



**Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ - Скопје
Филозофски факултет - Скопје
Институт за педагогија
Постдипломски студии по менаџмент во образование**

**УЧИЛИШНИОТ МЕНАѢМЕНТ ВО СРЕДНОТО СТРУЧНО
ОБРАЗОВАНИЕ И ДЕМОКРАТСКО РАКОВОДЕЊЕ**

Магистерски труд

Ментор:

Проф. Д-р Анета Баракоска

Кандидат:

Јасминка Гудоманова

Скопје, 2018год.

Содржина

ВОВЕД.....	4
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	7
1. ПОТРЕБАТА ОД МЕНАѢМЕНТ И ДЕМОКРАТСКО РАКОВОДЕЊЕ ВО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТАТА.....	7
2. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА МЕНАѢМЕНТОТ.....	9
2.1. МенаѢментот во Република Македонија.....	13
2.2. Разиените земји и менаѢментот.....	19
2.2.1. МенаѢментот во Америка.....	19
2.2.2. МенаѢментот во Англија.....	23
2.2.3. МенаѢмент во Словенија.....	26
3. ОСНОВНИ ПОИМИ ВО МЕНАѢМЕНТОТ.....	28
3.1. МенаѢмент како поим.....	28
3.2. МенаѢрски нивоа.....	32
3.3. Училишен менаѢмент.....	33
4. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ НА СРЕДНОТО СТРУЧНО УЧИЛИШТЕ ..	36
4.1. Директорот како раководен орган во средното стручно училиште.....	37
4.2. Училишниот одбор како орган на управување во средното стручно училиште.....	38
4.3. Стручните соработници во средните стручни училишта.....	40
4.4. Наставниците во средните стручни училишта.....	41
4.5. Релација менаѢр на училиште, наставници.....	41
5. ДЕМОКРАТИЈА.....	45
5.1. Поим, принципи и облици на демократија.....	45
5.2. Демократија во образованието.....	46
5.3. Поим за водство.....	48
5.3.1 Водството и демократијата во образованието.....	48
6. ЛИДЕРСТВОТО ВО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТА.....	54
7. КАРАКТЕРОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ УЧИЛИШТА ОД АСПЕКТ НА МЕНАѢМЕНТ И ДЕМОКРАТСКО РАКОВОДЕЊЕ.....	57
8. ФУНКЦИЈАТА „РАКОВОДЕЊЕ“ СО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТА.....	59
8.1. Стили на раководење.....	60
8.1.1. Автократскиот менаѢрски стил.....	60
8.1.2. Демократски менаѢрски стил.....	61
8.1.3. Либерален менаѢрски стил.....	62
8.1.4. Раководењето како современ пристап во менаѢментот.....	65

8.1.5. Современи тенденции во раководењето со средните стручни училишта..	66
8.1.6. Примена на современите тенденции на раководење на средното стручно училиште.....	67
8.1.7. Релевантни истражувања	68
II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ	71
1. Предмет на истражување	71
2. Цел и карактер на истражувањето	72
3. Задачи на истражувањето	72
4. Хипотези	73
4.1. Општа хипотеза на истражувањето:	73
4.2. Посебни хипотези	73
5. Варијабли на истражувањето.....	74
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	74
7. Популација и примерок.....	74
8. Статистичка обработка на податоците	75
III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО. 76	
1. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА	76
1.1. Структура и демографски карактеристики на примерокот	77
1.2. Анализа на резултати од спроведена анкета	84
2. ДИСКУСИЈА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ПО ОДНОС НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ.....	114
3. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	122
Користена литература	127
Прилози Прилог 1.....	133
Прилог 2.....	137
Прилог 3.....	141

ВОВЕД

Образованието и обуката се клучен дел од Европа 2020 и имаат фундаментална улога во обезбедувањето паметен, одржлив и инклузивен раст на Европа. Стручното образование и обука претставуваат еден од приоритетите за развој на човечкиот капитал и предуслов за економски раст, намалување на невработеноста, поквалитетно вработување и социјална кохезија во Република Македонија. Системот на стручното образование треба да одговори на потребите на пазарот на трудот, сега и во иднина.

Во време кога побарувачката на пазарот на трудот за нови вештини е растечка, стручното образование и обука ја поттикнува иновативноста, конкурентноста, гради нови партнерства, нуди вработувања во земјата и странство.

Европската димензија на стручното образование и обука во Република Македонија се согледува преку нагласување на развој на клучни компетенции, примена на критериумите за квалитет, јакнење на транспарентноста, демократските принципи, мрежите на соработка и квалитетни наставници, обучувачи и менаџери.

Реформите во стручното образование и обука треба да бидат во насока на доживотното учење. Мобилноста да претставува реалност. Да го подобрат квалитетот, ефективноста и ефикасноста на образованието и обуката. Да промовираат еднаквост, социјална кохезија и активно и демократско граѓанство.

Општествено-економските промени и брзиот технолошки развој, во Република Македонија ја наметна потребата од поголеми вложувања во човечки ресурси кои ќе бидат носители на економскиот, технолошкиот, социјалниот и културниот развој.

Со оглед на тоа што образованието е еден од клучните фактори за развој на секоја личност, овие трендови бараат посебен процес на континуирано подобрување и унапредување на квалитетот на образованието.

Во рамките на овој процес клучен предизвик за креаторите на образовната политика и образовниот систем во целост, е подигање на нивото на стручното образование кај младите, со посебен акцент на зголемување на квалитетот на нивните стручни и клучни компетенции.

Предизвикот за брз развој на нови знаења и технологии, честите промени на пазарот на трудот и растечката побарувачка за висококвалификувана работна сила, демографското стареење на населението, процесот на глобализација и процесот на придружување на Република Македонија кон Европската Унија претставуваат основа за развој на Стратегијата за стручно образование и обука во контекст на доживотното учење 2013-2020 година со Акциски план.

