

*Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо
мениџирање*

На моето семејство, на моите најсакани!
За поддршката, разбирањето и хармонијата...

СОДРЖИНА

ВОВЕД	5
I ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	
1.ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	10
1.1.Поним за организација.....	10
1.2.Историска основа на основното воспитание и образование во Р.Македонија.....	13
1.3.Основното воспитание и образование во Р.Македонија од денешен аспект.....	15
1.4.Понимовно одредување на <i>управување и раководење</i>	18
1.5.Управувањето и раководењето од аспект на развојните периоди на општеството.....	21
1.6.Орган на управување на основно училиште.....	25
1.7.Значење на Училишниот одбор во услови на децентрализација на образованието во Република Македонија.....	29
1.8.Избор на претседател на Училишен одбор.....	32
1.9.Работа на училишниот одбор.....	32
1.10.Орган на раководење на основно училиште.....	33
1.11.Менаџмент и водство.....	36
1.12.Донесување одлуки и градење консензус.....	38
1.13.Обезбедување квалитет во училиштето.....	40
II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО	
1.ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	42
2.ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	43
3.ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА.....	44
4.МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	45
5.ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	46
6.ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	47
7.ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	48
8.АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ.....	49

8.1.Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју со директорите во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија.....	49
8.2.Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју со претседателите на УО во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија.....	52
8.3.Интерпретација на добиените резултати од прашалниците за наставниците во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија.....	55
9.ОДГОВОРИ НА ПОСТАВЕНИТЕ ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА.....	80
ЗАКЛУЧОЦИ.....	84
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	88
ПРИЛОЗИ.....	90

ВОВЕД

Кога станува збор за управувањето и раководењето во основните училиштата може слободно да се каже дека денес повеќе од било кога е неопходно нивното присуство. Ваквата констатација произлегува од тоа што во денешно време се спроведуваат низа промени во воспитно-образовниот процес, а со цел нашето образование да го доближиме, односно да го прилагодиме на стандардите од ЕУ од причини што нашата земја, Република Македонија, претендира да стане нејзина членка.

Во успешното следење и спроведување на промените во образовната сфера, една од најголемите улоги ја има директорот како раководител на училиштето. Меѓутоа освен директорот како орган на раководење во училиштето, за успешно управување со училиштето постои и училишен одбор како орган на управување, со оспособени и компетентни претставници од сите заинтересирани страни кои можат да придонесат за непречено функционирање на воспитно-образовната институција.

Управувањето и раководењето во училиштата претставува важен фактор во образованието, земајќи го во предвид фактот дека во денешно време во сферата на образованието се наметнати трендовите како „ефективно училиште“, „промени и иновации“, „унапредување на работата на училиштето“, итн. Во управувањето и раководењето, визијата е од голема важност. Слободно може да се каже дека без визија нема речиси никакво значење целта за постоењето на една организација, а штом нема смисла да постои организацијата како појава нема потреба и од постоење на водството затоа што нема да има што да се води.

„Република Македонија го започна својот пат кон децентрализација и локална демократија. Централната власт пренесува, на локално ниво, надлежности и установи, процес со кој ќе се зголемуваат овластувањата на локалната самоуправа за самостојно управување.

Во оваа насока, особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање, управување и раководење на училиштата, од централна власт на општините и на градот Скопје.

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за демократско управување и раководење со училиштата, со транспарентноста и прегледноста на сите процедури и донесувањето одлуки да биде составен дел на менаџирањето.

Тоа доведе до измени и дополнувања на Законот за основното образование и на Законот за средното образование, во делот на составот и на надлежностите на училишниот одбор кое дефинира една одговорна, конструктивна и професионална процедура на изборот, односно именување на училишните директори и менаџери и вклучување на сите заинтересирани субјекти во управувањето на училиштата.

Со донесувањето на Законот за изменување и дополнување на Законот за основно образование (Службен весник на Р. Македонија број 63/2004) на нов начин се регулира составот на училишните одбори во основните и во средните училишта во Р. Македонија.

Децентрализацијата создава можности училиштата што подобро да се приспособат кон потребите на локалната средина, што ќе се обезбеди вклучување за сите заинтересирани структури во органот на управување на училиштето.

Имено, додека досегашниот состав на училишниот одбор беше од членови од редот на вработените, родителите на учениците и претставници на централната власт, сегашниот состав на училишниот одбор се проширува и со претставници од локалната власт и од деловната заедница.¹

Според Трајан Гоцевски (Економика на образованието 2009), за успешно функционирање на воспитно-образовните институции потребно е работењето да се базира на современиот менаџмент и изградување менаџери и менаџерски тимови способни да одговорат на современите образовни иновации. Менаџерот треба да е способен да ја

¹ Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.229

обликува работата на училиштето на чие чело се наоѓа, да ја координира работата и односите со опкружувањето, да иницира промени, да умее да ги мотивира вработените за постигнување што подобри резултати во воспитно-образовната и во едукативната работа, да биде оспособен да ја игра улогата на глава на куќата, да биде способен да соработува и да води преговори, како внатре така и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на воспитно-образовната институција која ја водат и сл.²

Менаџментот како современ, универзален процес бара од менаџерот рационално да ги користи овластувањата и одговорностите што му се дадени со функцијата за да стекне авторитет во институцијата со која раководи, но и способност за влијание над останатите субјекти.

Без разлика дали на менаџментот ќе гледаме како на наука, професија или уметност, тој претставува процес кој е во постојано движење, менување. Низ својотата генеза, менаџментот бил разгледуван од различни аспекти и толкувања, но сите тие во основа укажуваат на неопходноста од менаџирањето за успешното функционирање на институциите во едно општество, па и на цивилизацијата воопшто.

Промените во општеството значат и промени во образованието а тоа подразбира и промени во раководењето и управувањето со образовните институции.

Така, за да се носат со новонастанатото време училишните системи и поединечните училишта експериментираат со нови пристапи на управување (менаџирање) со кои бараат училиштата да го прилагодат своето работење согласно промените кои ги наметнува 21-от век.³

Односот и комуникацијата на училишниот одбор со директорот е предуслов за градење на напредок во училиштето. Тие се меѓусебно зависни. Имено, на директорот му е неопходна поддршката од одборот, придонесот на одборот и легитимноста што тој ја дава, одобренieto на плановите, одлуките и извештаите на директорот. Всушност,

² Гоцевски, Т. (2009). *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет, стр.366

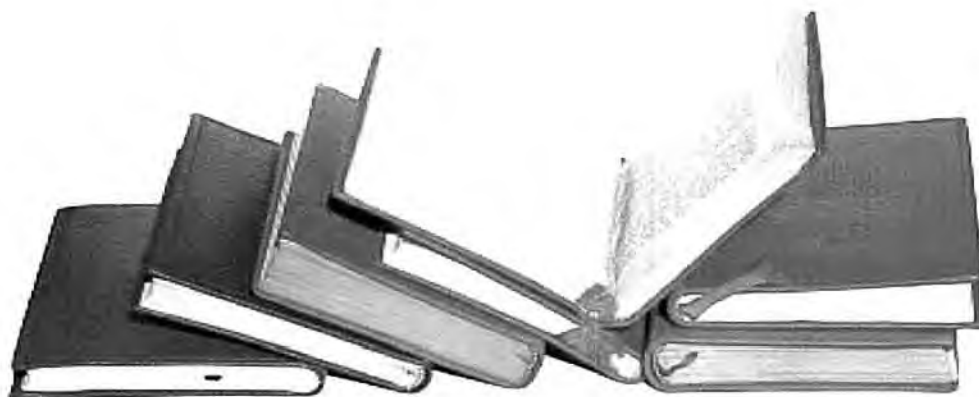
³ Oecd.org. (2001) или Organisation for Economic Co-operation and Development (Организација за економска соработка и развој) е меѓународна организација која им помага на владите да се справат со економските, социјалните и предизвиците на владеење на глобализираната економија. Мисијата на OECD е да промовира политики кои ќе ја подобрат економската и социјалната благосостојба на луѓето во целиот свет. Денес OECD има 34 земји-членки.(oecd.com, пристапено на 19.03.2012)

училишниот одбор е најголемата поткрепа што може да ја добие директорот за да успее во својата работа. Тие два управувачки т.е. раководни органи на училишното се зависни од меѓусебната поддршка којашто умеат и можат да си ја дадат.

Директорот е извршната рака на одборот, тој спроведува политика утврдена од три извора: Министерството, општината и Училишниот одбор. Затоа, одборот треба да развие однос на доверба и меѓусебна почит. Членовите на одборот не е препорачливо директно да интервенираат во училиштето, туку единствено преку обезбедена согласност на директорот. Претседателот на одборот треба да обезбедува докази дека училиштето се почитува во надворешните кругови и опкружувањето.

Постоењето на силни и добро воспоставени релации помеѓу училишни одбори и директори е во интерес на локалната и централната власт. Како што покажуваат гореспоменатите улоги и одговорности, да се работи како член на Училишен одбор и да се биде директор на училиште подразбира многу време и енергија а меѓусебната соработка е неопходна за здраво функционирање на институцијата.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање



ТЕОРЕТСКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1 ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1.1 Поним за организација

Организацијата се дефинира како збир на луѓе кои работат заедно и ги координираат нивните акции за да остварат широка разновидност на цели или идни посакувани резултати.⁴

Организирање од аспект на менаџментот на една организација се дефинира како креирање структура на работни односи која им овозможува на членовите на организацијата меѓусебно да влијаат и соработуваат за да ги остварат организациските цели.⁵

Зборот организација потекнува од новолатинскиот збор *organisatio* кој што значи соединување на поединечни делови (органи) во една целина, за таа целина да може да биде способна за живот. Во поширока смисла на зборот, организација е секој облик на поврзување на луѓето поради извршување одредени работни задачи.

Некои автори под организација подразбираат наука за принципите за постигнување на оптимални резултати во реализацијата на поставените цели и задачи. Научната организација на работата ја елиминира произволноста и случајноста во извршувањето на поставените цели.

Поедини автори сметаат дека организацијата се занимава исклучиво со луѓето и нивните меѓусебни односи, а други дека организацијата се занимава со поврзување на луѓето и средствата при реализирањето на поставените цели.

Дефинирањето на организацијата како делови поврзани во целина, во голема мера, се наоѓа на воопштено ниво. Неопходно е во неа да се внесат и елементи на ограничување на слободата во однесувањето на поедини делови кои ја сочинуваат структурата на

⁴ Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“, Скопје, Глобал комуникации (стр.5)

⁵ Gareth R.Jones, Jenifer M. George(2008) „Современ менаџмент“, Скопје, Глобал комуникации (стр.9)

организацијата, сметајќи го и човекот како дел од таа структура. Ускладеноста помеѓу деловите и целината е основно обележје на организациониот систем.

Градењето на организацијата е насочена кон воспоставување на меѓузависност на деловите со целината со што се постигнува потполна хармоничност и функционалност на организацијата. Со поврзувањето на деловите во целина како и со ограничувањето на слободата на однесувањето на поодделни елементи, се постигнува повисоко ниво на функционирање и остварување на подобри резултати.

Човекот ја гради организацијата заради задоволување на своите потреби, заради владеење со средината во која што и сам припаѓа. Организацијата претставува повисоко ниво на организирање. Во нив човекот ги доведува природните елементи во неприродна положба и со тоа ја зајакнува моќта на своето делување врз средината во која што припаѓа.

Организацијата подразбира доведување на сите елементи во стабилна состојба и оптимална ефикасност. Деловите на секој систем се живи (луѓе, работници) и неживи елементи (средства, уреди и сл.).

Потребно е да постојат најмалку две личности за да би имало смисла нивното ангажирање и реализирање на одредени цели. Без луѓето, организацијата не може да постои. Тие претставуваат основни елементи на секоја организација.

Според тоа, основни елементи на секоја организација се: 1) луѓето, 2) меѓучовечките односи, 3) input, 4) трансформација и 5) output. Без луѓето не може да постои ниту организацијата. Организацијата пак, не би била целесходна доколку не постојат добри меѓучовечки односи. Секоја организација има свое опкружување во кое ја врши својата дејност за која е и основана. Од тоа опкружување во организацијата-во системот влегуваат работните компоненти-материјалот, енергијата, информациите. Тоа е влез-input. Во организацијата-во системот на работните компоненти (материјалот, енергијата, информациите) се преработуваат. Тоа претставува трансформација.

Во текот на трансформацијата на материјалот кој влезе во системот (input) мора да постои ускладеност, следење, контрола и вреднување со што би се спречиле застоите. Output претставува трансформиран (преработен) материјал. Тоа е нова информација. Тоа е резултат кој излегува од организацијата-од системот кој што е неопходен за успешно остварување на поставената цел. Со нив работниот циклус на организацијата-на системот се затвара.

Организацијата постои колку што постои и работата на човекот. Иако на почетокот на овој век не се дискутирало за организацијата на работата, тоа не значи дека таа не постоела. Големите зафати во војната, или во изградбата на монументалните објекти (пирамиди, споменици, мостови, храмови) во голема мера биле резултат на организаторските способности на поединците.

Постојат сочувани како и некои историски траги за тоа дека луѓето размислувале за организирањето, како што се, на пример, и овие записи: Голем е оној чиишто советници се големи. Истрај во барањето на совети и не ги заборавај нив. Пиши со своја рака, читај со своја уста, но прашај ги за совет оние кои повеќе знаат од тебе.⁶

⁶ Vilotijevic, M. (1993), *Organizacija i rukovodjenje skolom*, Beograd: Naučna knjiga, str.6-8

1.2 Историска основа на основното воспитание и образование во Република Македонија

„Основното воспитание и образование во Македонија, иако има над илјадагодишна традиција (првите училишта се јавуваат во IX век), се до нејзиното ослободување останало недоволно развиено. Непосредно пред Втората светска војна, на пример, во Македонија постоеле и работеле 850 основни (четиригодишни) училишта, со 1808 паралелки, 95010 ученици и со 1561 учител, односно со основно образование биле опфатени само 46,2% од популацијата. За наведената состојба речито зборува и фактот што по ослободувањето на Македонија (1945 год.) 75% од населението над десетгодишна возраст било неписмено, односно според пописот од 1948 година, 48,8% од вкупното население над десетгодишна возраст било без никаква школска подготовка.

По ослободувањето и по конституирањето на македонската држава, во рамките на тогашната Југословенска федерација, се превземаат мерки за забрзан развој на основното воспитание и образование и за зголемување на процентот на опфатот на соодветната популација. Првите неколку години по ослободувањето главната грижа била насочена кон колку е можно поцелосен опфат на соодветната популација со четиригодишно основно образование, со цел да се спречи изворот на нови неписмени.

Во овој почетен период се прават сериозни напори во поглед на неговото нормативно-правно регулирање. Се утврдуваат и се донесуваат нови наставни планови и програми, уредби и правилници со кои се регулираат одделни прашања од организацијата и од работата на основните училишта.

Со првиот Устав на Македонија, донесен на 31.12.1946 година, основното воспитание и образование е прогласено за задолжително и бесплатно, а училиштето е одделено од црквата (чл.37, Службен весник на НРМ, бр.1/47).

Прв законски документ за основното воспитание и образование во нашата држава е донесен во 1948 година. Според овој Закон, основното воспитание и образование трае седум години и тоа е задолжително за сите деца од 7 до 15 години, а се реализира во:

посебни државни седумгодишни училишта (седмолетки); во четиригодишни основно училишта и во првите три класа на гимназијата.

Набргу по донесувањето на Законот за седумгодишно школување се поведува иницијатива за негово продолжување на осум години. Првите осумгодишни училишта (осмолетки) почнале да се отвораат од учебната 1950/51 година. Задолжително осумгодишно школување за сите деца од 7 до 15 години, меѓутоа, е воведено од 1958 година, со донесувањето на Општиот закон за школство⁷.

Оттогаш, па се до 2004 година, основното воспитување и образование во нашата држава се реализира во траење од осум години и тоа во единствено основно училиште како институционална основа на целокупниот воспитно-образовен систем.

⁷ Камберски, К. (2000). *Предучилишното и основното воспитување и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет, стр.37

1.3 Основното воспитание и образование во Република Македонија од денешен аспект

„Основното образование е дел од единствениот воспитно-образовен систем на земјата кое е задолжително за сите деца. Тоа се остварува согласно со Законот и подзаконските акти кои произлегуваат од истиот и ја опфаќа дејноста на основното образование како дел од единствениот воспитно-образовен систем. Со измените и дополнувањата на Законот за основно образование од 20.09.2004 година, времетраењето на процесот на основното воспитание и образование изнесува 9 години и со него се опфатени деца на возраст од 6 до 15 години, со тоа што првата година е подготвителна година и е задолжителна за сите деца на 6-годишна возраст; 4 години се изведува во паралелки (одделенска настава) од страна на еден наставник, а останатите 4 години наставата ја изведуваат повеќе наставници, по принципот на предметна настава. Тоа претставува основен и фундаментален потсистем од причини што ја дава основницата за едукација на понатамошното образование, оспособување и усовршување.

