор и демократското раководење на менаџерите позитивно влијаат врз вработените?”

За шестото прашање сите директори се изјаснија дека демократското управување на Училишниот одбор и демократското раководење на директорот позитивно влијае врз вработените. Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиштето доколку тоа е демократски управувано и раководено а тоа директорите го имаат уведено од примената на демократските принципи во училишната практика кои особено придонесуваат за училишната клима и култура.

Добиените резултати од ова прашање одат во прилог на четвртата хипотеза **X4** која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

Прашање бр.7 „Сметате ли дека Вие како директор на ова училиште треба да промените нешто при раководењето со ова училиште за да ги задоволите демократските принципи?”

За седмото прашање кое се однесува за промени кои директорот треба да ги направи за да ги задоволи демократските принципи при раководењето со училиштето, директорите на училиштата ги дадоа следните одговори:

-еден од директорите истакна дека според неговото мислење училиштето добро функционира, но потребно е тој како директор да ја зголеми соработката со родителите и да обезбеди поголема транспарентност за работата на училиштето;

-двајца од директорите смета дека потребно е формирање на комисии од разни субјекти, од хомоген состав за подобрување на работата на училиштето како и поголема соработка со локалната средина;

-двајца од директорите сметаат дека не е потребна никаква промена во нивната работа бидејќи сметаат дека училиштето добро функционира и дека ги задоволуваат демократските принципи при раководењето со училиштето.

Резултатите кои се добиени од ова прашање одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи “Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”.

Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи “Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”. како и одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи “Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

**4. КОМПАРАТИВНА (СПОРЕДБЕНА) АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИТЕ
РАЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНИОТ АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК ЗА
НАСТАВНИЦИТЕ, ЧЛЕНОВИТЕ ОД УЧИЛИШНИТЕ ОДБОРИ И
СПРОВЕДЕНОТО ИНТЕРВЈУ НА ДИРЕКТОРИТЕ**

Следи компаративна анализа на податоците кои се добиени од спроведените анкетни прашалници од наставниците, членовите на Училишните одбори како и спроведеното интервју на директорите кои се спроведени во пет училишта на територијата на Скопје. Во ова истражување беа опфатени вкупно 100 наставници, 36 членови на Училишни одбори и 5 директори.

Првото прашање од интервјутото за директорите соодветсува со првата категорија тврдења од прашалниците и се однесуваат на потребата од училишен менаџмент во основното образование и воспитание.

Прашање бр.1 „Според ваше мислење, кои се придобивките од воведување на менаџмент во основното образование?“

За првото прашање директорите го дадоа следното мислење:

-двајца директори се изјаснија дека менаџментот во основните училишта е важен за функционалноста на училиштето со што придобивките од неговото воведување се подобра организација, координација и поделба на работните задачи и обврски, а за да биде успешен директорот во раководењето со основното училиште мора да има менаџерски способности за да може да ја организира работата во училиштето, да знае како да ги подели работните обврски, да ја следи, координира и набљудува работата. Добриот училишен менаџмент придонесува за зголемена ефикасност и ефективност во работата;

-тројца од директорите се изјаснија дека училишниот менаџмент е од особена важност за правилно функционирање на училиштата. Менаџментот им овозможува на директорите полесно да ги постигнат посакуваните цели, распределбата на работните обврски придонесува за зголемена ефикасност во работата на училиштето, а за да може еден директор да ги постигне своите цели потребно е да ја менаџира работата во училиштето. За да биде успешно училиштето, потребно е директорот да биде добар менаџер, лидер и водач.

Тврдење бр.1

„Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето”.

Наставниците на ова тврдење одговориле на следниот начин: 85 од испитаниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат дека менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето. Делумно се согласуваат 14% односно 14 испитаници, а 1 испитаник не се согласува со тврдењето, односно 1% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење 35 од испитаниците кои се членови во Управните одбори или 97,2% од вкупниот број на испитаници одговориле дека потполно се согласуваат дека менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето. Делумно се согласуваат 2,8 % односно 1 испитаник, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Од добиените резултати од истражувањето можеме да заклучиме дека овие резултати одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи;

“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Успешен директор значи успешен менаџер”.

За ова тврдење 88 од наставниците или 88% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 12% односно 12 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

На ова тврдење 31 од членовите на Училишните одбори или 86,1 % одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 13,9% односно 5 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Тројца директори имаат истакнато дека за да биде успешно училиштето, потребно е директорот да биде добар менаџер, лидер и водач.

Од добиените резултати за ова тврдење можеме да забележиме дека поголем број на испитаници го делат мислењето дека успешен директор значи успешен менаџер.

Тврдење бр 3

„За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач”.

Одговорите на наставниците за ова тврдење се следните: 88 од испитаниците или 88% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 12% односно 12 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

На ова тврдење 33 од 36 членови на Училишните одбори или 91,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 8,3% односно 3 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Тројца директори имаат истакнато дека за да биде успешно училиштето, потребно е директорот да биде добар менаџер, лидер и водач.

Од добиените резултати за ова тврдење можеме да забележиме дека поголем број на испитаници го делат мислењето дека за да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач.

Тврдење бр 4

„Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер”.

За тврдењето кое се однесува на образованието на менаџерите, 52 од наставниците или 52% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето, делумно се согласуваат 42% односно 42 испитаници, а 6 испитаници не се согласуваат, односно 6% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење 14 од испитаниците членови на Училишни одбори, односно 38,9% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,4 % односно 16 испитаници, а 6 испитаници не се согласуваат, односно 16,7% од вкупниот број испитаници.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи

“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 5

„Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности”.