Стратегијата за стручно образование и обука во контекст на доживотно учење 2013-2020 со Акцискиот план претставува основа за понатамошни реформи во стручното образование и обука во однос на курикулумите, опременоста, обуката на наставниците и обучувачите, менаџерските тимови, соработката со високото образование, развојот на социјалното партнерство, конкурентноста, претприемништвото и иновативноста како клучни фактори на развој.

За таа цел, последниве години се превземени низа реформски активности целно насочени кон подигање на квалитетот на средното стручно образование. Станува збор за реформски активности кои опфаќаат иновирање на нови наставните планови и програми кои се темелат на способности, односно резултати на учење кои се очекува ученикот да ги поседува на крајот на циклусот на средното стручно образование. Новите реформски активности треба да придонесат стручното образование и обука да стане клучен чинител во развојот на работна сила, во јакнењето на индивидуалноста и на општествената продуктивност, во економски раст и развој на земјата, во унапредување на квалитетот на животот, во остварување на полна социјална партиципација, во зајкнување на вработливоста и професионалниот развој на младите и возрасните и остварување на мобилност на национално и на меѓународно ниво.

Предвидените реформски активности треба да овозможат стручното образование и обука да ја зајакне неговата атрактивност, релевантноста и квалитетот и да биде активен чинител во промовирањето на успешноста, конкурентноста и иновациите. Тоа треба да им понуди на младите и возрасните разновидни и флексибилни можности за учење на нови вештини кои ќе им бидат потребни за понатамошниот кариерен развој.

Приоритени области во стратегијата за стручно образование и обука се:

- Стручното образование и обука и нивната улога за јакнење на социјалната инклузија и кохезија;
- Атрактивноста на образованието и обуката како дестинација за младите и возрасните;
- Квалитетот и релевантноста на стручното образование и обука – гаранција за конкурентност;
- Добро владеење, ресурси, капацитет и одговорност во идниот систем за стручно образование и обука.

Средното стручно училиште претставува воспитно–образовна институција која функционира врз основа на одредена законска легислатива т.е. законот за средно образование и кое продуцира кадри кои се барани на пазарот на трудот, кадри кои директно можат да се вклучат во работниот процес и да дадат свој придонес во подигање на економијата на едно повисоко ниво.

Средното стручно училиште може да биде ефективно и да ги следи трендовите на пазарот на трудот и предизвиците на новото време, само доколку е демократски раководено од менаџер кој покажува свест за себе и за вработените како дел од еден тим, една екипа која комуницира и меѓусебно соработува, менаџер кој не се плаши од промени туку ги иницира.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПОТРЕБАТА ОД МЕНАЏМЕНТ И ДЕМОКРАТСКО РАКОВОДЕЊЕ ВО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТАТА

Ерата во која живееме се повеќе се именува како ера на информатиката. Процесот на донесување на одлуки никогаш не бил посложен, придружен со многу ризици во однос на успешноста. Исто така, битен е и фактот дека современото работење никогаш не било позависно од менаџментот како процес. Менаџментот како современ процес во себе вклучува повеќе значења кои се насочени кон остварување на поставените цели, поставување на авторитет во организацијата, ги опфаќа вработените, материјалите, средствата, и како таков станува основен чинител на секоја земја. Како универзален процес, менаџментот подеднакво успешно се практикува во секој сегмент од општеството, во здравството, културата, безбедноста и секако во образованието. Примената на современиот менаџмент треба да води кон остварување на поставените цели од период до период, на квалитетно повисоко ниво, што ќе придонесе до економски развој на земјата.

Само ефикасниот и современ менаџмент и моќните и едуцирани менаџери кои ќе успеат да ги интегрираат ресурсите и факторите на опкружувањето, ќе можат да се носат со новите процеси и да бидат успешни.

Од тука потекнува и важноста за развој на училишниот менаџмент и демократското раководење со средните стручните училишта, транспарентноста и донесувањето на демократски одлуки како важен сегмент од менаџирањето.

Развојот на менаџментот не е само тренд, туку вистинска потреба. Новото време бара средни стручни училишта од нов тип. Таквите училишта бараат менаџери од нов тип – **директори менаџери**, вистински лидери во своите средини. Менаџери способни да ја реализираат мисијата на училиштето и кои имаат визија за неговиот развој. Менаџери кои умеат да воспостават план за развој на училиштето, а потоа како добри организатори и успешни евалватори истиот да го реализираат.

Горе наведеното бара менаџерите да бидат добри комуникатори, добри мотиватори, способни да се справат со сите предизвици, да се снајдат во непознати и проблем ситуации, како и да донесуваат и спроведуваат демократски одлуки при решавањето на проблеми.

Многу често во употреба може да се сретне слоганот “учење и живеење демократски”, кој слоган укажува на потребата да се почувствува демократијата во училиштата со цел да се усвојат демократските вредности и практики.

Училишниот менаџмент е првото ниво на донесување на одлуки со влијание врз секојдневието на учениците, на наставниот кадар и останатите вработени во образовната институција. Доколку училиштата сакаат да едуцираат млади за демократско граѓанство, прв чекор за да го направат тоа е да бидат демократско средно стручно училиште.

Средното стручно училиште кое практикува демократски принципи во управувањето и раководењето, создава средина со демократски вредности. Ваквото демократско управување и раководење ќе им овозможи да ги усвојат вредностите на демократското граѓанство на еден природен, ненаметлив и спонтан начин.

Зборот демократски укажува на тоа дека училишното водство е базирано на човекови права, принципи и вклучување на учениците, персоналот и акционерите во сите клучни одлуки во училиштето.

Како битен сегмент при практикувањето на демократските принципи при управување и раководење со средните стручни училишта, менаџерите треба да ги земат предвид факторите кои влијаат во нивната оперативна работа - легислативата, курикулумите, локалните авторитети, родители, ученици, финансиски ресурси како и социо-економското опкружување. Овие фактори постојано се менуваат и се надвор од контрола на менаџерите на училиштата.