Во организациска смисла на зборот, основното образование се организира и се остварува во неколку видови установи, и тоа: основни училишта, здравствени установи, воспитно-поправни домови, казниено-поправни установи и сл., согласно со Законот за основното образование. За учениците со пречки во нивниот психофизички развој, во зависност од видот и од степенот на попреченоста, се организираат посебни основни училишта и паралелки при основните училишта. За лица кои ја поминале старосната граница од 15 години може да се организира основно образование во основните училишта, во установи за образование на возрасни или во други установи, но во согласност со Законот за основното образование на Република Македонија.“⁸

„Со цел да се постигне рационализација и осовременување на овој најгломазен образовен потсистем, потребни се низа промени кои треба да бидат насочени кон следните правци: осовременување на целите на основното образование во согласност со крупните

⁸ Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет, стр.361

општествени промени кои настануваат во нашата земја во последните години; програмско иновирање, согласно со новите барања и предизвици на технолошката револуција која трае; осовременување на организацијата на училиштето, како основна клетка на системот, и воспитно-образовната работа, како организационен процес кој има динамични својства; осовременување на образовната технологија; промени на релација ученик-наставник во смисла на воспоставување активен однос; промена на вредносниот систем за вреднување на знаењето и воспитно-образовните резултати; осовременување на наставниот кадар при што учителската професија треба да се подигне на повисоко ниво и да стане фокус во воспитно-образовниот систем и сл.⁹

Основното образование во нашата земја претставува темел на целокупниот воспитно-образовен систем обезбедувајќи основни елементарни познавања од општествените и природните науки кои се предуслов за понатамошно усовршување и едуцирање на личноста. Образовните услуги кои ги нуди основното училиште се бесплатни и се финансираат со средства од буџетот на Република Македонија. Учебниците за потребите на наставата учениците ги добиваат бесплатно а исто така обезбеден е и бесплатен превоз и за учениците кои живеат во околните села додека учениците со посебни образовни потреби кои следат настава во посебните паралелки при основните училишта, освен овие услуги, користат и бесплатен оброк во училишта, во зависност од нивната политика.

Во услови на децентрализирано образование, општините можат да основаат основни училишта согласно Законот (по претходно прибавено мислење од Владата на РМ). Исто така, во составот на основното училиште може да има и неколку подрачни училишта кои најчесто се организираат во рурални средини со мал број ученици.

Целокупната воспитно-образовна работа во основните училишта се изведува според наставен план и наставна програма, основни документи кои ги донесува министерот за образование и наука.

Со реорганизацијата на основното образование од осумгодишно во деветгодишно се надминува терминот осмолетка воведувајќи нов термин деветолетка кој во почетокот беше невообичаено да се користи. Така, наместо поделба на основното образование во два

⁹ Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.217

периоди на одделенка и предметна настава, во деветгодишното образование наставата е организирана во три периоди и тоа:

- прв период (од I до III одделение);
- втор период (од IV до VI одделение) и
- трет период (од VII до IX одделение).

Првата година е таканаречена подготвителна година за која би рекле дека е слична или идентична со забавиште во осумгодишното образование. од II до V одделение е периодот на одделенска настава додека од VI до IX одделение е периодот на предметна настава. Промени се јавуваат и во начинот на оценување така што се воведува описно оценување во првиот период, комбинирано оценување од описно и бројчано во вториот период а чисто бројчано оценување со бројчаната скала од еден до пет во третиот период.

Промена се јавува само во организацијата на училиштата додека учениците и предусловите за наставник остануваат исти, сеуште како глава на куќата се смета директорот на училиштето кој соработува со училишниот одбор.

1.4 Понмовно одредување на управување и раководење

Училиштето претставува сложен систем од различни елементи кој систем притоа делува во услови на постоечкото опкружување. Опкружувањето, по природа може да влијае на дезорганизирањето на системот, сака да ја зголеми слободата на однесувањето на поедини елементи. Високата ефикасност на системот се придонесува за ограничување на слободата на однесување на поедини елементи во системот. Доколку дојде до зголемување на слободата на однесување на поедини елементи, настанува пореметување и доаѓа до враќање на организацијата на работата на училиштето во претходното, помалку средена состојба, доаѓа до *ентропија*, несреденост и *и* дезорганизација на системот.

Управувањето има за задача да ја намали ентропијата на системот, а да ја зголеми организираноста.

Всушност, управувањето претставува премин на системот од една, во нова, поуредена состојба која може да се одреди како збир на мерки и активности кои обезбедуваат повисоко ниво на организација заради постигнување на оптимални резултати. Управувањето може да се дефинира и како начин на избор од повеќето можни активности и управувачки акции. Ако не постои избор, тогаш не може да има и управување.

Управувањето се остварува со донесување на одлуки со кои се реализираат утврдените цели на училиштето. Управувањето е високо професионална активност која бара посебно знаење па затоа за таа функција потребно е да се изберат стручни лица, со посебни организаторски и менаџерски способности. Поранешната утопистичка мисла дека целокупниот систем на управување се заснива на неотуѓивото право на поединецот не само да работи туку и да управува, од аспект на научниот пристап на организацијата на работата е крајно неприфатлива. Управувањето е високопрофесионална, континуирана активност и затоа не е можно сите или поголем дел, да одлучуваат секојдневно за се. Освен тоа, за таква функција сите не се оспособени.

Поранешните настојувања вработените непосредно да учествуваат во донесувањето на одлуките, водело кон импровизација, што е еден од причинителите за лошото работење и ниската ефикасност.

Управувањето може да се дефинира како донесување на клучни, стратески одлуки коишто се насочени во насока на остварување на поставените цели. За разлика од управувањето, раководењето е донесување на оперативни одлуки со коишто стратеските одлуки се остваруваат во пракса. Со раководењето се операционализираат важни, крупни управувачки одлуки на поедини извршители и обезбедува соодветен временски, економски и други услови за реализација.

Управувањето и раководењето се две страни од ист процес. Управувањето подразбира и процес на раководење како облик на поврзување на трудот на луѓето и материјалните средства заради остварување на поставените цели. Управувањето, како процес на донесување на развојни, клучни одлуки, претпоставува професионално извршување и функцијата на раководење, насочување на поединецот во реализација на секојдневните работи и работни задачи.

Организацијата функционира во комплексна средина и врз неа влијаат различни факти и ситуации. Потребно е да се идентификуваат само оние факти и ситуации коишто се релевантни од аспект на нејзиното оптимално функционирање. Затоа селективниот пристап при донесувањето на одлуки е еден од основните барања за оптимизација на секоја организација. Во спротивно, времето би се трошело на маргинални ситуации, а притоа би изостанало анализирањето на одредени ситуации за донесување на клучни одлуки. Ситуации за донесување на управувачки одлуки се селектираат, помеѓу останатото, кога ќе настанат:

-расчекор помеѓу поставените цели или очекувања и постигнатите резултати-реализираното;

-типични застои, пропусти, одредени пречки, отпори и пореметувања кои забележително ја намалуваат воспоставената организација;

-дивергентни тенденции во реализација на одлуките, при што треба да се побрза или да се предупреди некоја појава, околност.¹⁰

¹⁰ Vilotijević, M. (1993), *Organizacija i rukovodjenje školom*, Beograd: Naučna knjiga, str.11,12

Одлучувањето секогаш се однесува на решавање на одредени проблеми. Каде што нема проблеми, нема потреба ниту за одлучување. Бидејќи организацијата постои за да решава задачи кои водат кон постигнување на поставената цел, тогаш нормално е да се очекува дека со реализација се доаѓа до решавање на проблемот. Процесот на одлучување секогаш е насочен кон избор на најповолна стратегија во услови и околности во кои организацијата функционира. Одлучувањето е почетен чекор во управувањето и раководењето. Тоа е комплексна активност и се состои од детектирање и идентификување на проблемите како и избор на соодветни управувачки и раководни одлуки со коишто организационите проблеми се решаваат.

1.5 Управувањето и раководењето од аспект на развојните периоди на општеството

„Управувањето и раководењето, како сегмент на воспитно-образовниот систем, игра значајна улога, како во неговиот вкупен развој, така и во ефектуирањето на неговата функција, односно во остварувањето на поставените воспитно-образовни цели и задачи. Како компонента на глобалниот воспитно-образовен систем, управувањето го сочинуваат посебни институции (установи), органи и тела, компетенции и одговорности и меѓусебни врски и односи. Ваквата комплексна структура ни дава за право да можеме да зборуваме за систем на управување и раководење со воспитанието и образованието.

Досега кај нас не е направен посериозен обид систематски, потемелно и целосно да се согледа како се организирани органите, телата и установите во чија надлежност е управувањето со системот на образованието, ниту се правени анализи колку успешно ги остваруваат своите функции. Делумни согледувања се правени повремено, и тоа најчесто кога се вршени измени во нивните надлежности, одговорности, врски и односи, или кога се носени нови законски или други акти за образованието.

Во изминатиот период од развојот на нашето образование постоеле и функционирале различни модели на управување, соодветни на одделните развојни периоди на општеството, од оној во административниот период по ослободувањето, преку моделот на самоуправниот социјализам, до денешниот.

Промените во системот на управувањето и раководењето со образованието биле детерминирани, главно, од промените во општествено-политичките и економските односи.

Во почетокот на деведесетите години, како последица на транзиционите процеси, кај нас се воспоставува државен систем на управување со образованието, за разлика од претходниот, во кој улогата на државата беше значително редуцирана.

Од извршената анализа на постојната управна структура и на нејзините надлежности, односно на промените во управувањето со образованието во нашата земја по 1991 година, може да се извлечат следниве глобални констатации:

Нашата држава го остварува сопствениот интерес и обврска за функционирање на системот на образованието на тој начин што непосредно управува со него, а делумно и посредно, преку училишните одбори, во кои има свои претставници, како и преку менаџерското (рако)водење на директорот, кого го именува министерот.

Во управувањето со основното образование, државата дозволува учество на раководни и управни тела и органи и на пониските нивоа, како и на одделни невладини институции (организации). Ваквата поставеност и заинтересираност на државата да управува со образованието е легитимно. Прашање е, меѓутоа, колку управувањето е централизирано, односно децентрализирано.

Од анализата на надлежностите на одделните легитимни управни субјекти, засновано може да се заклучи дека се работи за централизирано управување. Имено, присутна е преголема концентрација на надлежности во еден центар на моќ на државно ниво – во Министерството за образование, во чиј состав се: Просветната инспекција, Републичкиот педагошки совет и Педагошкиот завод на Македонија. Пониските државни структури на локално (општинско, регионално) ниво имаат речиси чисто трансмисиона улога. Редуцирани се и можностите на општествените (недржавни, односно невладини) тела и органи на сите нивоа (државно, регионално, општинско) за партиципација во управувањето.

Со цел да се надмине ваквата ситуација, од 1996 година, на ниво на училиште, функционираат Совети на родители, но, засега, без дефинирани појасни компетенции, а на ниво на држава е основана Асоцијација на родители на ученици од основното образование, изведена од советите на родителите во основните училишта, со статус на здружение на граѓани.

Освен тоа, треба да се каже дека недоволно јасно и нецелосно се утврдени компетенциите на одделните управувачки тела и органи, што го отежнува нивното успешно функционирање. Исто така, недоволно соодветно се разграничени и дефинирани компетенциите меѓу управувачката и раководната функција, што, исто така, недоволно се одразува врз ефикасноста на остварувањето на поставените развојни и воспитно-образовни цели и задачи.

Научните сознанија потврдуваат дека управувањето е ефикасно, ако е колективен и демократски чин, а (рако)водењето, како индивидуален чин, ако е реализација и

операционализација на управните одлуки. Притоа, се разбира, клучна улога има меѓусебната соработка на органите на управувањето и органите на (рако)водењето.

Битна карактеристика на нашиот управен систем во образованието е и пренагласената монополизација на одлучувачката улога во едно лице, на државно ниво – во лицето на министерот, а на училишно – во лицето на директорот. Министерот, на пример, одлучува и за такви прашања за кои можат да одлучуваат други органи и тела и пониските државни структури, како локалната самоуправа, така и училишните одбори. За илустрација ќе наведеме некои од законско доделените ингеренции на министерот. Тој, на пример, одлучува за:

- начинот на верификација на училиштата;
- начинот на организација на учебната година;
- начинот на водење педагошка евиденција;
- плановите и програмите на воспитно-образовната дејност;
- работното време на наставниците;
- начинот на изрекување на педагошките мерки;
- постапката за оценување на работата на наставниците;
- именување и разрешување директори на училишта и ученички домови;
- одобрување на учебници;
- определување стручни лица за стручно вреднување на учебниците;
- стручно и педагошко усовршување на наставниците;
- педагошките стандарди и нормативи за опрема, простор и соодветен наставен кадар;
- критериуми за начинот на остварување на образованието на децата и младите со пречки во развојот;
- основното музичко и балетско образование и образованието на возрасните;
- вработувањето на наставниците во основното училиште;
- основањето ученички домови при основните училишта и др.

Директорот на училиштето, исто така, има пренагласена одлучувачка улога, особено во поглед на изборот и на распределувањето на учители, наставници, воспитувачи и стручни соработници, престанок на работниот однос и сл.

Директорот на училиштето од секогаш бил и останува значаен орган на раководење во образованието. За жал, на комплексноста на директорската функција не и се посветува доволно внимание. Притоа, се мисли, пред се, на изборот и стручните компетенции. Во таа смисла, одлучувачко беше, и сеуште е, партиската припадност, а не стручните, работните и човечките (моралните) квалитети.

Земајќи ги предвид постојните состојби и факти, може да се каже дека постојниот систем на управување и раководење со основното воспитание и образование не соодветствува на потребите на современото образование и не укажува на надеж дека може да биде ефикасно и успешно. Парцијалните измени, вршени по 1995 година, се покажале како недоволно успешни.

Парцијални измени не се ни можни (ни пожелни) за успешно функционирање на системот на управување со образованието. Во тој период се претпоставувало дека единствено целосно демократизиран и децентрализиран систем на управување со образованието може да одговори на современите воспитно-образовни потреби на општеството и на личноста (индивидуата). Но, доколку државата нема намера да го менува (да го децентрализира и демократизира) управувањето и во другите области, тогаш останува малку надеж дека тоа може посуштински да се направи и во образованието. Иа, сепак, извесни подобрувања се можни, но и за тоа се потребни поопстојни, суштински согледувања и преоценувања на поставеноста на управата, на местото и на улогата на секој нејзин елемент.¹¹

Од денешен аспект, надлежностите и овластувањата на органите на управување и раководење во основното училиште регулирани се во постоечкиот Закон за основно образование објавен во Службен весник на РМ бр.103/2008.

¹¹ Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет, стр.151-154.



1.6 Орган на управување на основно училиште

„Органи на управување во основните училишта се **училишните одбори**. Во зависност од големината на основното училиште (како критериум е земен бројот на паралелки во училиштето) е определен и бројот на членовите во училишниот одбор. Така, основното училиште кое има 24 паралелки е мало училиште и училишниот одбор е составен од седум члена, и тоа: двајца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите, двајца претставници од родителите, односно старателите на учениците, еден претставник од Министерството и двајца претставници од основачот“.¹²

Училишниот одбор е орган кој е одговорен за управувањето со училиштето. По својата структура, училишниот одбор е колегијален орган, што значи дека е составен од повеќе членови. Бројот на членовите во училишниот одбор и неговата структура се пропишани со закон.

Училишните одбори водат општ надзор над работата на училиштето и го изразуваат своето мислење за секое прашање поврзано со работата на училиштето.

ЧЛЕНОВИ НА УЧИЛИШЕН ОДБОР ВО УЧИЛИШТА КОИ ИМААТ ДО 24

ПАРАЛЕЛКИ

ПРЕТСТАВНИЦИ ОД МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОБРАЗОВАНИЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД РОДИТЕЛИТЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД ЛОКАЛНАТА ВЛАСТ	ВКУПНО
1	2	2	2	7

Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.230

¹² Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.230

„Основното училиште кое има над 24 паралелки е големо училиште и училишниот одбор е составен од девет члена, и тоа: тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачите, тројца претставници од родителите, односно старателите на учениците, еден претставник од Министерството и двајца претставници од основачот.

**ЧЛЕНОВИ НА УЧИЛИШЕН ОДБОР ВО УЧИЛИШТА КОИ ИМААТ НАД 24
ПАРАЛЕЛКИ**

ПРЕТСТАВНИЦИ ОД МИНИСТЕРСТВОТО ЗА ОБРАЗОВАНИЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД ВРАБОТЕНИТЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД РОДИТЕЛИТЕ	ПРЕТСТАВНИЦИ ОД ЛОКАЛНАТА ВЛАСТ	ВКУПНО
1	3	3	2	9

Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.230

Согласно Законот за основно образование на Република Македонија, мандатот на членовите на училишниот одбор трае три години, а мандатот на претставниците на родителите е за период до завршување на основното образование на нивното дете, но не подолго од три години.

Училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател во зависност од мнозинство гласови од вкупниот број членови, по пат на тајно гласање.

Одлуките пак, училишниот одбор ги донесува со мнозинство гласови од вкупниот број членови.

„Наставниците, стручните соработници и воспитувачите во основното училиште своите претставници во училишниот одбор ги избираат непосредно и тајно.

Претставниците од наставниците, стручните соработници и воспитувачите во училишниот одбор ги избира наставничкиот совет.

Претставниците на родителите ги избира Советот на родителите непосредно и тајно.