На ова тврдење 85 од наставниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат дека директорот треба да има ментални, физички и емоционални способности. Делумно се согласуваат 14% односно 14 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 1% од вкупниот број испитаници.

Од членовите на училишните одбори на ова тврдење 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи:

“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”

Тврдење бр 6

„Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности”.

На ова тврдење 17 од испитаниците или 17% од вкупниот број наставници одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 47 испитаници не се согласуваат, односно 47% од вкупниот број испитаници.

Од членовите на училишните одбори на ова тврдење 8 од испитаниците или 22,2% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 38,9% односно 14 испитаници, и исто така 14 испитаници не се согласуваат, односно 38,9% од вкупниот број испитаници.

Двајца од директорите се согласуваат дека за да биде успешен директорот во раководењето со основното училиште мора да има менаџерски способности за да може да ја организира работата во училиштето. Тројца директори имаат истакнато дека за да биде успешно училиштето, потребно е директорот да биде добар менаџер, лидер и водач.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи:

“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Тврдење бр 7

„Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето”.

На ова тврдење 59 од испитаниците или 59% од наставниците одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 31% односно 31 испитаник, а 10 испитаници не се согласуваат, односно 10% од вкупниот број испитаници.

Од членовите на училишните одбори за ова тврдење 22 од испитаниците или 61,1% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето, односно дека вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето. Со ова тврдење делумно се согласуваат 36,1% односно 13 испитаници, а 1 испитаник не се согласува, односно 2,8% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза X2 која гласи:

“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 8

„Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето”.

На ова тврдење 68 од наставниците или 68% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 28% односно 28 испитаник, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 4% од вкупниот број испитаници.

За ова тврдење членовите на Училишните одбори одговориле на следниот начин: 32 од испитаниците или 88,9% одговориле дека потполно се согласуваат дека зголемувањето на ефикасноста И ефективноста во работата на училиштето зависи од самиот менаџер во училиштето. Делумно се согласуваат 11,1% односно 4 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Тројца од директорите истакнаа дека менаџментот им овозможува на директорите полесно да ги постигнат посакуваните цели, а распределбата на работните обврски придонесува за зголемена ефикасност во работата на училиштето.

Резултатите добиени од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи:

“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”.

Втората категорија тврдења се однесуваат на потребата од демократско раководење со основните училишта.

Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

На ова тврдење 85 од наставниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 15% односно 15 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

За ова тврдење членовите на Училишните одбори одговориле на следниот начин: 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

За шеттото прашање од интервјуто за директорите кое гласи „Според ваше мислење дали демократското управување на Училишниот Одбор и демократското раководење на менаџерите позитивно влијаат врз вработените?” сите директори се изјаснија дека демократското управување на Училишниот одбор и демократското раководење на директорот позитивно влијае врз вработените. Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиштето доколку тоа е демократски управувано и раководено а тоа директорите го имаат уведено од примената на демократските принципи во училишната практика кои особено придонесуваат за училишната клима и култура.

Добиените резултати од ова тврдење и одговорите на прашањето наменето за директорите одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи:

“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”.

Тврдење бр 2

„Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите”.

За ова тврдење наставниците одговориле на следниот начин: 78 од испитаниците или 78% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 20% односно 20 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број на испитаници.

За ова тврдење членовите на Училишните одбори одговориле на следниот начин: 27 од испитаниците или 66,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,4% односно 7 испитаници, а 5 испитаници не се согласуваат, односно 13,9% од вкупниот број испитаници.

Од анализата на добиените одговори од директорите за третото прашање кое гласи: „Според ваше мислење, кои ваши постапки при демократското раководење на училиштето даваат најмногу резултати?“, може да се заклучи дека без разлика кои постапки ги применуваат, демократското раководење на училиштето даваат големи резултати во постигнувањето на целите, што потврдува дека демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на третата хипотеза **X3** која гласи **“Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во основните училишта”** и исто така оди во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи **“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”**.

Тврдење бр 3

„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”.

За ова тврдење 89 од наставниците или 89% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето дека вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено. Делумно се согласуваат 9% односно 9 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

За ова тврдење членовите на Училишните одбори одговориле на следниот начин: 22 од испитаниците или 61,1% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето, делумно се согласуваат 38,9% односно 14 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на четвртата хипотеза **X4** која гласи: **“Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”**.

Тврдење бр 4

„Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи”.

Наставниците за ова прашање одговориле на следниот начин: 28 од испитаниците или 28% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 65% односно 65 испитаници, а 7 испитаници не се согласуваат, односно 7% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење 12 од членовите на Училишниот одбор или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 58,4% односно 21 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 8,3% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи:

“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.

Тврдење бр 5

„Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите”.

На ова тврдење 29 од наставниците или 29% одговориле дека вработените во основните училишта се потполно задоволни од работата на директорите. Делумно се согласуваат 52% односно 52 испитаници, а 19 испитаници не се согласуваат, односно 19% од вкупниот број испитаници.

За ова тврдење 15 од членовите на Училишниот одбор или 41,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 47,2% односно 17 испитаници, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”** и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**.

Тврдење бр 6

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

Наставниците за ова тврдење одговориле на следниот начин: 45 од испитаниците или 45% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 43% односно 43 испитаници, а 12 испитаници не се согласуваат, односно 12% од вкупниот број испитаници.

За ова тврдење 15 од членовите на Училишниот одбор или 41,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 47,2% односно 17 испитаници, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Овие резултати исто така одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**.