Доколку училиштата сакаат да ги задоволат потребите на своите ученици и на општеството во една таква динамична и постојано променлива средина, менаџерите треба да ги вклучат сите партнери на образовниот процес во партиципативен демократски процес.¹

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

2. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА МЕНАЏМЕНТОТ

Тешко е да и се влезе во трага на историјата на менаџментот. Некои го сметаат доцен модернизам - концептуализација. Други, пак ги наоѓаат првите почетоци на менаџментот кај сумериските трговци и кај градителите на пирамидите во стар Египет. Оние кои поседувале робови низ вековите се соочувале со проблеми како експлоатирање или мотивирање на робовите, понекогаш неентузијастичка и непослушна работна сила, но многу пред-индустриски претпријатија, со оглед на малиот обем, не се чувствуваале приморани да се соочат системски со проблемите на менаџментот. Меѓутоа, иновациите како што е ширењето на арапските броеви (од V - XV век) и кодификацијата на двојното финансиско сметање (1494 г.) обезбеди алатки за вреднување, планирање и контрола на менаџментот. Повеќето трговски операции и недостатокот од механизирано снимање и чување на снимките пред индустриската револуција, ги поттикнаа сопствениците на претпријатијата во тие времиња да се запознаат со функциите на менаџментот од и за нив самите.

За потеклото на поимот менаџмент може да се каже дека потекнува од англискиот глагол „manage“ кој доаѓа од италјанскиот „maneggiare“ (се справува, раководи, контролира, ракува), а тој пак потекнува од латинскиот „manus“ (рака). Францускиот збор „mesnagement“ (подоцна management) имаше влијание врз развојот и значењето на англискиот збор „management“ во 17 и 18 век.

За менаџментот, како многу значајно, важно и корисно подрачје се пишувало и во минатото, а се пишува и денес. Многу научници, филозофи, социолози, како и студенти и истражувачи се интересираат за менаџментот. Во овој мој труд ќе споменам само мал дел на автори кои што дале голем придонес за важноста и значењето на менаџментот.

Сун Цу ја напишал книгата „Уметноста на војувањето“ во која ја спомнува воената стратегија, менаџерските цели и препорачува да се биде свесен и да се делува врз јаките страни на организацијата, на менаџерот, и на онаа на непријателот.

„Владетелот“ (1513) е дело на авторот Николо Макијавели, кој што им препорачува на лидерите да користат страв, а не омраза – за да ја задржат контролата.

Познатиот шкотски автор Адам Смит ја збогатил литературата пишувајќи го своето дело „Богатството на народите“ (1776), каде објаснува како промените во процесите може да ја зголемат продуктивноста во производството.

Исто така, голем придонес за сфаќањето и важноста на оваа област економистите Адам Смит и Џон Стујард Мил ја обезбедиле теоретската основа за прераспределба на ресурсите, производството и проблемите со цените.

Надоврзувајќи се на ова, иноваторите Ели Витни, Џејмс Ват и Метју Бултон развиле елементи за техничко производство како стандардизација, процедури за контрола на квалитетот, пресметување на цената, заменливост на деловите и планирање на работата.

А економистите Алфред Маршал и Леон Валрас го претставија новиот слој на сложеност на теориските основи на менаџментот.

Во 1881 година Џозеф Вартон го понудил првиот трослоен курс за менаџмент. Значаен придонес дале и делата „Науката на менаџментот“ (1890) од Хенри Р. Таун; „Правилата на научниот менаџмент“ (1911) од Фредерик Винслоу Тејлор; „Применето движечко учење“ (1917) од Френк и Лилиан Гилбер.

Пониското ниво на менаџмент анализата и научниот менаџмент започнуваат со залагањата на американскиот инженер Фредерик Винслоу Тејлор. Научниот менаџмент се дефинира како подобласт од класичната менаџмент перспектива која што ги нагласува научно детерминираниите промени во менаџмент практиката како солуција за унапредување на продуктивноста на трудот или како „еден најдобар пат“ за извршување на задачите.²

² Симонческа, Л. „Процес на менаџмент“ 2006, стр. 64, Охрид: Факултет за туризам и угостителство

Првите разбирливи теории за менаџментот се појавиле околу 1920 година. Харвард школото за бизнис ја измисли дипломата Магистер за бизнис администрација (МБА) во 1921 година. Луѓето како Хенри Фејол и Александар Чурч ги опишаа различните бранши на менаџмент и нивните меѓурелации.

Хенри Фејол (1841 – 1925) идентификувал и принципи за кои верувал дека се неопходни за зголемување на ефикасноста на процесот на менаџмент.³

Фејол е автор на т.н. процесен менаџмент, при што целта на овој пристап е изучување на менаџментот како процес составен од повеќе функции. Според него, менаџментот се состои од функциите: планирање и предвидување, организирање, координирање и контролирање. Тој ги поставил 14-те класични принципи на менаџментот, поради што овој правец е познат како административни доктрини.⁴

Ордвеј Тед, Волтер Скот и Ј. Муни ги применија основите на психологијата во менаџментот, а додека други писатели, како Елтон Мајо, Честер Бернхард, Макс Вебер, Ризис Ликерт и Крис Аргирис му пријдоа на феноменот наречен менаџмент од социолошка перспектива.