Постапката за избор на претставниците на вработените на основното училиште и родителите во училишниот одбор на училиштето се утврдува со статутот на училиштето¹³.

„Училишниот одбор на основното училиште:

- донесува статут на основното училиште,
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот на општината,
- донесува програма за развој на училиштето,
- донесува програма за воведување на повисоки стандарди и други програми,
- предлага финансиски план до основачот,
- предлага завршна сметка до основачот,
- објавува јавен оглас за избор на директор на основно училиште,
- врши интервју со кандидатите за директор,
- предлага на градоначалникот на општината еден, односно двајца кандидати од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор,
- дава мислење до директорот за избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи,
- поднесува предлог до директорот за престанок на работниот однос на наставниците, стручните соработници и воспитувачите,
- одлучува по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште,
- одлучува по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици и
- врши и други работи утврдени со статутот на основното училиште.

Училишниот одбор на основното училиште за поднесените жалби мора да одлучи во рок од 15 дена од денот на поднесувањето на жалбата¹⁴.

¹³ Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08, чл.125

¹⁴ Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08, чл.126

Образованието претставува еден вид на партнерство кое во себе ги вклучува учениците, наставниците, родителите, директорите, училишните одбори, локалната средина, локалната и централната власт, но и општеството во целина.

Училишните одбори имаат важна улога во образовниот систем. Всушност, училишниот одбор може да ја обезбеди потребната поддршка за училиштето за да се подобрат неговите атрибути и својства како образовна институција. Училишниот одбор обезбедува форум преку кој родителите и другите членови на училишната и локалната заедница можат да дадат свој придонес во унапредувањето на училиштето.

Родителите имаат клучна улога при унапредувањето на воспитно-образовниот систем а нивната вклученост во училишниот живот игра важна улога врз успехот на учениците. Така, преку ангажманот во училишниот одбор, родителите имаат можност да влијаат врз секој сегмент на училиштето.

Партнерството и соработката помеѓу претставниците на училиштето и заедницата во училишниот одбор помага во градењето интеракција меѓу училиштето и неговата локална заедница а истото е предуслов за успешен напредок и афирмација на училиштето.

Сите членови во училишниот одбор со претставувањето на своите ставови и мислења во училиштето, отвараат дискусии за важни образовни прашања и му помагаат на училиштето да ги идентификува и да одговори на нивните образовни потреби.

1.7. Значење на училишниот одбор во услови на децентрализација на образованието во Република Македонија

Процесите на децентрализација во образованието кои започнаа во 2005 година, започнаа процес во кој централната власт постепено започна да ги пренесува правата, обврските и надлежностите од централно на локално ниво, се со цел образованието да е поблиску и подостапно со граѓаните. Со донесувањето на Законот за локална самоуправа¹⁵, во член 22 став 8, општините го добија во своја надлежност вршењето на работите од областа на образованието.

Така, општините станаа одговорни и за: основањето, финансирањето, администрирањето, превозот за учениците итн.

Така, со самото тоа, дадена е можност училиштата поефикасно да одговараат на потребите и барањата на учениците, наставниците, родителите, како и потребите на локалната и деловната заедница.

Ваквиот начин на функционирање на училиштата подразбира дека училишниот одбор е место каде што се пресретнуваат интересите на сите засегнати страни во локалната заедница и место од кое треба да се промовира заедничкиот интерес за повисоко квалитетно образование од сите заинтересирани страни.

Иако училишниот одбор е највисок орган на училиштето, сепак, тој претставува форма креирана со закон и со строго и децидно дефинирани надлежности.

Всушност, значењето на училишниот одбор не се сведува само на неговата формална-правна позиција, кој му е законски определена, туку тој има исклучително значење и во одредени процеси и појави внатре во училиштето кои се одразуваат како врз вработените така и врз училиштето во целина.

Од погореизнесеното можеме да заклучиме дека училишниот одбор се наоѓа во активна позиција во однос на целокупниот воспитно-образовен процес во училиштето и истиот може да се смета за одговорен при настанати негативни состојби во училиштето, бидејќи директно учествувал и во нивно креирање.¹⁶

¹⁵ Службен весник на РМ, бр.5/02

¹⁶ Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта, (2009), МЦГО, група автори

Според Институт отворено општество (2007), во извештајот за анализата на капацитетите за добро управување во образованието, децентрализацијата на образованието во Р. Македонија придонесува за:

- зајакнување на одговорноста за образованието;
- подигнување на квалитетот на образовните услуги и
- ефикасно користење на ресурсите во образованието.¹⁷

Како што споменавме погоре, под децентрализација се подразбира трансфер на надлежностите кон единиците на локалната самоуправа, односно јакнење на училишната автономија.

Според Националната програма за развој на образованието на Република Македонија за периодот од 2005-2015 година, ќе се надминат проблемите кои се резултат на пренагласената централизираност на образованието во Македонија и каде со децентрализација ќе се изврши редистрибуција на одговорностите на локално и училишно ниво, и тоа:

- реорганизација на образовната администрација и менаџмент преку нови закони за локална самоуправа и нејзино финансирање;
- подобрување со управувањето со образованието;
- развивање на поефикасен финансиски менаџмент;
- усовршување на менаџментот и вработените во локално и училишно ниво;
- прецизност за одговорностите и улогата на сите три нивоа;
- градење на систем на училишна самоуправа како и обука за училишен менаџмент за директорите;
- свалување за работата.¹⁸

¹⁷ Институт отворено општество (2007) *Извештај за анализа на капацитетите за добро управување во образованието*, стр.7

¹⁸ Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015, стр.23

Според Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 година, прераспределувањето на моќта и одговорноста од државно на локално ниво треба да биде фокусирана на:

- пренесување на одговорностите од државно на локално ниво во делот на основањето на училишта при што, локалната власт како сопственик ќе мора и финансиски да ги крепи;
- пренесување на одговорноста за одржување на образовните институции од страна на локалната власт;
- пренесување на одговорноста за одржување за делумно финансирање од локалните буџети;
- пренесување на одговорноста за перманентен мониторинг и интерна контрола на квалитетот на образовниот процес на образовната институција, родителски совети и локални авторитети;
- создавање на услови за влез на приватниот капитал во образованието;
- создавање на услови и можности за поголема партиципација во креирањето на локалниот курикулум, а од страна на сите заинтересирани училишни и локални субјекти: давање на поголема слобода во образовната институција при вработување на кадарот;
- создавање на можности за почитување на правилата на отворениот пазар при изработката, печатењето и дистрибуцијата на учебниците и учебните помагала;
- пренесување на одговорноста за обуката на наставниот и раководниот кадар, во услови на широк пазар на образовни услуги што функционира врз база на акредитирани програми за обука на наставниците, директорите и стручните соработници.¹⁹

Погоренаведеното укажува на тоа дека децентрализацијата во образованието не значи само моќ, туку тоа значи и одговорности на кои инволвираните страни должни се позитивно да одговорат на своите законски надлежности.

¹⁹ Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015, стр.24

1.8. Избор на претседател на училиштен одбор

Во Законот за основно образование нема многу податоци за постапката за избор на претседател на училишниот одбор. Во законот децидно стои дека „училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател“ укажува на тоа дека не постои однапред утврдено правило кој треба да биде избран за претседател. Тоа значи дека за претседател може да биде избран било кој член, без разлика чиј е претставник. Сметаме дека самата постапка при избор на претседател не смее да има дискриминаторски одредби за ниеден член, без оглед на полот, возраста, образованието, социјалната положба бидејќи според законот сеској од членовите има еднакви шанси за претседател на училишниот одбор.

1.9. Работа на училишниот одбор

Училишниот одбор како колегијален орган работи на седници кој ги свикува претседателот.

Училишниот одбор може да заседава ако на седницата присуствуваат повеќе од половина од членовите додека одлуките се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број членови на училишниот одбор.

Работата на училишниот одбор и други прашања поврзани со тоа, се регулирани во деловник за работа на училишниот одбор во кој се разработени:

- начинот и роковите на свикување седници;
- постапката за избор на претседател;
- права и обврски на членовите;
- начинот на повикување на други лица да присуствуваат на седницата;
- начинот на формирање постојани и повремени комисии во училиштето за прашања од значење за училиштето;
- други прашања поврзани со работата на седниците.

1.10.Орган на раководење на основно училиште

„Како орган на раководење со основното училиште се именува **директор на училиштето**. Директорот е одговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиското работење на училиштето.

За директор на основно училиште се избира лице кое, покрај општите услови утврдени со закон, ги исполнува и условите за наставник, педагог или психолог во основно училиште, има најмалку пет години работно искуство во установа за воспитно-образовна работа, верифицирана од Министерството, и положен испит за директор.“²⁰

„По исклучок, доколку нема пријвено кандидат со положен испит за директор, за директор може да биде избрано и лице кое не положило испит за директор, но е должно истиот да го положи во рок од една година од денот на изборот на директор“.²¹

„Мандатот на директорот трае четири години.

Директорот на основното училиште го избира и го разрешува градоначалникот на општината. Градоначалникот, три месеци²² пред истекот на мандатот на постојниот директор, донесува одлука училишниот одбор да објави јавен оглас за избор на директор. По објавениот оглас за директор, училишниот одбор ги разгледува документите на пријавените кандидати. Од оние кандидати кои ги исполнуваат условите, училишниот одбор одлучува за еден кандидат кој го предлага кај градоначалникот. Градоначалникот, во рок од 15 дена од денот на добивањето на предлогот, врши избор на директор.

Директорот на основното училиште ја организира и ја раководи воспитно-образовната и другата работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност утврдена со законот и актите на училиштето, и го застапува училиштето пред трети лица“.²³

²⁰ Гоцевски, Т. (2010). *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.231

²¹ Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08, чл.128

²² Во практика градоначалниците ретко го почитуваат рокот од три месеци пред завршувањето на мандатот за донесување одлука за распишување оглас за избор на директор

²³ Гоцевски, Т. (2010). *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.231

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

„Директорот ги врши следниве работи:

- го застапува и претставува училиштето и е одговорен за законното работење,
- ја организира, планира и ја води работата на основното училиште,
- подготвува програма за развој на училиштето,
- подготвува предлог на годишна програма за работа,
- е одговорен за реализација на годишната програма за работа,
- е одговорен за остварување на правата и обврските на учениците,
- врши избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар согласно со закон и актите на училиштето,
- врши распоредување на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар,
- одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг административно-технички кадар согласно со закон и колективен договор,
- формира и раководи со училишната комисија за екстерно проверување на постигањата на учениците;
- врши контрола врз начинот на водењето на професионалните досиеја на наставниците,
- поттикнува стручно оспособување и усовршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачите,
- организира менторство за наставниците-приправници, стручните соработници-приправници, воспитувачи-приправници, присуствува на часови во наставата и ја следи работата на наставниците, стручните соработници и воспитувачи и ги советува,
- ја следи работата на училишниот педагог, психолог и другите стручни работници,
- се грижи за соработката со родителите,
- ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците,
- одлучува за воспитните мерки,
- ја поттикнува и следи работата на заедницата на учениците,
- обезбедува извршување на одлуките на училишниот одбор,
- ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето,
- одлучува за склучување договори за работните односи,

-покренува постапка за дисциплинската одговорност на наставниците, стручните соработници и воспитувачи.

-се грижи за соработката на училиштето со здравствената установа во општината и

-врши други работи согласно со закон и статутот на училиштето".²⁴

Директорот е најважниот професионалец во училиштето кој одлично ги познава своите работни обврски и континуирано се стреми училиштето да постигне успех и напредок. Важно е директорот себеси да се доживува како дел од еден тим, наместо сам да се затвори во своите обврски, себично дистанцирајќи ги од одговорност останатите вработени во училиштето.

Директорот на училиштето заедно со својот тим, потребно е секојдневно да го води училиштето и да внесува нови идеи, да поттикнува квалитетно образование и постојано да се труди да ги подобри стандардите, овозможува подедникви шанси за напредок за сите ученици во училиштето, внесува во училиштето позитивен дух кој допринесува за успешна меѓусебна соработка, рационално ги користи финансиските ресурси итн.

Основна одговорност директорот има кон наставниците, учениците и родителите и негова основна задача е да ги уважува нивните потреби и будно да ги вклучува во училишниот живот земајќи ги во предвид и нивните мислења.

²⁴ Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08, чл.130

1.11. Менаџмент и водство

Фактот дека некој е директор на училиште или пак претседател на училишен одбор не значи дека е водач и дека умее успешно да ги менаџира работите.

Најпрво, потребно е да се поседува способност за прифаќање на луѓето такви какви што се а не какви што би сакале да се. Прифаќање и респектирање на мислењето на другиот е основата на успешното менаџирање и основа за солидни меѓучовечки односи. Затоа, овде би се надоврзале дека директорот и претседателот на училишниот одбор треба да се партнери при одржувањето на училиштето, сојузници и верни двигатели во успешното менаџирање на училиштето.

Проблеми и непрјателска клима се обезбедува многу лесно, потребна е само видлива разноликост и условите за тоа се идеални.

Од особена важност е меѓучовечките односи да се проследени со љубезност, трпеливост, внимание и искреност. Доколку помеѓу директорот на училиштето и претседателот на училишниот одбор се јавува тензична и ограничена комуникација, училиштето и неговиот редослед на случување на нештата излегува од колосек и негативно се одразува врз целокупниот училишен живот.

Несогласувања и неединственост при донесување на одлуки се одлики на сите институции и организации. Сепак, неопходно е најбезболно да се надминат истите за да може да се обезбедат услови за правилен и здрав живот во институциите. Способноста да им се верува и на другите е карактеристична на современиот менаџер. Современиот менаџер умее да го поддржи мислењето на другиот и умее да ја прифати одликата на другиот.

Така, директорот на училиштето и училишниот одбор неопходно е да уживаат меѓусебна доверба, поддршка и единственост во работата.²⁵

За да се управува, води, одгледува деца или владее добро, значи да се одлучува и имплементира, да се биде демократ, а потоа диктатор. Тоа е мошне препредено, не само во

²⁵ Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта, (2009), МЦГО, група автори

работата, туку и во семејството и личниот живот. Тоа е една од причините, зошто, според Адигес, процесот на управување и раководење е толку тежок.²⁶

²⁶ Адигес Исак (1998) „Овладување со промените“, Скопје, Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“ (стр. 11)

1.12. Донесување одлуки и градење консензус

Донесувањето одлуки е производ на менталните процеси, кои доведуваат до едно дејство од неколку алтернативи. Секој процес на донесување одлука произведува краен избор. Кога станува збор за управувањето и раководењето, се е до изборот.

Не е секогаш јасно и прецизно кој донесува одлуки во училиштето. За да може да се влијае на подобрувањето на училиштето, членовите на училишниот одбор мора да ги разберат нивоата и начините на донесување одлуки.

1.Нивоа на кои се донесуваат одлуки за училиштето:

Централно ниво:

-Собрание на Република Македонија: донесува закони, национални политики, буџетот на РМ и др.;

-Влада: поднесува закони до Собранието на РМ, донесува уредби со законска сила, уредби, одлики, упатства, програми, решенија и заклучоци;

-Министерство за образование и наука: предлага закони до Владата на РМ, креира национална образовна политика, донесува подзаконски акти и концепции, календари за организација на работата на училиштата, упатства, утврдува национални настани планови, одобрува училишни статuti и др.;

Локално ниво:

-Градоначалник: именува и разрешува директори на општински училишта, менаџира со блок-дотациите наменети за општинските училишта, овластува општински овластен просветен инспектор, и др.;

-Совет на општина: донесува годишни програми за општинските училишта, усвојува годишни извештаи за работата на училиштата, делегира членови во училишниот одбор

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

како претставници на основачот, ја следи работата на општинските училишта преку комисијата за образование во советот на општината;

Училишно ниво:

-одлуките се донесуваат во органите на управување, раководење и стручните органи, во согласност со законот.²⁷

²⁷ Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта, (2009), МЦГО, група автори

1.13. Обезбедување квалитет во училиштето

Квалитетот во училиштето е резултат на заедничкиот труд на вработените: директорот, наставниците, стручната служба, учениците, родителите и училишниот одбор.

Во продолжение, ќе наведеме неколку карактеристики на ефективното училиште кое е резултат на успешната и координираната соработка помеѓу двата органи на училиштето:

- јасни цели;
- заедничка визија и планирање;
- настава која овозможува напредок на учениците во зависност од нивните индивидуални способности;
- добро раководење и промени предводени од раководството;
- посветен наставен кадар
- позитивна клима и култура во училиштето;
- успешно педагошко водство;
- комуникација и односи со јавноста;
- успешно раководење и управување;
- законитост во работењето.



II

МЕТОДОЛОГИЈА НА
ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на нашето истражување се органите на управување и раководење во основните училишта во Република Македонија од аспект на современо менаџирање.

По својата природа ова истражување ќе биде од дескриптивен и квалитативен карактер.

Со истражувањето ќе се обидеме да изведеме заклучоци за предметот на истражување, прикажувајќи детален опис на директорот и училишниот одбор како и нивните меѓусебни релации, во позитивна или негативна конотација, зависно од добиените резултати.