Тврдење бр 7

„Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот”.

За ова тврдење 43 од наставниците или 43% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето дека вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот. Делумно се согласуваат 49% односно 49 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 8% од вкупниот број испитаници.

За ова тврдење членовите на Училишните одбори одговориле на следниот начин: 12 од испитаниците или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,5% односно 16 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 22,2% од вкупниот број испитаници.

Петтото прашање од интервјуто на директорите кое гласи „Кога донесувате самостојно одлуки колку вработените ги почитуваат тие одлуки?” се однесува за почитувањето на одлуките од страна на наставниците за одлуки кои директорот самостојно ги донесува. За ова прашање сите директори имаат одговорено дека одлуките кои самостојно ги донесуваат се почитувани од страна на вработените но не секогаш.

Добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.**

„Постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето на одлуки за работата во училиштето”.

На тврдењето кое се однесува за надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето наставниците ги дале следните одговори: 70 од вкупниот број на испитаници, односно 70% одговориле дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работата на училиштето а 35 испитаници или 35% навеле дека овие фактори се општините, министерството за образование и наука, родителите, локалната заедница, политичките партии и бирото за развој на образованието. Останатите 30 испитаници, или 30% сметаат дека не постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работа на училиштето.

За ова тврдење членовите од Училишниот одбор одговориле на следниот начин: 28 испитаници или 77,8 % од вкупниот број на испитаници одговориле дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз

донесувањето одлуки за работата на училиштето а 15 испитаници или 41,7% навеле дека овие фактори се општините, министерството за образование и наука, родителите, локалната заедница, политичките партии и бирото за развој на образованието. Останатите 8 испитаници, или 22,2% сметаат дека не постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето одлуки за работа на училиштето.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на петтата хипотеза X5 која гласи:

“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.

“Одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците”

На тврдењето кое се однесува за одлуки кои директорот треба да ги донесува заеднички со наставниците, наставниците одговориле на следниот начин: 86 од вкупниот број на испитаници или 86% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е усвојувањето на годишната програма за работата на училиштето; 51 од вкупниот број на испитаници или 51% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за финансискиот план на училиштето; 80 од вкупниот број на испитаници или 80% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за избор на претставници во Училишниот одбор а 100 од вкупниот број на испитаници или 100% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес.

Членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 29 од вкупниот број на испитаници или 80,5% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е усвојувањето на годишната програма за работата на училиштето; 21 од вкупниот број на испитаници или 58,3% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за финансискиот план на училиштето; 26 од вкупниот број на испитаници или 72,2% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за избор на претставници во Училишниот одбор а 36 од вкупниот број на испитаници или 100% одговориле дека одлука која директорот треба да ја донесува заеднички со наставниците е одлука за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес.

Четвртото прашање од интервјуто за директори кое гласи „Кои одлуки најчесто ги донесувате во договор со вработените (наставниците)?” се однесува за одлуките кои директорите заеднички ги донесуваат во договор со вработените. За ова прашање сите директори одговорија дека содржината на годишната програма за работа на училиштето, организацијата на наставата како и содржината на годишните наставни планови и програми за работа на наставниците е одлука која директорите најчесто ја донесуваат во договор со наставниците. Еден директор додаде дека покрај горенаведените одлуки, тој исто така донесува заеднички одлуки со наставниците и за професионалното усовршување на наставниците, односно одлуки за посета на семинари и работилници, како и одлуки за влез на нови проекти во училиштето.

Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи: **“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”**.

“Вработените пројавуваат незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи”.

За прашањето кое се однесува за пројавено незадоволство од страна на вработените за непочитувањето на директорот на демократските принципи наставниците ги дале следните одговори: 24 од вкупниот број на испитаници или 24% од наставниците одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство; 57 од вкупниот број на испитаници или 57% одговориле дека вработените ретко пројавуваат незадоволство а 19 од вкупниот број на испитаници или 19% одговориле дека вработените често пројавуваат незадоволство.

Членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 14 од вкупниот број на испитаници или 38,9% одговориле дека вработените никогаш не пројавиле незадоволство; 22 од вкупниот број на испитаници или 61,1% одговориле дека вработените ретко пројавуваат незадоволство а нема испитаници кои одговориле дека вработените често пројавуваат незадоволство.

Петтото прашање од интервјуто на директорите кое гласи „Кога донесувате самостојно одлуки колку вработените ги почитуваат тие одлуки?” се однесува за почитувањето на одлуките од страна на наставниците за одлуки кои директорот самостојно ги донесува. За ова прашање сите директори имаат одговорено дека одлуките кои самостојно

ги донесуваат се почитувани од страна на вработените но не секогаш, бидејќи понекогаш вработените пројавуваат незадоволство.

Резултатите кои се добиени за ова тврдење одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи:

“Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”.

Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”.** како и на петтата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”.**

“Директорот на ова училиште ги почитува демократските принципи при раководењето со училиштето”.

На прашањето кое се однесува за почитувањето на демократските принципи од страна на директорот 80 од вкупниот број на наставници или 80% одговориле дека директорот ги почитува демократските принципи, а 39 испитаници или 39% ги навеле принципите почитување на личноста на вработените, нивните права, коректен однос со наставниците родителите и учениците. Само 20 од вкупниот број на испитаници или 20% одговориле дека директорот не ги почитува демократските принципи.