Макс Вебер – германски социолог пишувал во преминот кон 20-тиот век, ги развил принципите на бирократијата–формален систем на организирање и управување, дизајниран да обезбеди ефикасност и ефективност. (Бирократска теорија).⁵ Макс Вебер развил концепт на т.н. „бирократски организации“ за да означи организации во кои вработените во голема мера биле лојални на поединецот кој ја имал управувачката функција занемарувајќи ја организацијата и нејзината мисија. „Бирократските организации“ како пристап всушност се подрачје на класичната менаџмент перспектива која ја нагласува безличната, рационална основа на менаџментот со јасно дефиниран авторитет и одговорност и раздвојување на менаџментот од сопственоста.⁶

³ Гарет, Ц.; Џонс, Р.Ц. „Современ менаџмент“ 2008, стр. 57, Скопје: Глобал комуникации

⁴ Симонческа, Л. „Основи на менаџмент“ 2006, стр. 66, Охрид: Микена - Битола

⁵ Исто како 16, стр. 54

⁶ Симонческа, Л. „Основи на менаџмент“ 2006, стр. 65, Охрид: Микена - Битола

Петар Дракер ја напиша една од првите книги за применет менаџмент „Концептот на корпорација“ (1946). Таа е резултат од истражувањата во организацијата од страна на Алфред Слоан (претседател на „Џенерал Моторс“). Дракер подоцна ќе напише 39 книги, многу од нив на истата тема. Според менаџмент гуруто Петар Дракер, основната задача на менаџментот се состои од две работи: маркетинг и иновација. Петар Дракер го дефинира менаџментот како процес на подредување на деловите во една целина. Менаџментот може да се дефинира како процес на планирање, организирање, управување и контрола на ресурсите на организацијата (човечки, финансиски, материјални, информатички) заради постигнување на целта - мисијата на училиштето.

Х.Доџ; Роналд Фишер и Тортон С. Фрај претставија статистички техники во учењето за менаџментот. Во 1940 година, Патрик Блакет ги искомбинира овие статистички теории со микроекономската теорија и ја создаде науката за истражување операции.

Мери Пракер Фолет прв менаџмент мислител, која тврдела дека „Авторитетот треба да оди со знаењето ... без разлика дали е над линијата, или долу“? Таа сметала дека работниците треба да бидат вклучени во анализата на работата и менаџерите треба да им дозволуваат да учествуваат во процесот на развитокот на работата.⁷ Мери Паркер Фолет, која пишуваше на оваа тема во раниот дваесетти век, менаџментот го дефинира како „уметност на извршување на работите преку луѓето“. Менаџментот може да се разгледува и од функционална страна, како дејство на мерење на квантитетот по вообичаена постапка и како дејство на прилагодување на некој почетен план, или како дејство превземено со цел да се оствари некоја цел. Ова се применува дури и во ситуации каде што нема планирање.

⁷ Гарет, Ц.; Џонс, Р.Ц. „Современ менаџмент“ 2008, стр. 63, Скопје: Глобал комуникации

Мери Паркер Фолет е претставник на хуманистичката школа на менаџментот и ја истакнува важноста на луѓето во организацијата наспроти техниката и технологијата.⁸

Мери Паркер Фолет била славен политички филозоф и социјален критичар, чии совети влегле во ризницата на менаџментот. Таа ги опишува деловните луѓе и организациските шеми што се однесуваат на луѓето.⁹

Менаџментот според човековата и деловната организациска дејност, може да се дефинира како чин на дејствување на луѓето со цел да остварат посакувани цели. Менаџментот вклучува планирање, организирање, екипирање, водење или насочување, како и контролирање и организирање (група на едно или повеќе лица) или обид за остварување цел.

Вештината подразбира користење и манипулирање на човечки ресурси, финансиски ресурси, технолошки ресурси и природни ресурси. Менаџментот може, исто така, да се однесува на личност или луѓе кои го вршат чинот на менаџирање.

2.1. Менаџментот во Република Македонија

Општествената транзиција која е присутна кај нас од 1991 година наваму, не е обичен премин од една состојба во друга. Всушност, нашата земја и ние со неа минуваме низ радикални промени.

Станува збор за промена на општествено – политички и економски систем и односи од претходното самоуправно социјалистичко општествено уредување во современото граѓанско –демократско општество кое во основа има буржоаски карактер. Во својата конкретна одреденост тоа значи промена на сопственоста од општествена во приватна, промена на пазарните услови од договорни во слободни и промена на демократските односи со социјалистички во современи–граѓански.

⁸ Симонческа, Ј. „Основи на менаџмент“ 2006, стр. 68, Охрид: Микена - Битола

⁹ Николовски, Д. „Организациски односи“ 2007, стр. 76, Св. Николе: МСИ - Москва

Целокупната политичка структура и правно нормативната регулатива е подредена на претходните фундаментални определби. Ваков вид на општествена транзиција која засекува длабоко во општественото ткиво и коренито ги менува економските структури, позиции и односи, предизвикува темелни социјални пресврти и продуцира нагли и во голема мера непредвидливи колективни, групни и индивидуални свртувања, потреси и трауми. За многу кусо време се менува материјалната положба и социјалниот статус на огромен број граѓани и работни луѓе. Во хиерархијата на вредносниот систем настануваат големи и чести пореметувања. Сето тоа заедно ја потресува и пренасочува човековата свест, ја прекомпонира човековата личност и го модуларизира неговото поведење и однесување.

Различни се оценките по однос на тоа што сме направиле и до каде сме стигнале во општествената транзиција кај нас.¹⁰

Тоа што го нарекуваме општествена транзиција за периодот после 1991 кај нас, поодредено кажано, значи промена на општествено-политичкиот и економскиот систем и односи. Радикална промена на сопственоста од општествена во приватна и на неа иманентни промени во општествените односи. Тоа всушност резултираше со распаѓање на поранешниот општествено-политички и економски систем и односи. И додека во политичката сфера побрзо и побезболно се транзитираше, во економската настанаа големи потреси и турболенции, пропратени со намалување или престанување на стопански, во најголем дел, производни активности што доведуваше до стечајни постапки и бришење на голем број претпријатија од регистарот на стопански субјекти.

Како последица на ваквите економски и производни движења, голем број на работници останаа без работа, а другите кои останаа на своите работни места, добиваа ниски и нередовни плати. Нови работни места многу малку се отвараа, така да, заедно со младата генерација која стаса во овој период да бара, а да не може да најде работа, се создаде една исклучително неповолна

¹⁰ Јанкоски, Д. „Транзиција, менаџмент, образование“ 1998, стр.34, Скопје: Просветен работник

општа состојба во сферата на трудот и вработеноста и во животниот стандард која ги зафати најголениот број од работници и граѓани.