Предизвикот да го истражувам погоредетинирираниот предмет на истражување, доаѓа од моите впечатоци за работењето и функционирањето на органите на управување и раководење и нивните меѓусебни односи. Со моето скромно работно искуство во основно училиште добив впечатоци дека директорот и училишниот одбор работат и функционираат според законските прописи, нормално, но и дека уживаат коректен меѓусебен однос и заедничко донесуваат одлуки во една хармонична атмосфера. Токму ова ме предизвика да се запрашам дали ваквиот однос и соработка се природни и дали секогаш се по волјата на вклучените страни? Токму затоа, во продолжение инсистираме на прашањата за меѓусебната соработка и најважното за училиштето, процесот на одлучување, при што со низа прашања во истражувачкиот дел откриваме како се одвива.

Низ прегледот на литературата поврзана со предметот на нашето истражување наидовме да различни толкувања и дефиниции, функции и принципи за органите на управување и раководење и за менаџментот воопшто, нивните надлежности и ингеренции во минатото па се до денес но не наидовме на *релевантни истражувања* на нашиот предмет на истражување. Така, тоа уште повеќе не мотивираше да навлеземе длабоко во работењето и соработката на органите на управување и раководење со што би дале солиден придонес во науките кои се занимаваат со вакви или слични прашања.

Затоа, детално разработивме голем број на стручна литература, наидовме на квалитетни толкувања од различни временски периоди и истите ги искористивме во функција на нашиот предмет на истражување.

2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето е да се добијат сознанија за работата на органите на управување и раководење во практиката на деветгодишното основно образование и нивната меѓусебна соработка од аспект на современо менаџирање.

Целта на истражувањето ја конкретизираваме низ следниве задачи:

1. Да се направи анализа на постоечката законска документација;
2. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите за состојбата на раководење во практиката во основните училишта во Р. Македонија;
3. Да се испитаат ставовите и мислењата на претседателите на училишните одбори за состојбата на управување во практиката во основните училишта во Р. Македонија;
4. Да се добијат сознанија за меѓусебната соработка на органите на управување и раководење во основните училишта во Р. Македонија.
5. Да се испитаат ставовите и мислењата на наставниците во основните училишта за органите на управување и раководење.

3.ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА

Во врска со проблемот што е предмет на истражувањето поставивме истражувачки прашања и тоа едно централно прашање и пет помошни прашања.

Самата природа на истражувањето која е од квалитативен карактер укажува на тоа дека потребно е да издиференцираме истражувачки прашања наместо хипотези кои соодветствуваат на истражувањата од квантитативен карактер.

Така, во функција на нашето истражување ги поставивме следниве истражувачки прашања:

Централно прашање:

1.Како функционираат органите на управување и раководење во практиката на деветгодишното основно образование од аспект на современо менаџирање?

Помошни прашања:

1.Што мислат директорите на основните училишта во Р. Македонија за состојбата на раководење во практиката и кои се нивните искуства?

2.Што мислат претседателите на училишните одбори на основните училишта во Р. Македонија за состојбата на управување во практиката и кои се нивните искуства?

3.Како се одвива меѓусебната соработка на органите на управување и раководење во основните училишта во Р.Македонија?

4.Кои се ставовите и мислењата на наставниците во основните училишта за органите на управување и раководење?

5.Дали реалната состојба во основните училишта соодветствува со законското регулирање на органите на управување и раководење?

4.МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Како основен метод во истражувањето ќе доминира дескриптивниот метод, ќе се врши анализирање на состојбата и генерализирање.

Согласно поставените задачи ќе бидат применети следниве истражувачки техники:

➤ анализа на документација

(анализа на Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08 со цел да се утврдат надлежностите и ингеренциите на органите на управување и раководење);

➤ техника на интервјуирање

(структуриран протокол за интервју за Директорите на основните училишта и Претседателите на училишните одбори, преку што ќе се добијат сознанија за состојбата на раководење и управување во практиката и нивните искуства);

➤ техника на скалирање

(дескриптивна скала од Ликертов тип за наставниците во основните училишта за испитување на ставови и мислења за органите на управување и раководење)



5. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Примерокот на нашето истражување е пригоден и него го сочинуваат директори, претседатели на училишни одбори и наставници во основни училишта во Р. Македонија, конкретно во училиштата околу тиквешкиот регион.

Примерокот на истражување е претставен во табелата подолу.

АД	УЧИЛИШТА	ДИРЕКТОРИ	ПРЕТСЕДАТЕЛИ НА УО	НАСТАВНИЦИ
арци	1.ООУ „Димката Ангелов Габерот“	1	1	15
	2.ООУ „Гоце Делчев“	1	1	15
	3.ООУ „Тошо Велков Пепето“	1	1	15
ино	1.ООУ „Страшо Пинџур“	1	1	15
	2.ООУ „Гоце Делчев“	1	1	15
ија	1.ООУ „Димката Ангелов Габерот“	1	1	15
НО	6	6	6	90

6.ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Теренскиот дел на истражувањето беше реализиран во текот на месецот јуни 2014 година во погоренаведените основни училишта во општина Кавадарци каде што едно од училиштата се наоѓа во с.Ваташа (ООУ „Димката Ангелов Габерот“ е лоцирано во с.Ваташа и претставува централно училиште, не е подрачно училиште), општина Неготино и општина Демир Капија.

Најпрво беше воспоставен контакт со директорите на училиштата кои беа запознаени со целта и намената на истражувањето. Во секое училиште најпрво беа интервјуирани директорите, беа интервјуирани претседателите на училишните одбори, а потоа беа поделени по 15 прашалници за наставниците од одделенска и предметна настава по случаен избор.

При поделбата на прашалниците на наставниците им беа дадени прецизни упатства и објаснување во функција на што се прашалниците, каде ќе се употребат и за што ќе користат. Нагласено и беше големото значење на објективноста и непристрасноста при одговарањето на прашањата, нешто што анонимноста би требало да го гарантира.

Одговорите од интервјуата и прашалниците ги собравме во предвидениот временски период, но наместо вкупно предвидената бројка од 90 прашалници соберени се точно 78 прашалници од објективни причини додека на интервјуата одговорија сите шест планирани директори и сите шест планирани претседатели на УО.

7.ОБРАБОТКА НА ПОДАТОЦИТЕ

Со оглед на целите кои ги поставивме на нашето истражување и видот на податоците што за тоа се прибрани со примената на анализа на содржина, интервјуирање и скалирање, добивме одговори на истражувачките прашања а според тоа и заклучоци за предметот на истражување. Од особена важност би било да споменеме дека при обработката на добиените податоци надовме на доза субјективизам, резервираност и прикриеност при одговарање на определени прашања особено од страна на раководителите на училиштата и претседателите на училишните одбори.

Статистичката обработка се однесува на податоците добиени со скалирањето. Притоа пресметавме дистрибуција на фреквенција и процент.



8. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ



8.1. Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју со директорите во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија

Анализата на резултатите од истражувањето беше насочена кон одговарање на централното истражувачко прашање и помошните истражувачки прашања.

Добиените резултати од нашите зафати укажуваат на следново:

-Станува збор за релативно млади директори со скромно работно искуство со исклучок на еден од директорите кој е директор повеќе од еден мандат во училиштето. Сите од интервјуираните директори го имаат положено директорскиот испит.

Притоа, забележително е дека без оглед на возраста и работното искуство, сите директори застапаа цврсто пред своите училишта и прикажаа една речиси идеална ситуација за што и се сомневаме во искреноста на одговорите а со тоа и во објективноста на добиените податоци.

Анализирајќи ги одговорите на интервјуираните директори, генерално гледано, претставувањето на училиштето и неговото работење се одвива најчесто преку медиумите, преку соработката со Советот на родители, преку брошури и сл.

Одговорите на директорите на прашањата кои се однесуваа на начинот на изготвувањето на програмата за развој на училиштето зборуваат за тоа дека во училиштата уредно се следи редоследот на нештата со тоа што истата се изготвува пред се, врз основа на самоевалуацијата каде се детектираат силните и слабите страни, препораките од извештајот од интегралната евалуација, како и мислења од советодавна и стручна помош.

Во делот за Годишната програма за работа на училиштето, директорите наведуваат дека претставува документ којшто се изработува врз основа на програмата за развој на училиштето и истата ја содржи целокупната работа на училиштето за наредната учебна година. Програмата во сите училишта се изготвувала тимски, со акцентирана работа на педагогот и психологот во училиштата додека училишниот одбор ја доставувал до основачот најдоцна до 31 август, како што децидно стои во законот. Практиката покажала дека училишниот одбор секогаш едногласно ја гласал Годишната програма за работа на училиштето и дека никогаш не укажувал на крупни корекции а основачот истата ја донесувал секогаш до 30 септември, како што налага законот.

Кога станува збор за крупни училишни активности, директорите го потенцираат значењето на наставниците, родителите, учениците и на членовите на училишниот одбор во реализацијата на истите. „Заседничкото делување секогаш вродува со плод“ – истакнуваат директорите.

Заседничко за сите интервјуирани директори е прикажувањето на соработката со училишните одбори во едно беспрекорно позитивно светло наведувајќи дека постои взаемна почит и исклучително добра соработка помеѓу двата органи проследена со заседничко донесување на важни одлуки, редовни консултации и партнерски односи.

Сите директори истакнаа дека се задоволни од целокупната досегашна соработка со УО без никакви негативни искуства а наидувањето на спротивставени ставови најчесто го надминуваат преку изнесувајќи факти и аргументи и двете страни.

Интересен е ставот на директорите дека при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар или пак при престаник на работен однос на некој од погоренаведените, секогаш се зема во предвид мислењето на УО и досега немало несогласувања околу изборот на нови кадри во училиштето. Ваквиот одговор пред нас отвора ново прашање и не става во дилема дали е можно сите членови на УО да се меѓусебни истомисленици и се безрезервни поддржувачи на директорот при вработувањето на некој наставник, стручен соработник и сл. и дали никогаш никој не инсистирал на нешто поразлично од веќе сервираното и не посочил некој друг кандидат кој го смета за покомпетентен? Сепак, немавме храброст ваквите прашања да им ги

поставиме на интервјуираните директори бидејќи не е во доменот на нашиот предмет на истражување.

Работата на педагогот, психологот и другите вработени во училиштата, интервјуираните директори изјавија дека ја следат преку извештаи, увиди во планирањата и хронолошките дневници како и преку посета на часови и работилници.

Исто така, заедничко за сите интервјуирани директори е ставот дека децентрализацијата придонесува за будна вклученост на градоначалникот при донесувањето на крупните одлуки во училиштето, особено при вработување на кадар во училиштето како и зголемувањето на неговите надлежности и ингеренции, одговорија умерено и воздржано испитаните директори.

Директорите истакнаа дека нивните работни обврски во пракса соодветствуваат со наведените надлежности на директорот во законот за основно образование а едногласни беа во тоа дека најмногу време посветуваат на материјално-финансиското работење на училиштето и на соработката со родителите.

Просторот за одговор на последното 21-во прашање „Што Ви се допаѓа а што не Ви се допаѓа при извршувањето на Вашите работни обврски и задолженија, кај сите шест протоколи за интервју остана празен, без забелешки.

Карактеристично за сите интервјуирани директори е дека дадоа слични или речиси идентични одговори што укажува на фактот дека директорите сакаат да остават впечаток дека училиштата квалитетно работат согласно законската легислатива, сакаат да прикажат идеална ситуација промовирајќи супериорна и квалитетна соработка со органот на управување на училиштето, Училишниот одбор.

Набљудувајќи ги изразите на лицата при одговарањето на поставените прашања, директорите и невербално го покажаа значењето на градоначалникот при донесувањето на важни одлуки за училиштето.

Интервјуата со сите шест директори поминаа во најдобар ред, без неукусни ситуации и одбегнување на одговори. Разговорите започнаа и се се одвиваа во пријатна атмосфера а завршија со пријателско поздравување.

8.2. Интерпретација на добиените резултати од спроведеното интервју со претседателите на УО во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија

Протоколот за интервју за претседателите на училишниот одбор, исто како и протоколот за интервју за директорите на училиштата беше составен од прашања кои беа креирани согласно законските надлежности на органот, односно, дел од децидно формулираните надлежности во законот ги преформулиравме во прашања чии добиени одговори ни прикажуваат една можеби и нереална ситуација, со оглед на фактот дека одговорите на претседателите се премногу идеални за стварноста.

Исто како и директорите на училиштата, така и претседателите на УО insistираа да прикажат извонредно функционирање и работење согласно законските надлежности, плодна, квалитетна и непречена соработка помеѓу двата органи.

Со оглед на нашето искуство при интервјуирањето на претседателите на УО, се сомневаме дека сме добиле објективни податоци за нашето истражување и од претседателите на УО, но тоа не значи дека треба да не демотивира настанатата ситуација и да сметаме дека нашето истражување е бескорисно за науката, туку токму спротивното.

-Заедничко за сите шест училишта е тоа дека УО брои девет члена, што значи дека овие училишта се училишта со над 24 паралелки со времетраење на сегашниот состав околу половина од мандатот и еден состав којшто е на самиот почеток од делувањето.

При поставувањето на прашањата, наидовме на ситуација слична како при интервјуирањето на директорите а тоа е дека одговорите се речиси идентични или во голема мера слични кај сите интервјуирани претседатели.

Во однос на прашањата кои се однесуваат на донесувањето важни одлуки за училиштето, донесувањето документите кои се од особена важност за училиштето (Годишна програма и извештај, Програма за работа на училиштето и сл.), сите

интервјуирани претседатели истакнуваат дека донесената одлука е претходно едногласно усвоена а законската процедура секогаш навремено забележана.

Претседателите истакнаа дека изготвените документи не ги коригираат никогаш туку напротив, секогаш го истакнувале квалитетот на сработеното.

На прашањето „На кој начин се врши изборот на директор“ сите претседатели искрено ја образложија законски регулираната постапка со акцентирање на едногласноста при изборот на предлог Директор до градоначалникот што не става во дилема истомисленоста на членовите за избор на кандидат.

Исто така сите претседатели го истакнаа клучното значење на ставот на градоначалникот при изборот на директор што и се подразбира во услови на децентрализирано образование односно претседателите потенцираа дека УО најчесто (или секогаш) го поддржува ставот на градоначалникот кога станува збор за вработување на кадар во училиштето.

Со самото тоа што претседателите отворено ја нагlesiја улогата на градоначалникот, ја решивме нашата дилема за хармоничниот избор на кандидат за директор.

Претседателите истакнаа дека при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар, во предвид се зема и нивното мислење како и при престанок на работен однос на истите. Претседателите истакнаа но колку тоа соодветствува на секојдневната практика останува непознато за нас.

Забележително е тоа што сите претседатели укажаа на едногласност при одлучувањето по приговорите и жалбите на вработените или по приговорите и жалбите на ученици и родители односно старатели во училиштето, без никаква сугестија и влијание од директорот? Ваквите одговори на поставеното 11-то и 12-то прашање не доведе во големо сомнение од потребата од поставување на останатите прашања... Зарем некое училиште функционира на тој начин, на пример, директорот кој што покренал постапка за дисциплинска одговорност на некој од вработените, при заседавањето на УО по ова прашање, директорот во целост одлуката по приговорите и жалбите ја остава во рацете на УО? Зарем кај никој од членовите не инсистира за поддршка на неговиот став?

Сепак, тоа веќе отвара други прашања а сега е важно да се сконцентрираме на добиените резултати кои претпоставуваме, се далеку од реалноста.

*Органиите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо
менаџирање*

Различни одговори беа понудени на 13 прашање кое се однесува на временскиот период на донесување на одлуки на УО во врска со поднесени жалби. Интересно е тоа дека некои од претседателите одговорија дека одлуките се донесуваат во рок од 8 дена

додека некои наведија дека во рок од 15 дена од денот на поднесувањето на жалбата, како што децидно стои во Законот.

Сите од интервјуираните претседатели се задоволни од досегашната соработка со директорот и сметаат дека имаат изградено партнерски односи и исклучително добра меѓусебна соработка без несогласувања.

Дека нема несогласувања и дека секогаш се истомисленици Директорот и УО, зборува и фактот што 18 прашање: „На кој начин се усогласувате кога не сте истомисленици“ кај сите шест протоколи за интервјуа е без одговор.

Генерално, сите интервјуирани претседатели на УО се задоволни од работењето и функционирањето на УО како орган на управување давајќи значаен придонес за крупни работи за училишниот живот, сметајќи дека своите работни обврски ги остваруваат во рамките на своите надлежности уживајќи плодна соработка со директорот на училиштето и градоначалникот на општината.

Испитаниците не го дадоа својот одговор на прашањата со реден број 20 и 21: *Што би сакале да промените?* и *Што Ви се допаѓа а што не Ви се допаѓа при извршувањето на Вашите обврски и задолженија?* Тоа укажува дека нашите впечатоци од интервјуто изнесени погоре се издржани!