Од членовите на Училишните одбори, 27 од вкупниот број на испитаници или 75% одговориле дека директорот ги почитува демократските принципи, а 7 испитаници, односно 19,4% ги навеле принципите почитување на личноста на вработените, нивните права, коректен однос со родителите и учениците. Само 9 од вкупниот број на испитаници или 25% одговориле дека директорот не ги почитува демократските принципи.

Второто прашање од интервјуто за директори кое гласи „Кои демократски принципи ги применувате при раководењето на вашето училиште?“ се однесува на демократските принципи кои директорите на основните училишта ги применуваат при раководењето со училиштето. За ова прашање директорите го одговорија следново: еден директор одговорил дека најчесто ја применува тимската работа и донесување одлуки за работа во училиштето со сите субјекти (вработени, родители и локалната самоуправа); двајца од директорите се надоврзуваат на

мислењето дека демократските принципи што најчесто ги применуваат се тимската работа и донесување одлуки за работа во училиштето со сите субјекти (вработени, родители и локалната самоуправа) со тоа што додаваат дека исто така го почитуваат мислењето на другите, почитуваат слободно изразување и мислење, поттикнуваат отвореност и соработка со сите субјекти; останатите двајца директори велат дека покрај почитувањето на мислењето на другиот, поттикнување на соработка и тимска работа, исто така го поттикнуваат и поддржуваат професионалниот развој на вработените во училиштето.

Според добиените одговори можеме да забележиме дека добиените резултати не и одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**. како и на петтата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

“Директорот треба да измени нешто во раководењето со ова училиште за да ги задоволи демократските принципи”.

На тврдењето кое се однесува за промена во начинот на раководење на директорот за да ги задоволи демократските принципи 49 од вкупниот број на испитаници или 49 % одговориле дека директорот треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи, а 20 наставници или 20% ги навеле принципите поголема соработка со наставниците, награди и признанија за постигнувањата на наставниците, да не се фаворизираат одредени наставници, сите наставници да бидат еднакви и да имаат подеднакви шанси за да се докажат во работата и да напредуваат професионално. 51 од вкупниот број на испитаници или 51% одговориле дека директорот не треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи.

Од членовите на Училишните одбори 5 од вкупниот број на испитаници или 13,9% одговориле дека директорот треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи но ниту еден испитаник не навел што треба директорот да измени. Дури 31од вкупниот број на испитаници или 86,1% одговориле дека директорот не треба да го промени начинот на раководење за да ги задоволи демократските принципи.

За седмото прашање од интервјуто за директори кое се однесува за промени кои директорот треба да ги направи за да ги задоволи демократските принципи при раководењето со училиштето, еден од директорите истакна дека според неговото мислење училиштето добро функционира, но потребно е тој како директор да ја зголеми соработката со родителите и да обезбеди поголема транспарентност за работата на училиштето; двајца од директорите сметаат дека потребно е формирање на комисији од разни субјекти, од хомоген состав за подобрување на работата на училиштето како и поголема соработка со локалната средина, а двајца сметаат дека не е потребна никаква промена во нивната работа бидејќи сметаат дека училиштето добро функционира и дека ги задоволуваат демократските принципи при раководењето со училиштето.

Од добиените податоци може да забележиме дека различни се ставовите на наставниците и членовите од Училишните одбори за ова прашање. Мала е разликата помеѓу наставниците кои се согласуваат и оние кои не се согласуваат со тврдењето. Сепак, поголемиот дел од одговорите на директорите се потврдни, односно директорите сметаат дека треба да воведат некои промени за да ги задоволат демократските принципи со раководењето со училиштето. Ваквите резултати добиени од директорите и од голем дел од испитаните наставници одат во прилог на општата хипотеза **XO** која гласи: **“Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера”**.

Исто така, добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**, како и петтата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Третата категорија тврдења се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое е спроведено истражувањето.

Тврдење бр.1

„Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето”.

На ова тврдење 50 од наставниците или 50% одговориле дека почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето. Делумно се согласуваат 48% односно 48 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење 14 од членовите на Училишниот одбор или 38,9% одговориле дека почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето во кое се членови на Управниот одбор. Делумно се согласуваат 61,1% односно 22 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати од ова тврдење покажуваат контрадикторност во одговорите на испитаниците, односно мала е разликата во процентот на одговорите помеѓу испитаниците кои се согласуваат со тврдењето и оние кои делумно се согласуваат со него. Сепак овие резултати одат во прилог на првата хипотеза **X1** која гласи **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**.

Овие резултати исто така одат во прилог на петтата хипотеза **X5** која гласи **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Тврдење бр 2

„Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците”.

На ова тврдење 85 од наставниците или 85% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 15% односно 15 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со ова тврдење.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 28 од испитаниците или 77,8% одговориле дека демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците. Со тврдењето делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи: **“Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”**.

Тврдење бр 3

„Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште”.

На ова тврдење 54 од наставниците или 54% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44% односно 44 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 20 од испитаниците или 55,6% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 44,4% односно 16 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Тврдење бр 4

„Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”.

На ова тврдење наставниците ги дале следните одговори: 50 од испитаниците или 50% одговориле дека директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците. Делумно се согласуваат 48% односно 48 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат со ова тврдење, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 20 од испитаниците или 55,6% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 41,6% односно 15 испитаници, а 1 испитаник не се согласува, односно 2,8% од вкупниот број испитаници.