Наспроти ваквите неповолни економски и социјални услови (кои се однесуваат, огромен дел работници и граѓани, во истиов овој транзиционен период брзо и видливо се издвои мал број новосоздадени приватни стопанственици, меѓу кои имаше такви коишто успешно, чесно работат, но и други кои на брз и недозволен начин се стекнуваа со материјални добра и финансиски средства. Од овие последниве еден нивни дел брзо пропаѓаа и потоа или остануваа без работа или ќе се прифатеа за некој друг „поситен“ ангажман.¹¹

Во Република Македонија процесите на транзиција кон пазарно стопанство се одвиваат според динамиката и опфатот кои ги диктираат низата објективни и субјективни фактори кои во овој дел нема потреба да бидат елаборирани.

Општ е заклучокот дека во нашата земја се одвиваат процеси на транзиција кои по обем, динамика и структура, во ништо не заостануваат зад оние кои се одвиваат во останатите источно – европски држави.¹²

Образованието во општеството станува посебно важно. Сите анализи укажуваат на фактот дека менаџментот на училиштето и менаџерите се успешни кога ќе ги унапредат вкупните услови во училиштето: услови за работа, квалитетот на наставата, снабденоста со нагледни средства и помагала, вклученост во проекти и сл.

Интересни се согледувањата на познатиот теоретичар на организациите, Исак Адизес, за клучот на успехот во менаџментот.

Тоа не се постигнува со елиминација на сите проблеми на организацијата, туку со фокусирање на нејзините најзначајни моменти кои се клучни за животниот циклус на институцијата.

¹¹ Јанкоски, Д. „Транзиција, менаџмент, образование“ 1998, стр.35, Скопје: Просветен работник

¹² Гоцевски, Т. „Образовен менаџмент“ 2003, стр.173, Скопје: Киро Данадро-Битола

Да се живее, значи постојано да се решаваат проблемите. Колку животот, е посполнет, проблемите кои треба да бидат решени се поголеми. Организацијата е без проблеми само кога нема промени, а тоа се случува само кога организацијата е мртва.

Менаџментот не е својствен само за определен општествено-политички и економски поредок и систем. Меѓутоа, битно е за менаџментот во какви општествено, политички, економски, научни и технолошки и, во целина, развојни услови и односи се остварува.

Менаџментот е сложен – комплексен општествен феномен. Тој, како таков, најсоодветно точно наоѓа и целосен подем може да доживее во напредни техничко – технолошки и економски услови и развиени организациски структури. Несомнено дека политичкиот систем и општествената средина имаат исто така огромно, дури пресудно значење. Во социјализмот одредени структури достигнаа високо научно, технолошко и економско ниво на развој. Но, поради реструктивните политички и општествени услови и односи кои имаа рефлексии врз целината на материјалната и општествената репродукција и врз нивните делови, не беше можно да се оствари менаџментската развиеност која ќе одговара на нивото на научно – технолошката и економската развиеност.¹³

Менаџерски активности во одредени државни институционални средини кои во изминатиот период беа вклучени во едукативни теоретски и практично – апликативни процеси, веќе се воведуваат иако се уште досега нема официјална законска и нормативна регулатива.

Реално, менаџери во државните институции во транзитниот период се директорите на училиштата, деканската управа на факултетите, ректорската на универзитетите и уште некои други, но сите тие сè уште официјално не се номинирани за менаџери, ниту започнале како такви да се чувствуваат и однесуваат.

¹³ Јанкоски, Д. „Транзиција, менаџмент, образование“ 1998, стр.38, Скопје: Просветен работник

Во ширењето на менаџментот и унапредувањето на неговите активности значајна улога можат да одиграат активите на директорите кои се организирани и функционираат на ниво на општини и на ниво на подрачни единици.¹⁴

Во светот на алтернативни можности и на нови модели и животен стил, образованието и неговото поставување во општеството станува посебно важно. Дали успешните лидери можат да ги направат нашите училишта атрактивни?

За нас е приоритетен фактот и прашањето за што постојат и за што се грижат училиштата во овој стадиум на транзиција? Како тие се реорганизираат во услови кога земјата на која и припаѓаат е пред вратите на ЕУ?

Која е нивната мисија во процесот, сега во нови услови и под новата капа - на општината/градот?

Дали сега е битно да се потенцира фактот дека животот е одење во непознато, дека ќе мора да се менува гледањето на локалното население на училиштето и наместо да се бара спас од Скопје, сега се менува парадигмата - родителите, наставниците, директорите и локалното население треба да се залагаат за подобрување на условите во своите училишта.

Оттука и начинот на кој се работи во нашите училишта е од посебно значење. Ние сме земја со големи образовни потреби и за кратко време таа задача да ја оствариме. Отсекогаш во наши услови, во нашите образовни филозофии, присутно е убедувањето дека наставниците треба да предаваат, а учениците треба да слушаат. Времето во кое живееме го демантира ова целосно. Учениците сè повеќе стануваат значајни, дури и доминантни за опстанокот на училиштата. Имено, училиштата кои ги губат учениците се затвораат, бидејќи автоматски добиваат имиџ на лоши училишта. Дали кај нас треба да се прекине практиката наставниците и училиштата да бидат обезбедени иако немаат ученици? Дали не е крајно време за воведување конкуренција во средното стручно образование? Приватните училишта биле спас за образованието во развиените постиндустриски општества, иако во тој систем на образование се опфатени од 10 до 20 % од учениците.