8.3.Интерпретација на добиените резултати од прашалниците за наставниците во основни училишта во општина Кавадарци, Неготино и Демир Капија

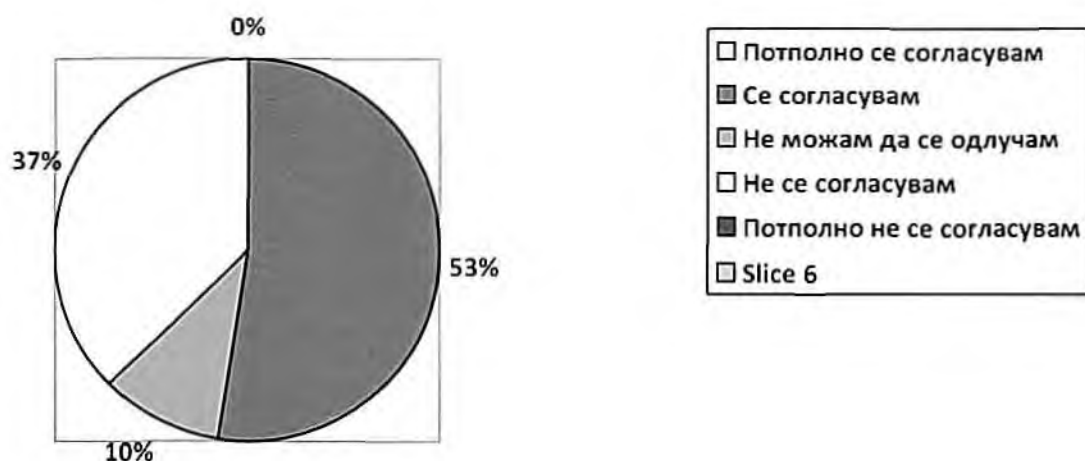
Бидејќи станува збор за техника од квантитативен карактер со која ги испитувавме ставовите и мислењата на наставниците од училиштата, добиените резултати ќе ги прикажаме со помош на дистрибуција на фреквенција и процент.

Дали сме се соочиле со иста или слична ситуација како при прибирањето на податоци преку интервјуирање на директорите и претседателите на УО и колку наставниците ги потврдуваат нивните ставови, можеме да забележиме во подолунаведената табела која ги содржи тврдењата на наставниците со пресметана дистрибуција на фреквенција и процент за секој став поединечно.

Добиените податоци од техниката скалирање се од особена важност за нашето истражување и истите допринесуваат за изведување на објективни заклучоци за предметот на нашето истражување.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

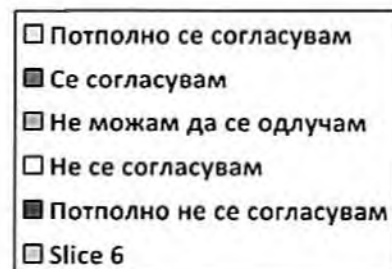
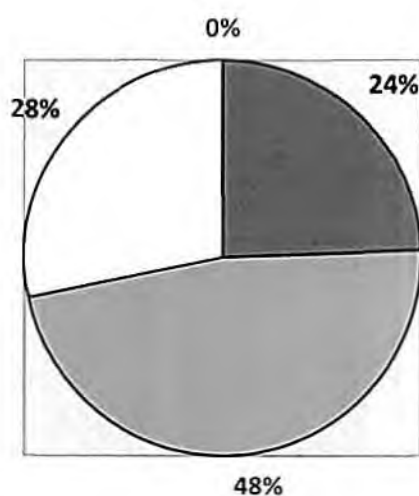
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
ат/а сум дека орган на раководење во ите училишта е директорот!	f:/	f:41	f:8	f:29	f:/



Добиените резултати од нашето истражување по однос на првото тврдење кое се однесува на тоа колку наставниците се запознати дека орган на раководење во училиштето е директорот, доминира ставот „Се согласувам“ со застапеност од 53% или 41 испитаник го избрал овој понуден одговор. Спротивно на ова, 37% или 29 испитаници се изјасниле дека не се согласуваат со тврдењето додека 8 испитаници или 10% од вкупно испитаните се одучиле за неутрален став „Не можам да се одлучам“. Потполно позитивниот и потполно негативниот став во првото тврдење не се воопшто избрани.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
пат/а сум дека орган на управување во ните училишта е училишниот одбор!	f:/	f:19	f: 37	f:22	f:/



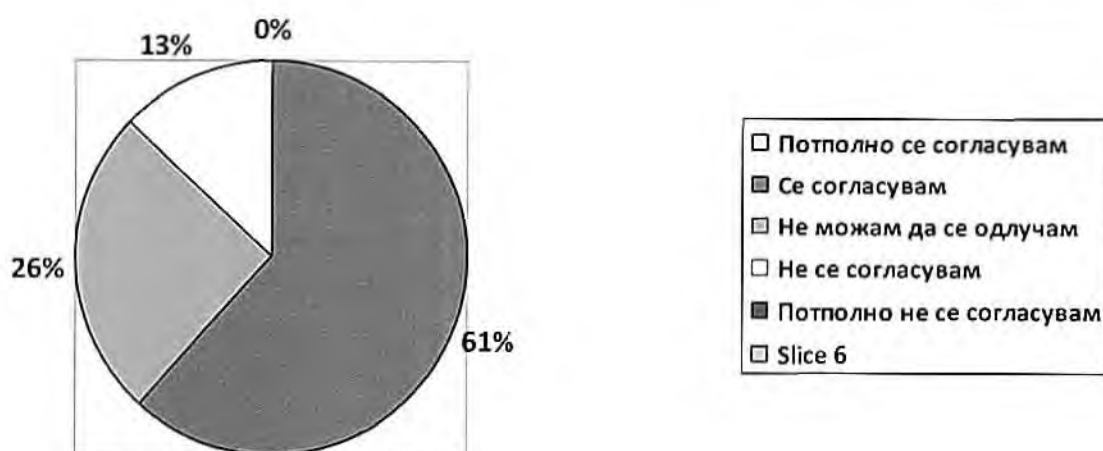
За второто тврдење кое се однесува на познавањето на наставниците на органот на управување во училиштата кај испитаниците доминира неутралниот став односно 37 испитаници или 48% се изјасниле дека „Не можат да се одлучат“, 22 испитаници или 28% не се согласуваат со тоа дека се запознати дека орган на управување е училишниот одбор а 19 наставници или 24% се согласуваат со погоренаведеното тврдење.

Анализирајќи ги добиените одговори за првото и за второто тврдење можеме да кажеме дека уште на самиот почеток се соочивме со недоволно познавање на органите на управување и раководење од страна на наставниците. Интересен е фактот што најдовме на воздржани ставови како и мал процент негативни ставови што укажува на несигурност

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

во основните педагошки познавања кај испитаните наставници за кои претпоставуваме дека се долгогодишни просветни работници.

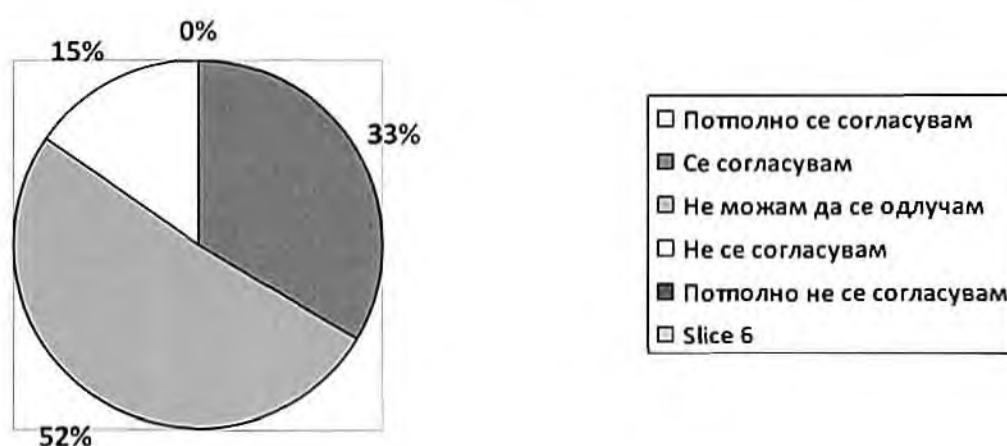
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
нат/а сум со надлежностите на директорот!	f:/	f:48	f:20	f:10	f:/



По однос на тврдењето „Запознат/а сум со надлежностите на директорот!“, 48 испитаници или 61% сметаат дека ги знаат надлежностите додека 13% или 10 наставници од вкупно испитаните истакнуваат дека не се запознати со истите. Преостанатите 26% или 20 наставници останале воздржани со избирање на ставот „Не можам да се одлучам“.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
нат/а сум со надлежностите на училишниот одбор	f:/	f:26	f:40	f:12	f:/

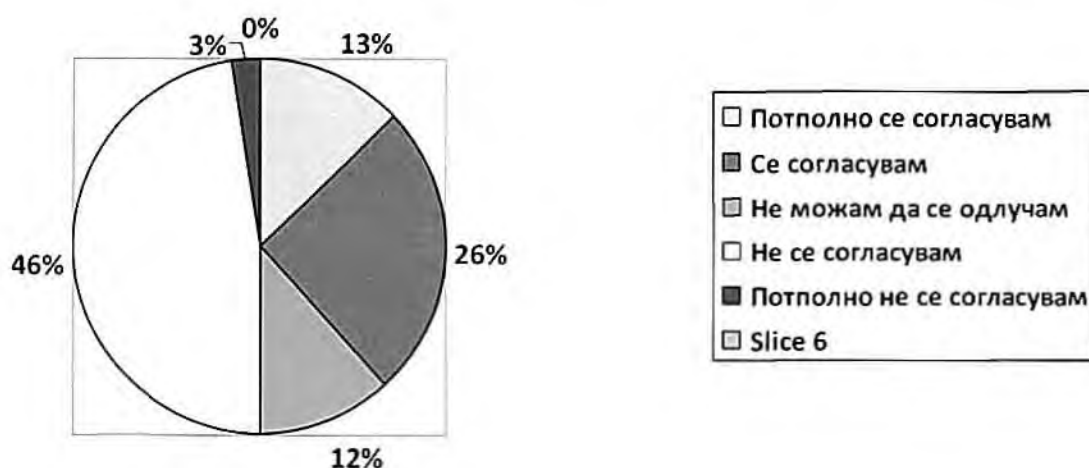


Како надлежностите на директорот така и надлежностите на училишниот одбор никој од испитаните наставници не ги познава со сигурност така што по ставот за познавањето на надлежностите на училишниот одбор доминираат неутрални ставови со застапеност од 52% или 40 наставници од испитаните истакнале дека „Не можат да се одлучат“. Со ова тврдење се согласуваат 26 наставници или 33% додека спротивен на овој став избрале 12 наставници или 15% од испитаниците.

Добиените резултати придонесуваат непријатно да се изненадime и од непознавањето на надлежностите на органите на управување и раководење од страна на испитаните наставници. Евидентно е дека доминираат воздржани ставови во однос на надлежностите со што се запрашавме колку всушност наставниците ја познаваат работата на директорот и на училишниот одбор. Впечатокот е подобар кога станува збор за надлежностите на директорот но сепак добиените резултати не ги очекувавме.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊА	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Сметам дека при донесувањето одлуки, клучно значење има директорот на училиштето!	f:10	f:20	f:9	f:37	f:2

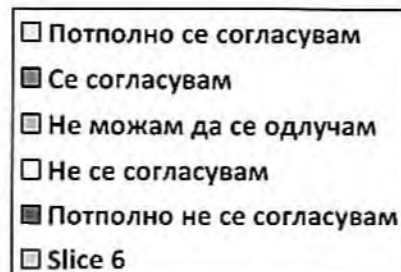
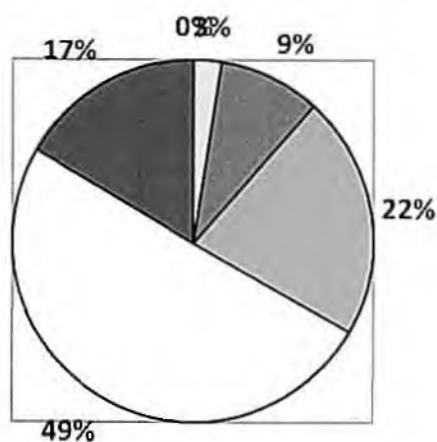


При обработка на резултатите по тврдењето „Сметам дека при донесувањето одлуки, клучно значење има директорот на училиштето!“ за прв пат наидуваме на одговори на наставниците по сите пет понудени алтернативи, каде што доминира негативниот став „Не се согласувам“ со застапеност од 46% или 37 наставници одлучиле да дадат ваков одговор како и 2 наставници или 3% од испитаниците во потполност не се согласуваат дека клучното значење го има директорот.

Бројот на наставници кои се согласуваат со ова тврдење е 20 или 26% од испитаниците како и 13% од испитаниците или 10 наставници во потполност се согласуваат со погоренаведеното. Останатите 12% од испитаниците или 9 наставници се одлучиле за неутрален одговор.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Додека при донесувањето одлуки, клучно е да има училишниот одбор!	f:2	f:7	f:17	f:39	f:13

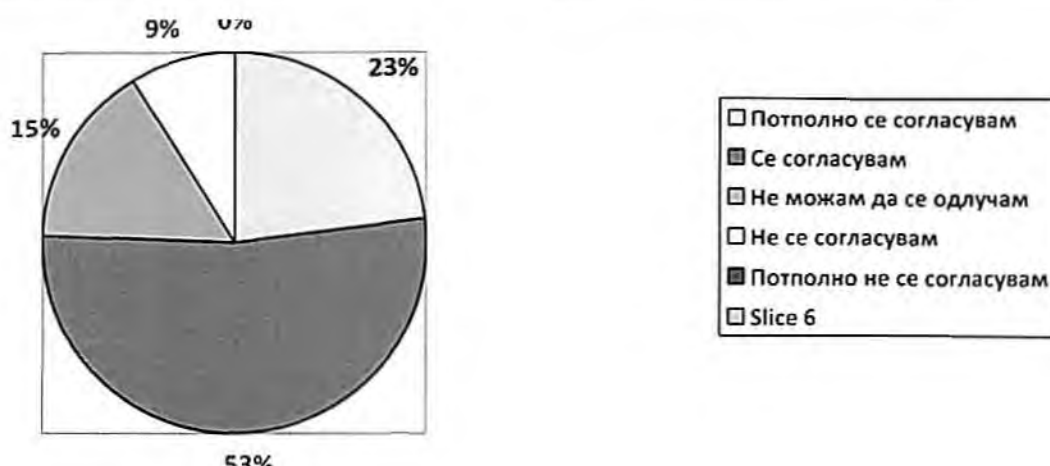


Улогата на училишниот одбор при донесувањето на одлуки само 2 наставници или 3% од испитаниците во потполност ја истакуваат, 7 наставници или 9% исто ја истакуваат со ставот „Се согласувам“ додека 17 испитаници или 22% не можат да се одлучат по ова тврдење.

Како најдоминантен став по ова тврдење се јавува ставот „Не се согласувам“ со застапеност од 49% или 39 од вкупно испитаните а преостанатите 17% припаѓаат на ставот „Потполно не се согласувам“.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
ам дека ниту директорот, ниту училишниот се клучни при донесувањето на крупни и!	f:18	f:41	f:12	f:7	f:/

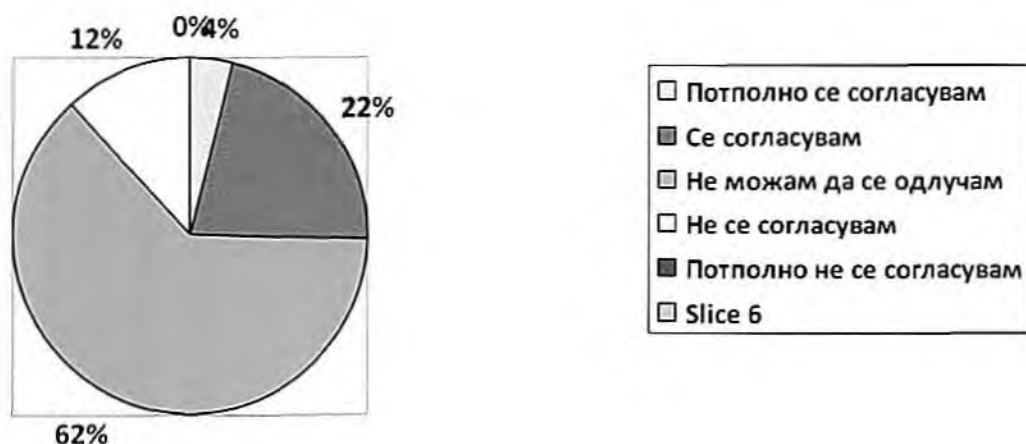


Тврдењето кое се однесува на тоа дека ниту директорот, ниту училишниот одбор се клучни при донесувањето на крупни одлуки се потврдува со ставовите на наставниците „Потполно се согласувам“ со застапеност од 23% и „Се согласувам“ со застапеност од 53%. Воздржаниот став „Не можам да се одлучам“ е одговор на 12 наставници или 15% од испитаниците. Крајно негативниот став „Потполно не се согласувам“ овојпат наставниците воопшто не го избраа додека 7 наставници или 9% го избрале ставот „Не се согласувам“.