Четвртото прашање од интервјуто за директори кое гласи „Кои одлуки најчесто ги донесувате во договор со вработените (наставниците)?” се однесува за одлуките кои директорите заеднички ги донесуваат во договор со вработените. За ова прашање сите директори одговорија дека содржината на годишната програма за работа на училиштето, организацијата на наставата како и содржината на годишните наставни планови и програми за работа на наставниците е одлука која директорите најчесто ја донесуваат во договор со наставниците. Еден директор додаде дека покрај горенаведените одлуки, тој исто така донесува заеднички одлуки со наставниците и за професионалното усовршување на наставниците, односно одлуки за посета на семинари и работилници, како и одлуки за влез на нови проекти во училиштето.

Од добиените резултати можеме да заклучиме дека постои потреба од поголемо спроведување на демократските принципи, односно директорите треба да донесуваат повеќе одлуки во договор со вработените за работата на училиштето.

Добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза X1 која гласи **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”** и исто така одат во прилог на петтата хипотеза X5 која гласи **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Тврдење бр 5

„Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето”.

На ова тврдење 46 од наставниците или 46% одговориле дека Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 8 испитаници не се согласуваат, односно 8% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 12 од испитаниците или 33,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 55,6% односно 20 испитаници, а 4 испитаници не се согласуваат, односно 11,1% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати одат во прилог на првата хипотеза X1 која гласи: **“Постои потреба за зголемување на свеста кај менаџерите и управните органи со основните училишта за важноста од почитување на демократските принципи”**.

Тврдење бр 6

„Соработката на наставниците зависи од подршката на директорот”.

На ова тврдење 62 од наставниците или 62% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36% односно 36 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 24 од испитаниците или 66,7% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 27,8% односно 10 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5 од вкупниот број испитаници.

Од одговорите на првото прашање од интервјуто за директори кое се однесува за придобивките од воведувањето на менаџмент во училиштата, сите директори се изјаснија дека добриот училишен менаџмент придонесува за зголемена ефикасност и ефективност во работата, а овој одговор исто така се однесува и на соработката на вработените.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4 која гласи: “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководело”**. Овие резултати исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2 која гласи: “Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”**.

Тврдење бр 7

„Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата”.

На ова тврдење кое се однесува за позитивното влијание на директорот на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата, 61 од наставниците или 61% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Со ова тврдење делумно се согласуваат 38% односно 38 наставници, а 1 испитаник не се согласува, односно 1% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 26 од испитаниците или 72,2% одговориле дека директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата. Со ова тврдење делумно се согласуваат 27,8% односно 10 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза **X4 која гласи “Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководело”**. Овие резултати исто така одат во прилог на и шестата хипотеза **X6 која гласи “Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”**.

Тврдење бр 8

„Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата”.

За ова тврдење наставниците ги дале следните одговори: 59 од испитаниците или 59% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 38% односно 38 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 27 од испитаниците или 75% одговориле дека директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата. Со ова тврдење делумно се согласуваат 25% односно 9 испитаници, а нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи: **“Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководеено”**.

Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи: **“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”**.

Тврдење бр 9

„Директорот го почитува мислењето на наставниците”.

Наставниците за ова тврдење ги дале следните одговори: 53 од испитаниците или 53% одговориле дека директорот го почитува мислењето на наставниците. Со ова тврдење делумно се согласуваат 55% односно 55 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 27 од испитаниците или 75% одговориле дека директорот го почитува мислењето на наставниците. Со ова тврдење делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 2,8% од вкупниот број испитаници.

Поради големиот процент на одговори од испитаниците кои делумно се согласуваат со тврдењето, добиените резултати може да одат во прилог на петата хипотеза **X5** која гласи: **“Постои потреба од повисок степен на спроведување демократски принципи при менаџирање и раководење со основните училишта”**.

Тврдење бр 10

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените”.

Наставниците за ова тврдење одговориле на следниот начин: 66 од испитаниците или 66% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 33% односно 33 испитаници, а 1 испитаник не се согласуваат, односно 1% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 26 од испитаниците или 72,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 22,2% односно 8 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати одат во прилог на четвртата хипотеза, која гласи **X4** која гласи **“Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено”**. Овие резултати исто така одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи **“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”**.

Тврдење бр 11

„Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”.

Наставниците за ова тврдење одговориле на следниот начин: 64 од испитаниците или 64% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 34% односно 34 испитаници, а 2 испитаника не се согласуваат, односно 2% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 27 од испитаниците или 75% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,5% односно 7 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи: **“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”**.

Тврдење бр 12

„Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор”.

Наставниците за ова тврдење одговориле на следниот начин: 60 од испитаниците или 60% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 37% односно 37 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: 27 од испитаниците или 75% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 19,5% односно 7 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5% од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи: **“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”** и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи **“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”**.

Тврдење бр 13

„Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки”.

Наставниците за ова тврдење одговориле на следниот начин: 60 од испитаниците или 60% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 37% односно 37 испитаници, а 3 испитаници не се согласуваат, односно 3% од вкупниот број испитаници.

На ова тврдење членовите на Училишниот одбор ги дале следните одговори: тврдење 21 од испитаниците или 58,3% одговориле дека потполно се согласуваат со тврдењето. Делумно се согласуваат 36,2% односно 13 испитаници, а 2 испитаници не се согласуваат, односно 5,5 % од вкупниот број испитаници.

Добиените резултати од ова тврдење одат во прилог на шестата хипотеза **X6** која гласи: **“Директорот треба да има менаџерски способности и карактеристики за успешно да раководи со училиштето”** и исто така одат во прилог на втората хипотеза **X2** која гласи **“Добриот менаџмент и почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето”**.