¹⁴ Јанкоски, Д. „Транзиција, менаџмент, образование“ 1998, стр.43, Скопје: Просветен работник

Науката во голема мера ги испитува формите, најсофистицираните методи на работа и организирањето на училишните установи кои ќе овозможат ефективна поддршка на научно-техничкиот развој. Оттука, се наметнува одговорот на прашањето дали средните стручни училишта се добро поставени, организирани за извршување на оваа мисија на иднината и предизвиците на третиот милениум? Или, пак, дали директорите, лидерите, ги иницираат промените и го планираат развојот на училиштето, со цел тоа да ги подготви учениците за извршување на сложените задачи и работи во општеството базирано на знаење, вештини и компетенции. Тоа е новиот профил на идниот граѓанин - работна сила во услови на мрежно-информатичко општество.

Значајно за нашите училишта е прашањето како предава наставникот и каков му е пристапот кон специфичната природа на ученикот. Дали наставникот се менува, дали употребува разновидни форми на образовна работа? Дали ги предава истите работи како во 1999, 2004, 2005 година. или, пак, новина е само тоа што употребува графоскоп или проектор. Тоа е малку. Секој почеток на учебната година треба да се означи со нешто ново во предавањата, во училницата и во училишната градина или двор. Тоа значи освежување, поддршка на развојот. Во училиштето се создава клима дека секој мора да се образува, па и наставниците, а задача на секој менаџер е да направи листа на приоритети и на иновации кои ќе служат за подобрување на имиџот и на културата на училиштето. Тоа се прави секоја година. Инаку, учениците брзо растат и доколку ги нема иновациите и прогресот, тие се чувствуваат монотонно во однос на наставниците и училиштето. Тие се чувствуваат инфериорни во однос на своите врсници со кои комуницираат по Интернет, со оние ученици кои ги гледаат на телевизија или, пак, читаат дека за време на годишните одмори јапонските, односно корејските ученици и студенти организираат двомесечни образовно-рекреативни тури кои често опфаќаат земји како Англија, Франција, Шпанија и тоа е композирано со еден месец учење англиски јазик, две недели море, две недели атракции како планинарење и слично. Тоа е животот на богатите. Дали тоа е една од причините што сите млади од балканските земји ги мачи синдромот на бегство надвор од своите родни огништа?

Подобрувањето на условите во училиштата, секако, ќе влева една поголема сигурност кај младата генерација, солидно образование и посветла иднина. На нашето училиште во моментов треба да се гледа како на училиште во транзиција. Ние мораме да поминеме низ тоа. Сите овие транзиции вклучуваат и некоја загуба, но и предизвик за една голема самоактуализација и подем.

2.2. Разиените земји и менаџментот

Како што можеше да видиме од досега приложеното, појавата на менаџментот е во далечното минато и дека за неговото развивање најмногу придонеселе развиените земји, како што се: Америка, Белика Британија, Франција, Германија и други. Во овој магистерски труд ќе се осврнеме на само неколку примери со цел да воочиме какво влијание и какви искуства и знаење се пренесени од таму и како менаџментот влијае врз развојот на својата земја во сите сектори на негово дејствување.

2.2.1. Менаџментот во Америка

Познатиот американски инженер Фредерик Тејлор ги поставил темелите на процесниот менаџмент, кој управувањето го поставил врз научни основи. Во Америка значајни школи за проучување на менаџментот се: школата за научен менаџмент и школата на класичната теорија на организацијата (бирократски организации). Позначајни претставници кои што дале огромен и значаен придонес за важноста и значењето на менаџментот се: Хенри Гант, Франк и Лилиан Гилберт, Хенри Фејол, Макс Вебер, Мери Паркер Фолет и други.¹⁵

Не само што менаџментот како научна дисциплина во најголем дел настанал во САД и оттаму се раширил ширум светот, туку токму таму се развил и еден облик кој е мошне тесно поврзан со културата и општествените вредности.

¹⁵ <http://jser.fzf.ukim.edu.mk/index.php>

Нешто што во други земји се занемарува или за што воопшто не се води сметка. Таков е случајот и со пренесувањето на знаењата и искуствата односно теоријата и праксата на менаџментот кај нас.

Тие пак, го определуваат како специфичен – американски. Позната е исклучителната културолошка етноцентричност на Америка што ја прави затворена за повеќе надворешни информации. Во нејзини рамки нема да чуете за мултикултура, а уште помалку за „нејзин“ извоз. Во неа ретко и не баш привлечна, туку напротив, мошне одбивно, па и до степен на ароганција се следат и оценуваат – проценуваат настани и дела кои успеале да „продрат“ на тој пазар, во тие културни кругови.

Доволно е само површно истражување (обична анкета на улица) за да се дојде до заклучок дека Американците не се премногу упатени во историјата и случувањата на светската цена. Тие се целосни фокусирани на сегашноста и иднината и воопшто не размислуваат за минатото. Постојано слушате едно исто „оправдување“. Имено дека премногу работи се случуваат во нивната земја за да имаат време да се интересираат за други. Се разбира, постојат повеќе причини за тоа, но една е главна: дека САД се огромен пазар кој во голем дел е ориентиран спрема себе си. Потврда за тоа е што многу американски компании дури пред извесно време (години нецела деценија) излегоа на глобалниот пазар.

Во развиените земји од појавата на Тејлор и неговиот научен менаџмент пред 80 години и Фајол и неговата административна доктрина до денес на менаџментот му се посветува исклучително внимание во теоријата, образованието и во практиката. Практично во САД не постои универзитет кој нема факултет, оддел или школа за менаџмент, бизнис или некој сличен назив.¹⁶ Специфичниот американски менаџмент се потпира на два основни столба: продуктивност и деловност.

¹⁶ Кралев, Т. „Основи на менаџментот“ 1995, стр. 503, Скопје: ЦИМ

Неговата посебност се заснова и на структури и концепти кои се занимаваат со стиловите на однесување во рамките на деловната организација.

Насочен е кон зголемување на продуктивноста и задоволствата на вработените, со силен акцент на планирањето, индивидуалното одлучување и исклучителната професионална посветеност.