Добиените резултати по ова тврдење укажуваат на фактот дека наставници не ставаат акцент на улогата на директорот ниту акцент на улогата на УО како фактори при донесувањето на одлуки во училиштето што на некој начин го обезвреднуваат значењето на нивните улоги и функции.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
ам дека директорот и училишниот одбор во то училиште соработуваат добро!	f:3	f:17	f:49	f:9	f:/



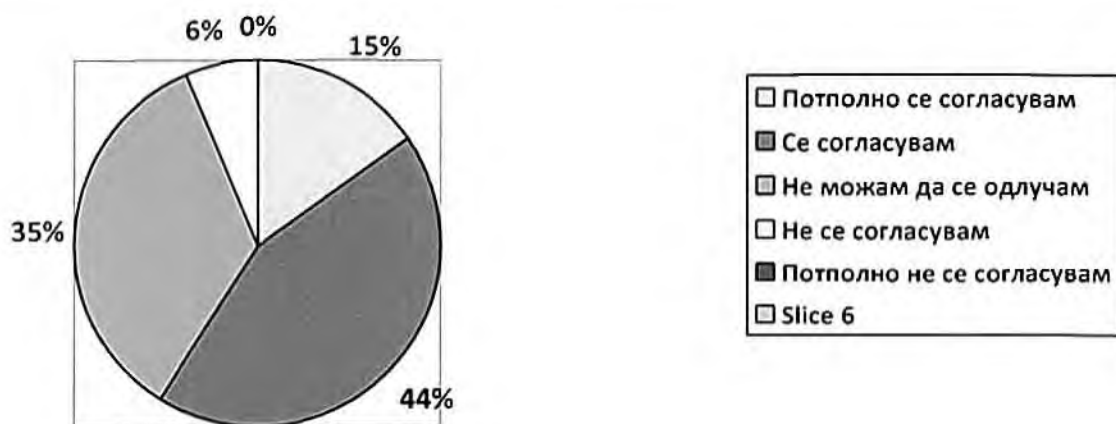
Односот на ставовите по тврдењето дека директорот и УО соработуваат добро се со следниов сооднос:

За ставот „Потполно се согласувам“ се одлучиле 3 наставници или 4% од испитаниците а 17 наставници или 22% за ставот „Се согласувам“. Најголем е бројот на воздржани наставници кои одговориле „Не можам да се одлучам“ и тоа 49 од испитаните или 62%.

Од вкупно испитаните, 9 наставници или 12% не се согласуваат со ова тврдење додека ниту еден од испитаниците не истакнал дека „Потполно не се согласува“.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

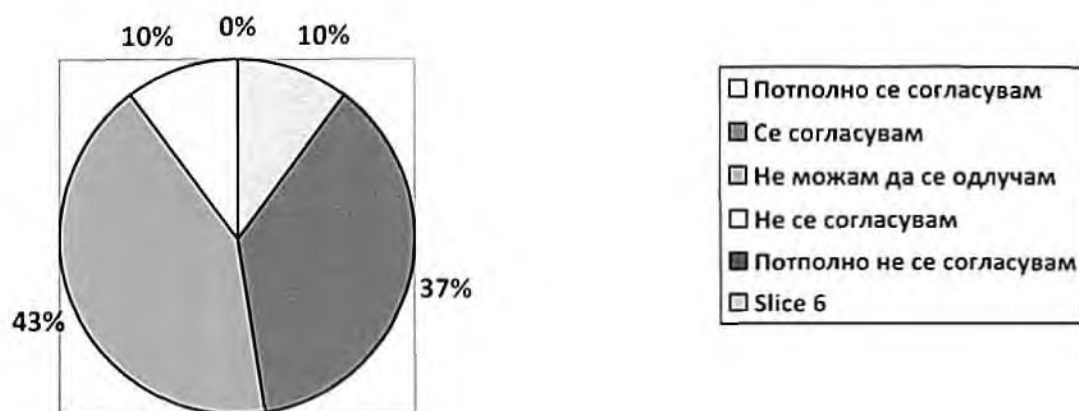
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Им дека постојат несогласувања помеѓу директорот и училишниот одбор при донесувањето на одлуки!	f:12	f:34	f:27	f:5	f:/



Тврдењето кое се однесува на несогласувањето помеѓу директорот и УО при донесувањето одлуки е одбележано со ставот „Се согласувам“ како најдоминантен став со застапеност од 44% или 34 наставници од вкупно испитаните. Бројот на наставници кои во потполност се согласуваат дека постојат несогласувања помеѓу двата органи при процесот на одлучување е 12 или изразено во процент 15%. Воздржан став по ова тврдење се јавува кај 35% од испитаниците или кај 27 наставници додека само 5 наставници го негираат несогласувањето помеѓу директорот и УО со ставот „Не се согласувам“ со застапеност од 6%.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

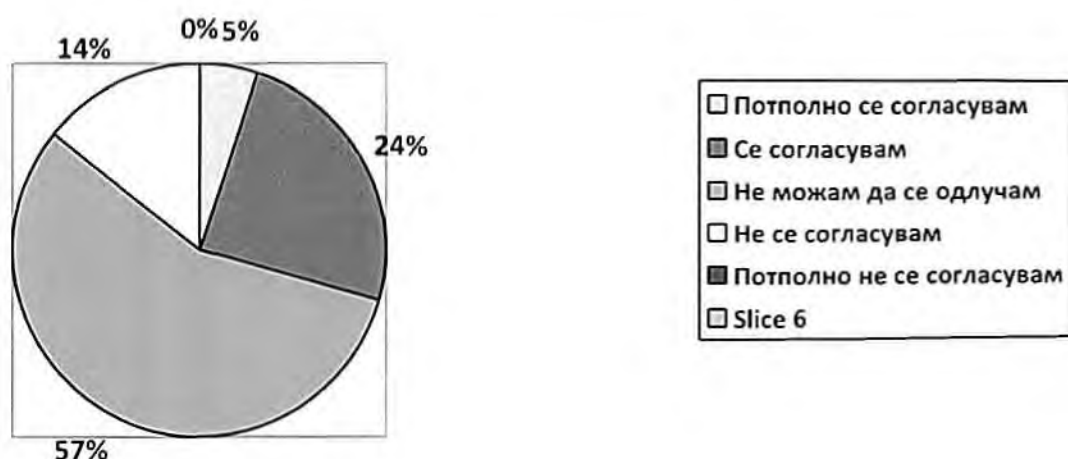
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
горот има крупно влијание врз одлуките на шниот одбор или врз поедини членови!	f:8	f:29	f:33	f:8	f:/



Влијанието на директорот врз одлуките на УО или врз поедини членови го истакнаа 8 наставници или 10% со ставот „Потполно се согласувам“ и 29 испитаници или 37% со ставот „Се согласувам“. Воздржани за ова тврдење останаа 33 наставници односно најмногу од испитаниците или 43%, додека 8 наставници или 10% го поддржаа ставот „Не се согласувам“.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

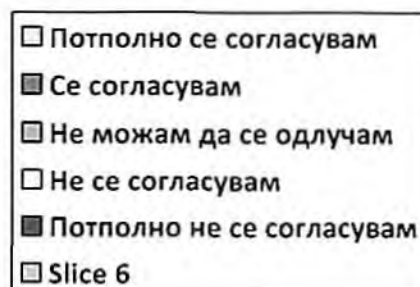
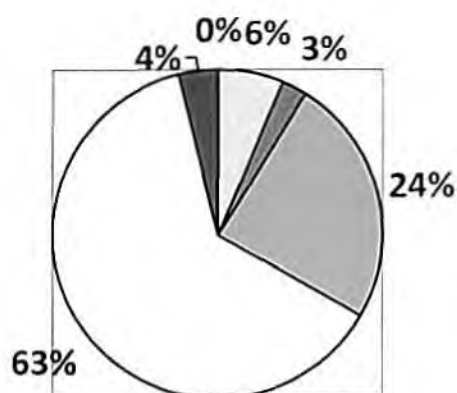
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
м дека најголемите несогласувања помеѓу органи се поради вработувањето на кадри во штето!	f:4	f:19	f:44	f:11	f:/



Во продолжение на идовме на воздржани ставови во однос на тврдењето дека *најголемите несогласувања помеѓу двата органи се поради вработувањето на кадри во училиштето* и тоа со застапеност од 57% или 44 наставници од вкупно испитаните не можеле да се одлучат по ова тврдење. Ставот „Потполно се согласувам“ го поддржаа 4 наставници или 5% а ставот „Се согласувам“ беше одговор на 19 наставници или на 24% од испитаниците. Со ова тврдење не се согласија 11 наставници, односно 14% од испитаните.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Мам дека при донесувањето на важни одлуки за училиштето, во предвид се земаат мислењето и ставовите на наставниците!	f:5	f:2	f:19	f:49	f:3



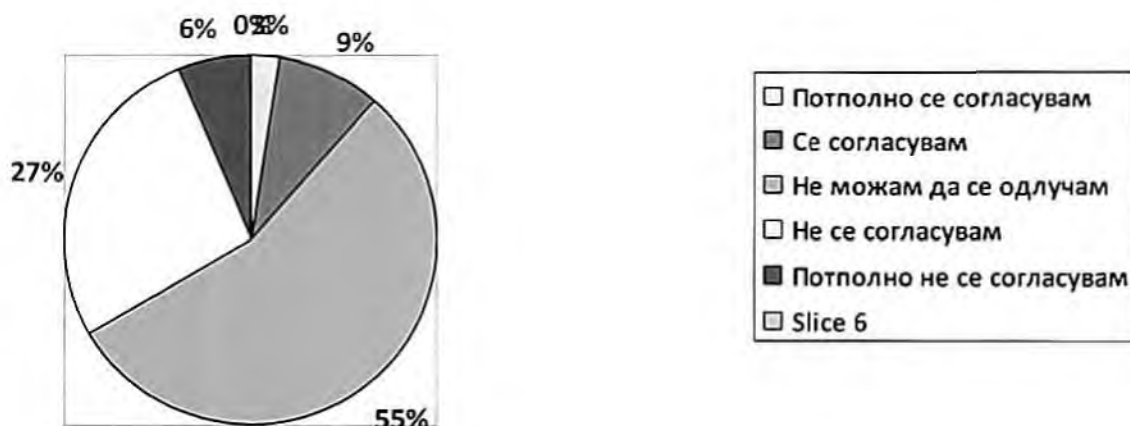
За тврдењето кое се однесува на тоа дека при донесувањето на важни одлуки за училиштето во предвид се земаат мислењето и ставовите на наставниците, испитаниците се произнесоа негативно поддржувајќи го ставот „Не се согласувам“ од страна на 49 наставници или 63% а во потполност не се согласија 3 наставници или 4%. Спротивно на ова, 5 наставници или 6% потполно се согласија со ова тврдење а со умерен позитивен став се јавија 2 наставници или 4% од испитаниците. По ова тврдење не можеа да се одлучат т.е. останалаа воздржани 19 наставници или 24% од испитаниците.

Добиените резултати покажуваат дека со изразито негативни ставови е оценето 12 тврдење на кои испитаниците требаше да проценат дали при донесувањето на важни одлуки за училиштето, во предвид се земаат нивните мислења и ставови. Можеме да

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

кажеме дека добиените податоци за ова тврдење се показатели за незадоволство од работата на директорот и недостиг од меѓусебна соработка.

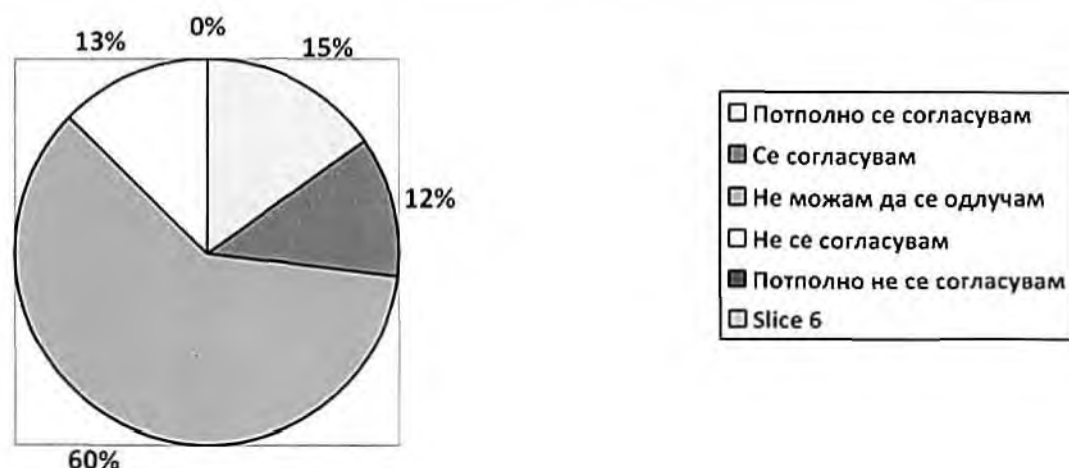
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Органот на управување и органот на раководење во училиштето се партнери при одлучувањето!	f:2	f:7	f:43	f:21	f:5



Дека органот на управување и органот на раководење во училиштата се партнери при одлучувањето, во потполност поддржуваат само 2 наставници или 3% од испитаниците и 7 наставници или 9% од испитаниците. Со ова тврдење не се согласуваат 21 наставник од вкупно испитаните или 27% а изразито несогласни со ова се 5 наставници т.е.6%. По ова тврдење доминира неутралниот, воздржан став „Не можам да се одлучам“ со застапеност од 55% или 43 наставници од вкупно испитаните.

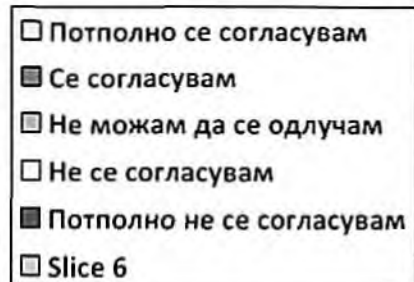
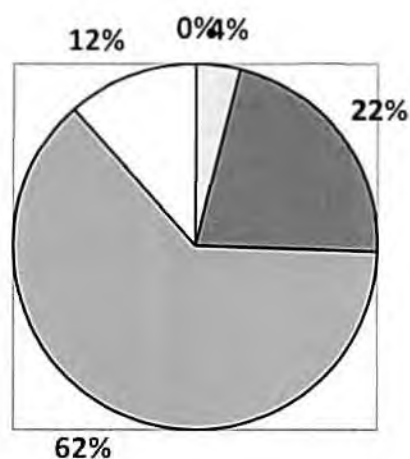
Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
от на управување и органот на раководење јето училиште се две спротивставени страни лучувањето!	f:12	f:9	f:47	f:10	f:/



Добиените резултати по ова тврдење покажуваат дека 47 наставници или 60% од испитаниците не можат да се одлучат дека *органот на управување и органот на раководење во училиштето се две спротивставени страни при одлучувањето*. Потполно позитивен став избираат 12 наставници или 15%, 9 наставници или 12% избираат „Се согласувам“ додека 10 наставници или 13% го избираат спротивниот став „Не се согласувам“. Добиените резултати по ова тврдење укажуваат на тоа дека наставниците не се толку негативно настроени во однос на меѓусебната соработка на органот на управување и органот на раководење со солидниот број на позитивни ставови а доминација на неутралниот став укажува пак на резервираност кај наставниците за нивниот однос.

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Им дека поради децентрализацијата, началникот има голем удел при увањето на важни одлуки!	f:51	f:18	f:9	f:/	f:/



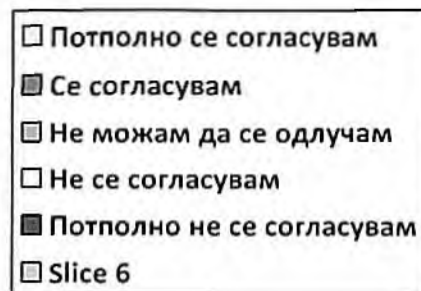
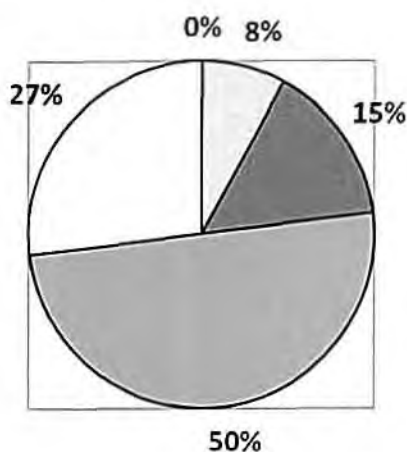
Дистанцирајќи го значењето на директорот и на УО при донесувањето на крупни одлуки за училиштето, испитаните наставници акцент ставија на улогата на градоначалникот за важните и крупни одлуки во училиштето како резултат на децентрализацијата.

Така, факторот градоначалник при донесувањето важни училишни одлуки го истакнаа повеќе од половина испитаници и тоа дури 51 наставник или 65% од испитаниците со ставот „Потполно се согласувам“. Исто така, 18 наставници или 23% го поддржаа и вториот позитивен став од нашата скала за проценка „Се согласувам“ а само 9 наставници

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

или 12% го поддржаа неутралниот став. Овојпат, и двата негативни ставови не беа соодветна алтернатива за ниту еден испитаник.