ЗАКЛУЧОК

Во современото општество постојат многубројни промени кои се воведуваат со цел да се следи трендот на модернизација за осовременување на сите аспекти од општествениот живот.

Образовниот систем, кој претставува важен сегмент од развојот на општествениот живот, се соочува со сите промени кои се случуваат во општеството. Во време кога Европа се стреми кон усовршување на општеството преку негова демократизација, во македонскиот образовен систем мора да се зголеми примената на демократските принципи во образовните системи.

Воведувањето на менаџментот при раководењето со основните училишта укажува на обидите за правилно раководење со основните училишта. Училишниот менаџмент им ја олеснува работата на директорите и им овозможува полесно да ги остварат целите на организацијата. Но, за разлика од училишниот менаџмент кој активно се спроведува во основните училишта, потребна е поголема примена на демократските принципи при раководењето со основните училишта за задоволување на потребите на сите субјекти кои се инволвирани и засегнати од овој систем.

Ова истражување ги опфати субјектите кои се директно инволвирани во спроведувањето на демократските принципи (директорите и членовите на Училишните одбори) како и оние субјекти кои ги чувствуваат последиците од демократското раководење со училиштето (наставниците). Од квалитативната и квантитативна анализа на добиените резултати може да се каже дека се потврдува главната хипотеза **ХО** која гласи:

“Спроведувањето и почитувањето на демократските принципи при менаџирањето и раководењето во основните училишта не се остварува во доволна мера.”

Анализата на добиените одговори исто така ги потврди и посебните хипотези, од кои најголем дел укажуваат за потребата на примена на демократските принципи, од колкава важност се и дека придонесуваат за ефикасност и ефективност во работата на училиштето.

Важно е да се напомене дека постои разлика во одговорите на членовите на Училишните одбори и наставниците, како и помеѓу наставниците и директорите. Прашањата во поголема мера се однесуваа за работата на директорите за што вработените даваат пореални одговори поради директната инволвираност, за разлика од членовите на Училишните одбори, па и од самите директори.

Користена литература:

1. Ангеловска-Галевска, Н. (2005) *Планирање на научно истражување, интерен материјал*, Скопје;
2. Ангеловска-Галевска, Н. (1998) *Квалификациони истражувања во воспитанието и образованието*, Битола, Киро Дандаро;
3. Баракоска, А. (2007) *Педагогија: учебно помагало*, Скопје: Филозофски факултет;
4. Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет;
5. Група на автори, (2005), *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015*, Скопје, Министерство за образование и наука на Република Македонија;
6. Диздаревиќ, И. (1998), *Психолошки погледи на менаџментот*, Скопје: Феникс;
7. Закон за основно образование на РМ објавен во Службен весник на Р.М. бр. 44/95 од 20 Септември 1995 год. ;
8. Закон за основно образование објавен во службен весник на Р.М. бр. 103/08 на 19.08. 2008 год;
9. Петковски К. (1998), *Менаџмент во училиштето (што треба да се знае и умеа за успешно да се води училиштето)*, Скопје, Просветен работник;
10. Петковски, К. (2000), *Водство и ефективна комуникација*, Битола: Киро Дандаро;
11. Петковски, К., Алексова, М.(2004), *Водeње на динамично училиште*, Скопје: Бирото за развој на образованието;
12. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) *Предизвиците на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц;
13. Кралев Т. (1994) *Основи на менаџментот*, Скопје: ЦИМ- Центар за интернационален менаџмент;

14. Смилевски Цветко, (1997) *Прирачник за тимската работа*, Скопје: Детра Центар;
15. Adams, J. D. (Ed.) (1984), *Transforming Work*, Miles River Press;
16. Adams, J. D. (Ed.) (1986), *Transforming Leadership From Vision to Reality* , Miles River Press;
17. Backman, E. and Trafford, B. (2007) *Democratic governance of schools*, Council of Europe Publishing;
18. Bales, R. F. (1958), '*Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups*', in MACCOBY et al., *Readings in Social Psychology* (3rd edn.) Holt, Rinehart, & Winston, Inc., New York;
19. Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, Harper and Row, New York;
20. Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston;
21. Burns, J. McG.(1978), *Leadership*, Harper and Row, New York;
22. Bush T., West-Burnham J., (1994) , *The Principles of Educational Management*, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester;
23. Dean, J. (1995) *Managing Primary School*, New York: Routledge;
24. Dewey, J. (1916) *Democracy and Education*, New York:Macmillan;
25. Farey, I'. R. (1968), *The Leader/Manager; A New Synthesis*, Unpublished paper;
26. Fiedler, F. (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, New York; McGraw-Hill;
27. Frigon, N., Jackson H. (1996), *The Leader*, New York: Amacom- American Management Association;
28. Fullan, M. (May 2006), *Managing Change*, Soros Conference, Budapest;
29. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, (3rd edn.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.;
30. Kahn, R. L. and Katz, D. (1960), '*Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale*' in *Group Dynamics*, Harper & Row, New York;
31. Kotter, J. P.(1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York;
32. Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York;

33. McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York;
34. Reddin, W. J. (1970), *Managerial Effectiveness* McGraw-Hill, New York;
35. Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88, Ohio State University;
36. Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1958 & 1973), 'How to Choose a Leadership Pattern', Harvard Business Review;
37. Thomas J. Sergiovani (1996) *Leadership for the Schoolhouse*, Sann Francisco: Josey-Bass Publishers;
38. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York;
39. Tierney, E. (1994) *Business Ethics*, A Guide for Menagers, London: Kogan Page;
40. Ubben, G. & Highes, L. (1991), *The principal Sreative Leadership for Effective Schools*, USA: Allyn and Bacon;
41. Whitaker, P. (1995), *Managing change in schools*, Open University Press;
42. <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iei/articles/v6n3/monyatsi/paper.pdf>;
43. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-6573-65-8/027-035.pdf>;
44. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp;
45. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Downloads/EDC_Speeches_15-16April%202010/2010%20some%20challenges%20for%20democratic%20school%20governance.pdf;
46. <http://www.rosejourn.com/index.php/rose/article/view/70>;
47. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Downloads/Leaflet_ToolDemGov_school_en.pdf;
48. <http://leading-learning.blogspot.com/2011/11/time-for-democracy-in-schools.html>;
49. <http://voices.washingtonpost.com/answer-sheet/george-wood/democracy-in-schools-preached.html>;
50. <http://dera.ioe.ac.uk/4385/1/crickreport1998.pdf>;
51. <http://www.teachersfirst.nl/Teaching/TheImportanceofTeachers/tabid/236/Default.aspx>;

52. <http://gef.fhi360.org/publications/GEC/GEC%20WP%201-Role%20of%20Teachers.pdf>;
53. <http://www.navodaya.nic.in/Role%20of%20Teacher.htm>;
54. http://www.childsupport.in/html/for_teachers.html;
55. <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/CM-7980.pdf>;
56. <http://www.lawanddemocracy.org/pdf/files/amazing.prin...pdf>;
57. http://www.ipu.org/PDF/publications/DEMOCRACY_PR_E.pdf;
58. <http://www.parli.com/newsletter/basic-principles-of-democratic-government>;
59. <http://asmarino.com/articles/1442-principles-of-democracy>;
60. <http://www.esha.org/Documents/Educational+Leadership+and+Democracy.pdf>;
61. <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iei/articles/v6n3/monyatsi/BEGIN.HTM>;
62. https://en.wikipedia.org/wiki/Waldorf_education;
63. <http://www.rosejourn.com/index.php/rose>;
64. http://books.google.mk/books?id=JVWBQwxR7UoC&pg=PA74&lpg=PA74&dq=rensis+likert+leadership+styles&source=bl&ots=ngHARxFbNh&sig=1Tx1uabU44tFjj9KOOELi_8915Q&hl=en&sa=X&ei=ArxRUqWyA66P4gSz2oHgAg&redir_esc=y#v=onepage&q=rensis%20likert%20leadership%20styles&f=false;
65. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>;
66. http://www.sagepub.com/upm-data/11217_Serg_Article_1.pdf;

ПРИЛОЗИ

Научно истражување

**Училишниот менаџмент и
демократското раководење во основното
образование**

**ПРАШАЛНИК
за членови од управен одбор во
основно училиште**

Овој прашалник е создаден за да се направи анализа на степенот на почитување на демократските принципи во основните училишта при нивно менаџирање и раководење.

Оваа анализа ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со основните училишта што воедно значи и унапредување и развој на работата на училиштата како и приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи. Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, потребата за почитување на демократските принципи во основните училишта како и реформите кои треба да се спроведат во критичните области за подобрување на состојбата.

Прашалникот се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно следете ги упатствата за пополнување на прашалникот.

Ви благодариме на соработката.

I. Потреба од училишен менаџмент

1. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето			
2.	Успешен директот значи успешен менаџер			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач			
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер			
5.	Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности			
6.	Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности			
7.	Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето			
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето			

II. Потреба од демократско раководење со основните училишта

2. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето			
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено			
4.	Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи			
5.	Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите			
6.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот			

3. Според ваше мислење, дали сметате дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето на одлуки за работата на училиштето?
- Да
 - Не

Доколку изберете Да, наведете кои фактори сметате дека влијаат врз донесувањето на одлуки за работа на училиштето?

4. Според ваше мислење кои одлуки треба да ги донесуваат заеднички работените и директорот на училиштето
- усвојување на годишна програма за работа на училиштето
 - одлука за финансиски план на училиштето
 - избор на претставници во Училишниот одбор
 - одлуки за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес
5. Како член на Управниот Одбор на училиштето во вашето досегашно искуство можете ли да се сетите колку често вработените пројавуваат незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи?
- Никогаш не пројавиле незадоволство
 - Ретко пројавуваат незадоволство
 - Често пројавуваат незадоволство
6. Дали сметате дека директорот на ова училиште ги почитува демократските принципи при раководењето со училиштето?
- Да
 - Не

Доколку изберете Да, кон кои принципи најчесто се придржува и ги почитува?

7. Според ваше мислење дали директорот треба да измени нешто во раководењето со ова училиште за да ги задоволи демократските принципи?

- ☐ Да
- ☐ Не

Доколку изберете Да, наведете што треба да измени?

8. Подолу во табелата се дадени ставови кои се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое сте член на управниот одбор за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам		+	+/-	-
1.	Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето			
2.	Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште			
4.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето			
6.	Соработката на наставниците зависи од поддршката на директорот			
7.	Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата			
8.	Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата			
9.	Директорот го почитува мислењето на наставниците			
10.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените			
11.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците			
12.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор			
13.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки			

Ви благодариме на соработката!

Научно истражување

**Училишниот менаџмент и
демократското раководење во основното
образование**

**ПРАШАЛНИК
за наставници во основно
училиште**

Овој прашалник е создаден за да се направи анализа на степенот на почитување на демократските принципи во основните училишта при нивно менаџирање и раководење.