Американскиот менаџмент го карактеризираат ниска стапка на лојалност спрема компанијата од страна на нејзините вработени. Менувањето на компаниите и работните места е вообичаена работа, а вработените обично минуваат на подобра работа штом ќе им се укаже шанса за тоа. Изразени карактеристики во самите работни организации постојат во врска со знаењето и способноста искажани на работното место, а особено системот на мотивација насочен кон вработените.

Имено, во американските компании постои високо ниво на тесна стручна специјализација, а експерите се потребни и барани на сите нивоа. Меѓутоа, поради системот во кој вработените се вреднуваат според учинокот, секое лице станува заменлив дел во еден систем и во неговото функционирање.

Една од основните правила на сите нивоа во Америка е конкуренцијата, при што мошне високо се цени иновацијата како придвижувач на економијата и општеството во целина. Таа дури има првенство над традиција. Постои и силна ориентација кон индивидуалната иницијатива и постигнување, а материјалниот прогрес е поважен од сè друго, па и од хуманистичкиот, што е исто така „американска придобивка“.

Во американската практика на менаџментот е нагласена демократската ориентација и партиципативниот систем на одлучување. Тамошните компании се стремат да добијат демократски, но во исто време поседуваат висок степен на функционална формализација. Пред сè на програмите и пишуваните спецификации на стандардот, описот на работата и деловните активности, должностите, авторитетот и одговорноста, на кои сите во работењето треба да се придржуваат.

Американските аналитичари на менаџментот на училиштето се раководат од една многу позната теза дека директорот на училиштето е човекот кај кого доаѓаат и се решаваат сите проблеми кои другите не можеле да ги решат. Тој има знаење, информации и визионерство да го реши проблемот, да донесе одлука.

Мошне важно за Американците (кое ние тешко го прифаќаме и му се прилагодуваме) е донесувањето на заклучоци брзо и одлучно што е исклучително значајно кога се зборува за менаџментот. Со други зборови, парите се клучен приоритет, а американските менаџери се познати според опортунистичката ориентација и подготвеноста да преземат ризик ако е примамлив финансискиот аспект. Исто така многу се ценат и директноста и концизната информација со поени.

Натаму никако не треба да се заборави на истрајноста и решеноста како специфични карактеристики кај американските деловни луѓе. Тоа најдобро може да го забележи во лоши деловни ситуации. Тогаш менаџерите често се стремат да гледаат на настанувањето на проблемот како на потенцијална деловна можност што треба да се искористи во сопствена корист. Работната етика е мошне изразена, а односите помеѓу половите во деловни рамки се прилично променети во однос на минатите времиња. Меѓутоа, жените раководители сè уште се борат за поголема еднаквост во областа на влијанието и финансиските примања. Наброените специфики на американскиот менаџмент се главната причина САД да бидат најмоќна економска сила на светот и да останат тоа во овие турболентни времиња, во сегашнава светска финансиска и економска криза (рецесија). Повеќе од сигурно е дека тие ќе ја надминат (од сите други земји), со најмали и најлесни, пред сè краткорочни последици.¹⁷

¹⁷ <http://www.panoptikum.com.mk/old/index.php>

2.2.2. Менаџментот во Англија

Адам Смит, (1723 – 1790) англиски економист, претставник на класичната школа во Англија со широки познавања и на филозофијата, логиката и другите научни области. Покрај за низа економски проблеми, Смит дал особен придонес за развитокот на економската мисла за образованието. Тој во своето учење докажал дека основен покренувач на стопанските активности и стопанскиот развиток е токму образованието. Тој се залага за ефикасно образование и предлагал тоа да се постигне со натпревар помеѓу образовните институции. Натпреварот (конкуренцијата) помеѓу училиштата треба да биде во функција на обезбедување подобар кадар кој е неопходен за општиот развиток на секоја земја. Тој се залагал за систем на рационални училишта кои нудат солидно знаење, кое понатаму ќе придонесе за поттикнување на стопанскиот развиток. Преведено на економски јазик, Смит се залагал за економично образование, за што поголем квантум на знаење што се стекнува во воспитно – образовниот процес и за конкуренција помеѓу образовните институции. Тој предлагал пазарно однесување во сферата на образованието.

Смит се смета за основач на економијата на едукацијата и тој прв го поставил прашањето за човечкиот капитал, тврдејќи дека здобиените индивидуални квалификации се определувачки елемент во економскиот прогрес и треба да влезат како составен дел на стабилниот капитал на економијата.¹⁸

Интересни се ставовите на Смит во врска со едукативниот процес кога вели дека индивидуалните квалификации или способности се добиваат преку едукација во семејството, образованието и учењето. Оваа добивка повлекува и реални трошоци, што соодветствуваат на фиксен капитал што е инкорпориран во самата индивидуа. Тој понатаму развил теза дека едукацијата на работниците со која се зголемува нивното знаење и вештина е исто како и нова машина која ја олеснува и забрзува работата, за која трошоците се надоместуваат од профитот што значи и трошоците за едукацијата треба да се надоместуваат од профитот.

¹⁸ Гоцевски, Т. „Образовен менаџмент“ 2003, стр.54, Скопје: Киро Дандаро-Битола

Поконкретно, тој велел „се очекува професијата за која квалификуваниот човек се обучувал во образовниот (едукативниот) процес да му донесе поголема плата од таа на неквалификуваниот и притоа целосно да му го надомести трошокот за образованието што се зголемува заедно со минималниот профит на капиталот кој подоцна растат“. Овој економист смета дека образованието нуди и други ефекти и бенефиции како што се избегнување на корупцијата и изопаченостите во општеството. Тој предлагал владите да се грижат не само за државните воспитно – образовни институции кои ги финансираат и за издигнување на државниот едукативен систем, туку да ги поддржуваат и приватните училишта чиј трошок го покриваат оние што очекуваат профит од значењето што ќе го стекнат во нив.¹⁹

За менаџментот во Англија ни зборува и познатиот професор д-р Пос Садник, кој што моментално е професор на „Њујорк Универзитет Скопје“, сè со цел да им го пренесе образованието стекнато на реномирани британски универзитети и искуството од практичната работа како менаџер на повеќе компании во Велика Британија. Пос Садник дипломирал на универзитетот „Лидс“ во областа на текстилната индустрија. Постојано се интересирал и надоградувал за теоријата и практиката во менаџментот и современите менаџерски прашања. Магистрирал на „Manchester business school“ во Велика Британија, а подоцна со својот докторат ги опфатил потрошувачките односи, менаџментот и задоволувањето на потрошувачите во бизнис-полето.