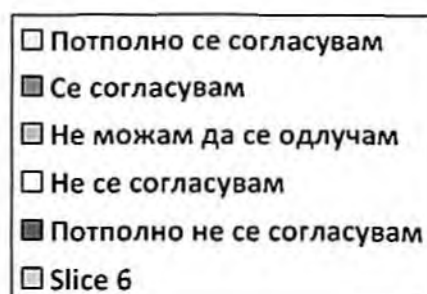
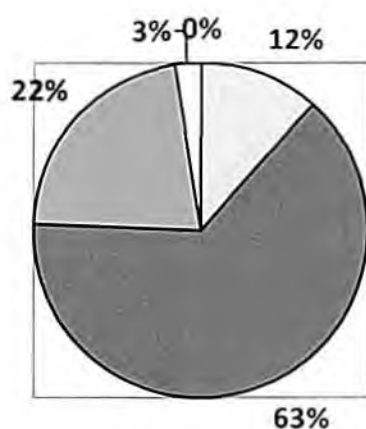
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Мислам дека директорот самостојно ги донесува одлуките за воспитно-образовниот процес во училиштето!	f:6	f:12	f:39	f:21	f:/



Дека директорот самостојно ги донесува одлуките за воспитно-образовниот процес во училиштето покажуваат 6 наставници или 8% кои потполно се согласуваат со ова тврдење и 12 наставници т.е. 15% кои на скалата на проценка одбраа „Се согласувам“. При анализата на добиените резултати и овде најдовме на најголем број одговори кај неутралниот став одбележан од 39 наставници или 50%. Сепак, овде се јавија наставници кои не се согласија со самостојното донесување одлуки од страна на директорот и тоа незанемарливи 21 наставник или 27% од испитаниците.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Директорот не ги зема во предвид нашите идеи и ставови!	f:9	f:50	f:17	f:2	f:/



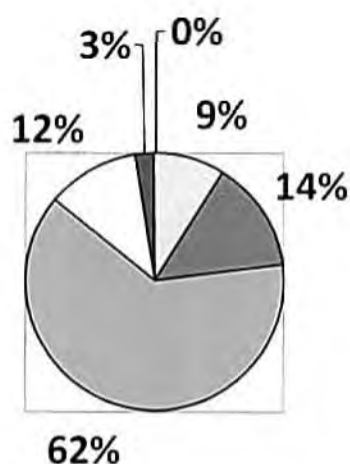
Со тврдењето „Директорот не ги зема во предвид нашите идеи и ставови“ се согласуваат 50 наставници од вкупно испитаните или 63% а „Потполно се согласувам“ ставот брои 9 наставници или 12% од испитаниците. Неутралниот став „Неможам да се одлучам“ е алтернатива на 17 наставници или на 22% од испитаниците додека со истото не се согласуваат само 2 наставници или 3% од испитаниците.

Со добиените резултати од ова тврдење, на некој начин, се потврди незадоволство од работата на директорот од страна на наставниците кое најпрво го забележавме при обработката на добиените резултати за тврдењето *Сметам дека при донесувањето на*

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

важни одлуки за училиштето, во предвид се земаат мислењето и ставовите на наставниците!

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Директорот организира состаноци на кои го раме животот во училиштето!	f:7	f:11	f:49	f:9	f:2



- ☐ Потполно се согласувам
- ☒ Се согласувам
- ☐ Не можам да се одлучам
- ☐ Не се согласувам
- ☒ Потполно не се согласувам
- ☐ Slice 6

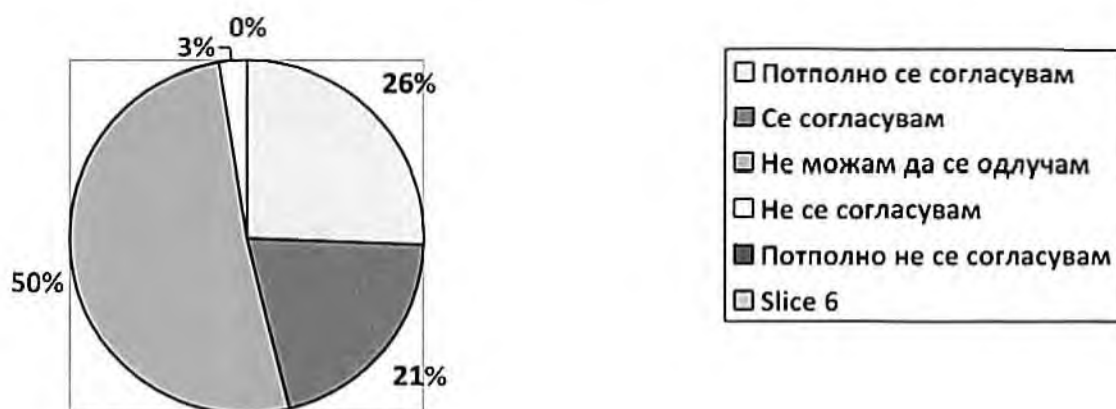
Дека директорот организира состаноци на кои се дебатира животот во училиштето потврдуваат 18 наставници и тоа 7 од нив или 9% се изјасниле „Потполно се согласувам“ и 11 од нив односно 14% „Се согласувам“.

Со ова тврдење не се согласуваат 9 наставници или 12% а 2 наставници пак т.е. 3% потполно не се согласиле. И кај ова тврдење како и кај повеќето погоре доминира

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

неутралниот став „Не можам да се одлучам“ со застапеност од 62% или 49 наставници од вкупниот број испитани.

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
м дека директорот и претседателот на шниот одбор пред заседавањето се нираат, односно, сметам дека директорот врз претседателот!	f:20	f:16	f:40	f:2	f:/

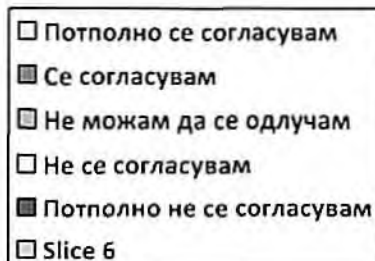
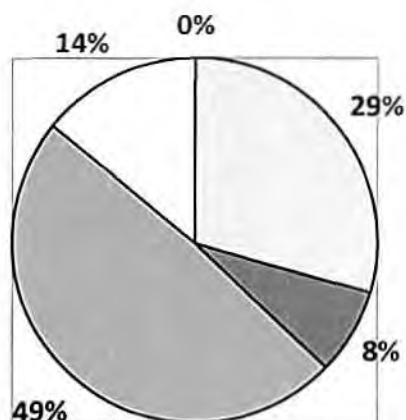


И со ова тврдење се потврдуваат заклучоците од погореспоменатото тврдење за влијанието на директорот врз УО или врз дел од членовите така што овде 20 наставници или 26% потполно се согласуваат дека *директорот и претседателот на УО пред заседавањето се координираат, односно, директорот влијае врз претседателот* и 16 наставници т.е. 21% се согласуваат со истото. Негативна алтернатива избираат само 2 наставници или 3% од испитаниците а како најдоминантен став по ова тврдење го

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

одбележуваме ставот „Не можам да се одлучам“ со застапеност од 50% или 40 наставници го избрале ова.

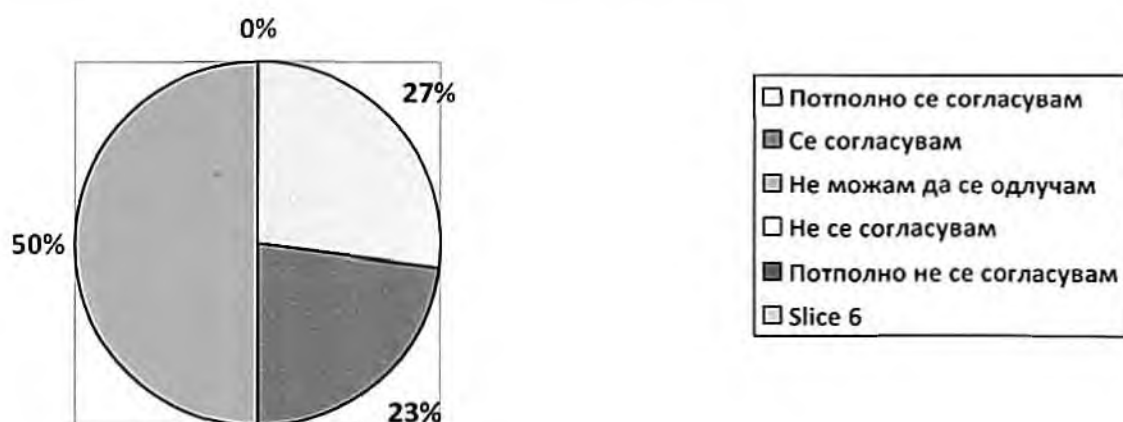
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
ам дека директорот има добра релација со членови од училишниот одбор!	f:23	f:6	f:38	f:11	f:/



По тврдењето „Мислам дека директорот има добра релација со сите членови од училишниот одбор“ најфреквентен се јавува неутралниот став „Не можам да се одлучам“ со застапеност од 49% или 38 наставници го дале овој одговор. Од вкупниот број испитани наставници, 23 или 29% ја одбрале алтернативата „Потполно се согласувам“ и 6 од нив или 8% „Се согласувам“. И кај ова тврдење ставот „Потполно не се согласувам“ воопшто не е избран од испитаниците додека ставот „Не се согласувам“ се јавува 11 пати или кај 14% од испитаниците.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

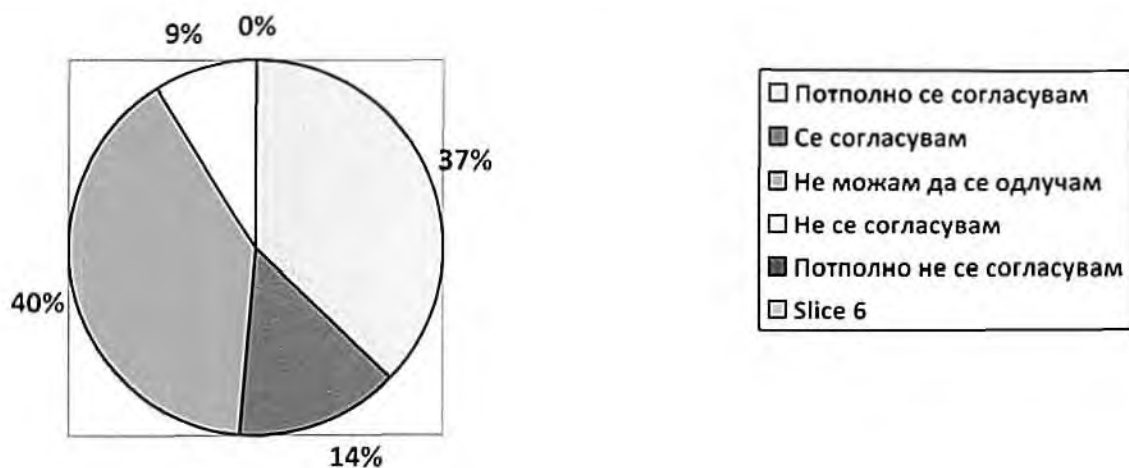
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
и дека треба да се подобри меѓусебниот на директорот и членовите од училишниот	f:21	f:18	f:39	f:/	f:/



Ова тврдење се однесува на тоа колку наставниците сметаат дека *треба да се подобри меѓусебниот однос на директорот и членовите од УО* и истото резултира со воздржани ставови со застапеност од 50% или 39 наставници од вкупно испитаните избрале „Не можам да се одлучам“, 21 наставник т.е. 27% потполно се согласуваат со ова тврдење и 18 наставници или 23% ја одбрале алтернативата „Се согласувам“. По ова тврдење наставниците не се произнеле со негативни ставови што значи дека половина од испитаниците го поддржуваат тврдењето за подобрување на меѓусебниот однос на двете страни додека половина од нив останале воздржани.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

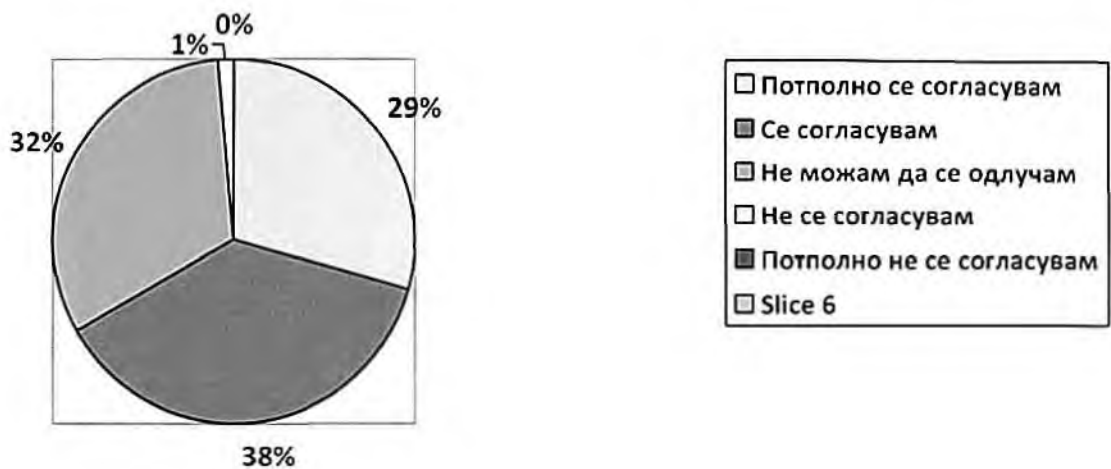
ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Мислам дека директорот работи и постапува согласно своите законски надлежности!	f:29	f:11	f:31	f:7	f:/



Добиените резултати по тврдењето „Сметам дека директорот работи и постапува согласно своите законски надлежности“ покажуваат дека и овде доминираат воздржаните ставови со застапеност од 40% или 31 испитаник го избрал овој понуден одговор. 29 испитаници или 37% потполно се согласуваат дека директорот постапува согласно законот. 11 наставници или 14 проценти исто го поддржаа ова тврдење со ставот „Се согласувам“ додека 7 од испитаните наставници или 9% се произнеле негативно со ставот „Не се согласувам“.

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊЕ	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
им дека училишниот одбор работи и постапува согласно своите законски надлежности!	f:23	f:29	f:25	f:1	f:/



Дека УО работи и постапува согласно своите законски надлежности говорат добиените позитивни резултати по ова тврдење и тоа дури 29 наставници или 38% се согласуваат со ова тврдење а 23 од испитаните или 29% за нијанса повеќе се согласуваат од овие првите со избирање на ставот „Потполно се согласувам“. Неутралниот став е алтернатива за незанемарливи 25 испитаници или 32% додека само 1 наставник се изјаснува негативно со ставот „Не се согласувам“.

Последните тврдења кои се однесуваат на законитоста во работењето, и за двата органи, дел од наставниците презентираа позитивни ставови а дел од нив воздржани ставови. Незначајниот број на негативни ставови по ова прашање укажува на доверба во работењето на директорот односно на Училишниот одбор.

Важно!

Тврдењата содржани во скалата на проценка намерно не бидат формулирани според запазен редослед се со цел да добијеме пообјективни податоци.

Добиените резултати од анкетањето на наставниците во училиштата покажаа дека се соочивме со една друга, навидум поразлична ситуација во однос на интервјуата со директорите и претседателите на УО при што, на тој начин добивме надеж дека нашето истражување, од еден аспект, ќе прикаже реални заклучоци за предметот на нашето истражување.

При обработката на податоците добиени од скалата на проценка наидовме на голем број неутрални ставови, ставови поразлични од оние претходно добиените преку техиката на интервјуирање што укажува на фактот дека сепак анонимноста е онаа која може да не доведе поблиску до реалноста.

9.ОДГОВОРИ НА ПОСТАВЕНИТЕ ИСТРАЖУВАЧКИ ПРАШАЊА

Стигнавме до делот кој е од најголемо значење за нашето истражување, односно, врз основа на добиени податоци да дадеме одговори на централното истражувачко прашање и на помошните истражувачки прашања а последователно на тоа, би изведиле заклучоци за предметот на истражување.

Централно прашање:

?

1.Како функционираат органите на управување и раководење во практиката на деветгодишното основно образование од аспект на современо менаџирање?

- Органите на управување и раководење во практиката на деветгодишното основно образование од аспект на современо менаџирање функционираат во согласност со важечката легислатива со изразено меѓусебно поддржување, соработка, отворена комуникација и взаемно почитување на мислењата и одлуките на директорот и на членовите на УО, грижејќи се за уреден и хармоничен училишен живот. И двата органи потенцирајќи ја улогата на градоначалникот во услови на децентрализирано образование ги уважуваат неговите мислења по разни прашања за училиштето.

Училишниот одбор обезбедува поддршка и врши надзор, но директорот на училиштето е тој што реализира и изведува. Директорот на училиштето води сметка за работата на вработените во училиштата а пред се за материјално-финансиското и законитото работење на училиштето додека УО преку своите претставници ги застапува своите интереси кои секогаш се во функција на училиштето и најчесто го поддржува раководниот огран при процесот на одлучување.

Помошни прашања:

?

1.Што мислат директорите на основните училишта во Р. Македонија за состојбата на раководење во практиката и кои се нивните искуства?

- Одговорноста на директорите, пред се, се однесува на законитоста во работењето и за материјално-финансиското работење на училиштето. Всушност, директорите сметаат дека и најголем дел од нивното време во училиштето го посветуваат токму на овие работни задолженија..

Раководењето директорите го обавуваат согласно законски пропишаните надлежности без желба за промена на нивните ингеренции. Задоволни се од начинот на кој ги обавуваат училишните обврски, акцентирајќи ја нагласената улога на градоначалникот за животот на училиштето.

?