Оваа анализа ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со основните училишта што воедно значи и унапредување и развој на работата на училиштата како и приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи. Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, потребата за почитување на демократските принципи во основните училишта како и реформите кои треба да се спроведат во критичните области за подобрување на состојбата.

Прашалникот се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно следете ги упатствата за пополнување на прашалникот.

Ви благодариме на соработката.

I. Општи податоци

Наставник во:

- 1) Одделенска настава
- 2) Предметна настава

II. Потреба од училишен менаџмент

1. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Менаџментот во основното образование е важно за напредокот на училиштето			
2.	Успешен директор значи успешен менаџер			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач			
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер			
5.	Потребно е директорот да има ментални, физички и емоционални способности			
6.	Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности			
7.	Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето			
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето			

III. Потреба од демократско раководење со основните училишта

2. Подолу во табелата се дадени ставови за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам		+	+/-	-
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето			
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено			
4.	Менаџерите во основните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи			
5.	Вработените во основните училишта се задоволни од работата на директорите			
6.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот			

3. Според ваше мислење, дали сметате дека постојат надворешни фактори кои влијаат врз донесувањето на одлуки за работата на училиштето?

- Да
- Не

Доколку изберете Да, наведете кои фактори сметате дека влијаат врз донесувањето на одлуки за работа на училиштето?

4. Според ваше мислење кои одлуки треба да ги донесуваат заеднички вработените и директорот на училиштето

- усвојување на годишна програма за работа на училиштето
- одлука за финансиски план на училиштето
- избор на претставници во Училишниот одбор
- одлуки за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес

5. Според вас како наставник во досегашната работа во ова училиште можете ли да се сетите колку често вработените пројавуваат незадоволство од работата на директорот за непочитување на демократските принципи?

- Никогаш не пројавиле незадоволство
- Ретко пројавуваат незадоволство
- Често пројавуваат незадоволство

6. Дали сметате дека директорот на ова училиште ги почитува демократските принципи при раководењето со училиштето?

- Да
- Не

Доколку изберете Да, кон кои принципи најчесто се придржува и ги почитува?

7. Според ваше мислење дали директорот треба да измени нешто во раководењето со ова училиште за да ги задоволи демократските принципи?

- Да
- Не

Доколку изберете Да, наведете што треба да измени?

8. Подолу во табелата се дадени ставови кои се однесуваат на демократското раководење со училиштето во кое сте член на управниот одбор за кои треба да го дадете своето мислење со внесување на знакот X во соодветното поле:

(+) Се согласувам; (+/-) Делумно се согласувам и (-) Не се согласувам

		+	+/-	-
1.	Почитувањето на демократските принципи е во голема мера во училиштето			
2.	Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во ова училиште			
4.	Директорот донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
5.	Надворешните фактори во голема мера влијаат врз почитувањето на демократските принципи во училиштето			
6.	Соработката на наставниците зависи од поддршката на директорот			
7.	Директорот позитивно влијае на мислењето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата			
8.	Директорот влијае врз подредените и ги мотивира за извршување на работата			
9.	Директорот го почитува мислењето на наставниците			
10.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со вработените			
11.	Директорот воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците			
12.	Директорот темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор			
13.	Директорот отворено и формативно прашува, предизвикува и тестира претпоставки			

Ви благодариме на соработката!

Научно истражување

**Училишниот менаџмент и
демократското раководење во основното
образование**

**ИНТЕРВЈУ
за директори на основно
училиште**

Овој интервју е создадено за да се направи анализа на степенот на почитување на демократските принципи во основните училишта при нивно менаџирање и раководење.

Оваа анализа ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со основните училишта што воедно значи и унапредување и развој на работата на училиштата како и приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи. Со истражувањето ќе се утврди фактичката состојба за менаџирањето и демократското раководење со основните училишта, потребата за почитување на демократските принципи во основните училишта како и реформите кои треба да се спроведат во критичните области за подобрување на состојбата.

Интервјуто се состои од различни типови прашања, затоа Ве молиме внимателно да одговорите на прашањата.

Ви благодариме на соработката.

Потреба од училишен менаџмент

Менаџментот во образованието е активен процес кој тече во континуитет и не се однесува само на раководното лице, туку и на персоналот во целост. Секој менаџер е целосно насочен кон постигнување на целта.

1. Според ваше мислење, кои се придобивките од воведување на менаџмент во основното образование?

Потреба од демократско раководење со основните училишта

Демократијата е условен и релативен концепт. Неопходно е на демократијата да се гледа како начин на живеење кој вклучува примена на знаења, вештини и лични квалитети. Училиштата може да се трудат да бидат подемократски преку употреба на демократски процеси кои овозможуваат валидни искуства и овозможување договор и разбирање.

2. Кои демократски принципи ги применувате при раководењето на вашето училиште?
3. Според ваше мислење, кои ваши постапки при демократското раководење на училиштето даваат најмногу резултати?
4. Кои одлуки најчесто ги донесувате во договор со вработените (наставниците)?
5. Кога донесувате самостојно одлуки колку вработените ги почитуваат тие одлуки?
6. Според ваше мислење дали демократското управување на Училишниот Одбор и демократското раководење на менаџерите позитивно влијаат врз вработените?
7. Сметате ли дека Вие како директор на ова училиште треба да промените нешто при раководењето со ова училиште за да ги задоволите демократските принципи?