2.Што мислат претседателите на училишните одбори на основните училишта во Р. Македонија за состојбата на управување во практиката и кои се нивните искуства?

- Училишниот одбор работи и функционира согласно законските надлежности. Непречено ги усвојува и донесува важечките документи за училиштето и речиси секогаш УО е поддршувач и истомисленик со Директорот на училиштето.

Меѓутоа, важно е да напомниме дека дел од претседателите на УО не се во целост запознаени со нивните надлежности и ингеренции кога станува збор конкретно за рокот на донесување на одлуки по поднесување на жалби. Тоа укажува на фактот дека потребни се обуки од информативен карактер уште на самиот почеток на мандатот на членовите.

?

3. Како се одвива меѓусебната соработка на органите на управување и раководење во основните училишта во Р.Македонија?

- Меѓусебната соработка на органите на управување и раководење во основните училишта се одвива исклучително добро.

Од добиените податоци можеме да кажеме дека директорите на училиштата и УО располагаат со беспрекорна соработка проследена со меѓусебно поддржување, непречено и нетензично донесување на важни одлуки за училиштето, отворена комуникација и взаемна почит. Директорите на училиштата и УО речиси секогаш се истомисленици при донесување на одлуки како за вработување на кадри во училиштето, така и за престанок на работен однос на истите и сл.

?

4. Кои се ставовите и мислењата на наставниците во основните училишта за органите на управување и раководење?

- За разлика од директорите и претседателите на УО, наставниците се малку скептични во однос на нивната меѓусебна соработка.

Имено, наставниците се сомневаат дека во идеална средина без никакви натегања се донесуваат одлуки кои се од особена важност за училиштето, што значи дека наставниците сметаат дека УО и директорот не се секогаш истомисленици. Исто така, и наставниците ја потенцираат функцијата градоначалник како особено важна за училиштата со оглед на настанатата децентрализација.

Генерално гледано, ставовите и мислењата на наставниците во основните училишта за органите на управување и раководење се неутрални, воздржани и умерено негативни.

При тоа, тие сметаат дека се работи и постапува согласно пропишаните законски надлежности.

?

5. Дали реалната состојба во основните училишта соодветствува со законското регулирање на органите на управување и раководење?

- Категорично да! Добиените податоци укажуваат на тоа дека во училиштата се работи согласно важечката легислатива. Всушност и поинаков одговор не би можеле да добиеме на ова прашање бидејќи не постои училиште кое би истакнало дека се работи спротивно на законските одредби иако и тоа, во некои услови е возможно.

Сепак, ние не ни очекувавме поинаков одговор од веќе добиениот.

ЗАКЛУЧОЦИ

Од извршената анализа на податоците кои се добиени со истражувањето се добија одговори на поставените истражувачки прашања со што констатиравме заклучоци за предметот на истражување.

Предмет на нашето истражување беше органите на управување и раководење во основните училишта во Република Македонија од аспект на современо менаџирање.

Со помош на користените истражувачки техники (анализа на документација, интервјуирање и скалирање) нашето истражување доби дескриптивен и квалитативен карактер а самата обработка на податоците ни прикажа една комплетна, реална или пак нереална слика за органите на управување и раководење во нашите училишта.

Во овој дел, од особена важност е да истакниме дека ја постигнавме целта на нашето истражување, односно, добивме сознанија за работата на органите на управување и раководење во практиката на деветгодишното основно образование и нивната меѓусебна соработка од аспект на современо менаџирање. Поставената цел на истражувањето ја постигнавме, нормално, преку реализација на претходно поставените пет задачи, така што најпрво ја анализиравме постоечката законска документација со што би се запознале со законитото функционирање на овие органи, потоа ги испитувавме ставовите и мислењата на директорите за состојбата на раководење во училиштата преку структурирани протоколи за интервју, потоа следеше испитување на ставовите и мислењата на претседателите на УО за состојбата на управување во училиштата исто преку структурирани протоколи за интервју, ја испитавме меѓусебната соработка на органите во рамките на овие протоколи за интервју и за крај, ги испитавме ставовите и мислењата на наставниците за органите на управување и раководење преку скала на проценка од Ликертов тип.

Да бидеме искрени, добивме очекувани податоци, всушност и неочекувавме во ниту еден момент некој од директорите или пак од претседателите на УО да ни го прикаже своето работење во пракса, во негативно светло.

Да бидеме искрени, добивме очекувани податоци, всушност и неочекувавме во ниту еден момент некој од директорите или пак од претседателите на УО да ни го прикаже своето работење во пракса, во негативно светло.

Добиените податоци од интервјуата со директорите и претседателите на УО укажуваат на идеално функционирање и следење на законскиот редослед на нештата, беспрекорна меѓусебна соработка и почит додека добиените податоци од наставниците прикажуваат, една поразлична слика, можеби пореална и слика поблиска до стварноста.

Анализирајќи ги одговорите на интервјуираните директори и претседатели на УО констатиравме дека директорите уживаат непречена и функционална соработка со УО, едногласно поддржување и усвојување на важните училишни документи од страна на УО, едногласен избор на наставници, стручни соработници и др.кадри, едногласно одлучување за прекин на работен однос на некој од вработените, едногласно одлучување по приговори и жалби од вработени, ученици, родители и сл., почитување на важечката легислатива и нагласена улога на градоначалникот при донесување на важни одлуки за училиштето.

Констатиравме дека сите шест испитани директори и шест испитани претседатели на УО дадоа слични или идентични одговори што укажува на фактот дека сакаат да остават впечаток дека училиштата квалитетно работат согласно законската легислатива, во една идеална ситуација, промовирајќи супериорна и непречена меѓусебна соработка.

Колку нивните одговори го отелликуваат реалното функционирање на органот на управување и органот на раководење во испитаните училишта е предмет на друго истражување, но сепак би сакале во овој дел да истакниме дека се сомневаме во добиените податоци и во идеално прикажаната состојба за која можеме да тврдиме дека во голема мера не е така.

Зарем е возможно сите седум односно сите девет члена на УО да се едногласни при донесувањето на одлуките и секогаш да се истомисленици со директорот, на пример за вработување на наставник или стручен соработник во училиштето, зарем никој од членовите на УО не инсистирал за кандидат кој не е поддржан од директорот? Зошто никој од интервјуираните не истакна дека не се секогаш истомисленици по мнозинството

гласови одлучува, како што е и законската постапка за донесување на некоја одлука? Зарем членовите на УО не ги застапуваат своите интереси и немаат подобри предлози за работење на училиштето? Во такви услови се доведува до прашање улогата на органот на управување во училиштата!

Една поинаква слика во поинакви услови ни прикажуваат добесните податоци од ставовите и мислењата на наставниците кои воопшто не споменуваат за идеално работење

и функционирање на органите во училиштата, со што можеби за малку сме поблиску до реалната состојба.

Заклучивме дека бројни се воздржаните ставови во однос на меѓусебната соработка помеѓу директорите и УО, сомневање дека се работи во една идеална средина проследена со едногласно донесување на одлуки, истакнување на влијанието на директорот врз УО, односно врз дел од членовите се со цел да се обезбеди мнозинство и да се поддржи некоја иницијатива како и големиот удел на градоначалникот при донесувањето на важни одлуки.

Наидовме на голем број неутрални ставови, ставови многу поразлични од оние на директорите и претседателите на УО, што укажува на фактот дека сепак анонимноста е онаа која всушност го охрабрува испитаникот помалку или повеќе да ја зборува реалноста. И за крај, констатиравме дека во испитаните училишта се почитува постоечката законска легислатива и се работи согласно надлежностите и ингеренциите како на директорот така и на УО.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Адижес Исак (1998), *Овладување со промените*, Скопје: Центар за кадровски и информатички услуги „Детра“.
2. Ананиев, Ј. (2006), *Образованието и децентрализацијата*, Скопје: Винсент Графика.
3. Andevski, M. (2006), *Menadzment i obrazovanju*, Novi Sad: Cekom.
4. Беналал, С. (2008) *Јакнење на училишните одбори во образовниот систем на Македонија*, Скопје: УСАИД, СЕА.
5. Vilotijevic, M. (1993), *Organizacija i rukovodjenje skolom*, Beograd: Naucna knjiga.
6. Vujić, D. (2008), *Menadzment ljudskih resursa i kvaliteta*, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
7. Галеvsка-Ангелоска, П. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро.
8. Gareth R. Jones, Jenifer M. George (2008) „Современ менаџмент“, Скопје, Глобал комуникации
9. Гоцевски, Т. (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
10. Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет.
11. Група автори, (2009), *Прирачник за училишни одбори за основни и средни училишта*, Скопје: МЦГО.
12. Domovic, V. (2003), *Skolsko ozracje i ucinkovitost škole*, Jastrebarsko: Naklada Slap.
13. Закон за локална самоуправа, Сл. Весник на РМ бр.5/02
14. Закон за основното образование, Сл. Весник на РМ, бр.103/08.
15. Институт отворено општество (2007) *Извештај за анализа на капацитетите за добро управување во образованието*
16. Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет.
17. Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015

15. Институт отворено општество (2007) *Извештај за анализа на капацитетите за добро управување во образованието*
16. Камберски, К. (2000). *Предучилишното и основното воспитување и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет.
17. Национална програма за развој на образованието на Република Македонија 2005-2015
18. Неовиќ, Велизар. (1998), *Директор школе-настава и наставници*, Београд: Учитељски факултет.
19. Петковски, К. (2000), *Водството и ефективната комуникација*, Битола: Киро Дандаро.
20. Петковски, К., Јанкуловска, П. (2006), *Деловно комуницирање*, Битола: ИРИС-Р.
21. Tietjem, T. (1993), *(Ne)djelotvoran rukovodilac*, Beograd: Direktor škole, br. 3-4
22. Tomson, R. (2000), *Veština rukovođenja*, Beograd: Clio.
23. <http://eprints.ugd.edu.mk/8323/>
24. http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/andevski.pdf

ПРИЛОЗИ

**ПРОТОКОЛ ЗА ИНТЕРВЈУ ЗА ДИРЕКТОРИТЕ НА ОСНОВНИТЕ
УЧИЛИШТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА**



Училиштето: _____

Место: _____

1. Колку време има поминато од Вашиот мандат за директор?

2. Дали го имате положено директорскиот испит?

3. На кој начин го претставувате училиштето и неговото работење?

4. На кој начин се изготвува програмата за развој на училиштето и врз основа на што се базира истата?

5. Дали Вашето училиште има негативно искуство во однос на донесувањето на програмата за развој на училиштето, односно дали се случило подготвената програма да не биде донесена од страна на органот на управување?

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

6. Дали во дел од крупните училишни активности и Ваши надлежности вклучувате и училишен тим или самостојно ги остварувате?

7. Што претставува годишната програма за работа на училиштето и како се изготвува истата?

8. При изборот на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар дали го земате во предвид и мислењето на училишниот одбор? Несогласувања и искуства во врска со изборот?

9. При донесувањето одлука за престанок на работен однос на некој од вработените дали има влијание и училишниот одбор?

10. На кој начин ја следите работата на педагогот, психологот и другите вработени во училиштето?

11. Дали сметате дека децентрализацијата придонесува за вклученост на градоначалникот при донесувањето на крупни одлуки?

12. Дали сте задоволни од соработката со Училишниот одбор?

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

13. Дали сте се соочиле со несогласувања со Училишниот одбор? Примери од пракса?

14. Дали несогласувањата со Училишниот одбор најчесто се поради вработувања и избор на кадри?

15. Дали имате изградено партнерски односи со Училишниот одбор или најчесто не сте едногласни при донесувањето на одлуки?

16. На кој начин се усогласувате кога не сте истомисленици?

17. Дали сте задоволни од досегашното Ваша соработка со Училишниот одбор?

18. Дали сметате дека законски регулираните надлежности ги покриваат сите активности и обврски на директорот во пракса?

19. Дали можете да издвоите за кои од законски регулираните надлежности одвојувате најмногу време од своето работење?

20. Дали работењето на директорот во пракса соодветствува со наведените надлежности во Законот за основно образование? Што би додале?

*Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо
менџирање*

21.Што Ви се допаѓа а што не Ви се допаѓа при извршувањето на Вашите работни обврски
и задолженија?

**ПРОТОКОЛ ЗА ИНТЕРВЈУ ЗА ПРЕТСЕДАТЕЛИТЕ НА УЧИЛИШНИТЕ
ОДБОРИ ВО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА**



Училиштето: _____

Место: _____

1. Од колку члена е составен Училишниот Одбор во Вашето училиште?

2. Колку време има поминато од мандатот на овој состав?

3. Како се донесуваат одлуките во Училишниот Одбор?

4. Дали предлог Годишната програма и извештај едногласно ги усвојува Училишниот Одбор, а во спротивно, во врска со што се несогласувањата? Искуства од пракса?

5. Дали Програмата за развој на училиштето едногласно се усвојува, а во спротивно, во врска со што се несогласувањата? Искуства од пракса?

6. На кој начин се врши изборот на Директор на училиштето?

7. Дали постојат несогласувања помеѓу членовите за предлог Директор доставен до Градоначалникот?

8. Колкав е уделот на Градоначалникот при изборот на Директор?

9. Дали се зема во предвид Вашето мислење при избор на наставници, стручни соработници, воспитувачи и друг административно-технички кадар?

10. Дали се зема во предвид Вашето мислење при престанок на работен однос на вработени во училиштето?

11. Дали при донесувањето на одлуки по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште, Директорот влијае на тој начин што Ви ја сугерира одлуката?

12. Дали при донесувањето на одлуки по жалби на учениците, родителите, односно старателите на учениците, Директорот влијае на тој начин што Ви ја сугерира одлуката?

13. За колкав временски период Училишниот одбор ги донесува одлуките во врска со поднесените жалби?

14. Дали сте задоволни од соработката со директорот?

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

15. Дали сте се соочиле со несогласувања со директорот по разни прашања? Примери од пракса?

16. Дали по однос на вработувањето на кадри во училиштето, се наидува на најголеми несогласувања со директорот?

17. Дали сметате дека имате изградено партнерски односи со директорот или најчесто не сте едногласни при донесувањето на одлуки?

18. На кој начин се усогласувате кога не сте истомисленици?

19. Дали сте задоволни од досегашното работење на Училишниот одбор?

20. Што би сакале да промените?

*Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо
менаџирање*

21.Што Ви се допаѓа а што не Ви се допаѓа при извршувањето на Вашите обврски и задолженија?

АНКЕТЕН ЛИСТ

ЗА НАСТАВНИЦИ ВО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО Р.МАКЕДОНИЈА

☒ Excellent
☐ Very good
☐ Good
☐ Average
☐ Poor

Почитувани, овој анкетен лист е во функција на изработка на магистерски труд на тема: „Органи на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање“.

Анкетирањето е анонимно а Вашите одговори ќе бидат користени единствено во функција на погоренаведениот труд. Очекуваме искрени ставови и реална слика за Вашето училиште!

Однапред Ви благодариме! 😊

Во табелата се наведени низа тврдења со понудени алтернативни одговори. Вашиот став треба да го означите со знакот „+“.

На пример:

ПРИМЕР	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Соработката помеѓу вработените во училиштето е на високо ниво!	+				

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

ТВРДЕЊА	Потполно се согласувам	Се согласувам	Не можам да се одлучам	Не се согласувам	Потполно не се согласувам
Ја сум дека орган на раководење во ните училишта е директорот!					
Ја сум дека орган на управување во ните училишта е училишниот одбор!					
Ја сум со надлежностите на директорот!					
Ја сум со надлежностите на училишниот одбор!					
Ја сум дека при донесувањето одлуки, клучно е има директорот на училиштето!					
Ја сум дека при донесувањето одлуки, клучно е има училишниот одбор!					
Ја сум дека ниту директорот, ниту училишниот одбор се клучни при донесувањето на крупни одлуки!					
Ја сум дека директорот и училишниот одбор во соработуваат добро!					
Ја сум дека постојат несогласувања помеѓу директорот и училишниот одбор при донесувањето одлуки!					
Ја сум дека директорот има крупно влијание врз одлуките на Училишниот одбор!					
Ја сум дека најголемите несогласувања помеѓу директорот и училишниот одбор се поради вработувањето на кадри во училиштето!					
Ја сум дека при донесувањето на важни одлуки за училиштето, во предвид се земаат мислењето и ставот на наставниците!					
Ја сум дека на управување и органот на раководење во училиштето се партнери при одлучувањето!					
Ја сум дека на управување и органот на раководење во училиштето се две спротивставени страни при одлучувањето!					

Органите на управување и раководење во основните училишта од аспект на современо менаџирање

м дека поради децентрализацијата, началникот има голем удел при донесувањето на одлуки!					
м дека директорот самостојно ги донесува одлуките за воспитно-образовниот процес во училиштето!					
директорот не ги зема во предвид нашите идеи и предлози!					
директорот организира состаноци на кои ги вклучуваме животот во училиштето!					
м дека директорот и претседателот на училишниот одбор пред заседавањето се консултираат, односно, сметам дека директорот работи врз претседателот!					
м дека директорот има добра релација со членовите од училишниот одбор!					
м дека треба да се подобри меѓусебниот однос на директорот и членовите од училишниот одбор!					
м дека директорот работи и постапува согласно своите законски надлежности!					
м дека училишниот одбор работи и постапува согласно своите законски надлежности!					