Во Лондон е основан познатиот и реномиран Институт на директори, во којшто посебно внимание се посветува на квалитетот, знаењата, вештините, како и на чесноста. Во 13-тиот век во Британија на одредени професионални тела им бил одредуван статусот преку директно заповедништво од кралот. Документот со кој се давало овластување се вика „Royal Charter“ и многу малку се издадени досега. Тие што се издадени вообичаено ги имаат професионални и образовни институции, преку кои лицата ги поминале професионалните тестирања и се здобиле со квалитетни знаења, како и со вештини и способности.

¹⁹ Гоцевски, Т. „Образовен менаџмент“ 2003, стр.55, Скопје: Киро Дандаро-Битола

Во Британија постои и Менаџерскиот институт, којшто постојано ги испитува и подложи на тестирања овластените менаџери. Во овој институт менаџерите можат континуирано да се усовршуваат, перманентно да се образуваат и да се надоградуваат.

Британскиот образовен систем е многу успешен во прилагодувањето на промените кои се потребни за сите учесници, како и за студентите. Некогаш универзитетите „Оксфорд“ и „Кембриџ“ беа специјализирани за предавања на британските господа, а денес се водечки истражувачки институции со светска репутација кои нудат широк спектар програми за мажи и за жени.

Во поново време и други нови универзитети го најдоа своето место во високото образование. Тие се повеќе стручни и практични во пристапот кон учењето. На овие универзитети главното место го има студентот, кој што е во центарот на едукативниот процес.

Улогата на професорот е да му помогне на студентот да се здобие со знаење кое пак ќе му помогне да развие вештини на успешен практичар во областа која е предмет на студирање. Се настојува да се насочуваат студентите да станат подобри менаџери преку користење на искуствата. Практичното знаење треба да биде поддржано со најсовремената менаџмент-теорија. Одличен пример за овој адаптивен модел на британски универзитет е и „Стафордшир“, кој е основан на почетокот на минатиот век и еволуира во еден од најдинамичните и најпрогресивни образовни институции. По примерот на универзитетот „Стафордшир“ и во Република Македонија е основан „Њујорк Универзитет Скопје“, за кој се надеваме дека ќе стане меѓу водечките високообразовни институции во Македонија. Меѓународната соработка меѓу овие два универзитети е на високо ниво. Искуствата и знаењата што ги поседуваат професорите од познатиот и реномиран универзитет „Стафордшир“, ќе се пренесат, со што се надеваме дека ќе имаме поголеми сознанија од областа на менаџментот.²⁰

²⁰ <http://www.kapital.com.mk/DesktopDefault.aspx>

Во Македонија менаџментот е во зародиш. Има напредок, но сепак сметам дека менаџерите се најдефицитарна и најбитна категорија за развој на земјата. Во другите земји во регионот е нешто подобро. Најбитно за менаџмент образование е да имате искуство од реалниот бизнис. Во Македонија менаџерството конечно почнува да се поттикнува и цени.²¹

2.2.3. Менаџмент во Словенија

Република Словенија како земја-членка на ЕУ влезе во 2004 година. Словенија е развиена земја којашто подготвена влезе во ЕУ. Успешно ги имплементира сите новини и промени коишто ги налагаше ЕУ, а тоа значи дека успешно се справи со воведувањето на менаџментот во образовните институции.

Во Словенија со години постои посебна институција “Школа на директори”, за разлика од Македонија, која се занимава со обука, но и со дообука и советување на раководните луѓе на образовните институции.

Друга ваква институција е „Бледската школа за менаџмент“ која всушност претставува најдобрата школа за бизнис во Источна Европа. На оваа школа е направен перфектен баланс помеѓу стратешкото менаџерство и развивањето на индивидуалните вештини на менаџерот. Покрај развојот на менаџерските способности, се воведува и уметноста како дел од наставната програма на училиштето за развој на другите активности на менаџерот. Преку целата програма во школата се трудат во студентот да ги разбудат сите компоненти кои го сочинуваат човекот, како љубов, професионалност, разбирање, и сите тие особености да ги стават во функција на успешноста на менаџерот. Практично, го будат менаџерот во тебе. Човек може многу лесно да разбере дека навистина се работи за мултидисциплинарна студија, која опфаќа многу полиња и кои менаџерот треба да ги интегрира за да биде способен да ги примени во секојдневната работа.

²¹ <http://www.dnevnik.com.mk/itemID>

Искуството на воведување на менаџмент во Словенија се пренесе и се презентира и кај нас, во нашата држава. Согледувајќи ги придобивките што ги нуди менаџментот, државните власти одлучија искуствата што се стекнати во Словенија да се пренесат и кај нас сè со цел да имаме квалитетно, ефикасно и ефективно воспитание и образование, а воедно и поради фактот што Република Македонија е земја–кандидат, којашто се труди да влезе во ЕУ.

Министерството за образование и наука формираше тим/група од 13 едукатори, кои што ја посетија Словенија, ги запознаа и научија придобивките, позитивностите од менаџментот, а потоа оваа група ги презентираа своите знаења на пошироката јавност за неопходноста од воведувањето на менаџментот. На промоцијата имаше и словенечки едукатори коишто несебично одговараа и советуваа како да се справиме и полесно да ги решиме проблемите при воведувањето на менаџментот во нашите училишта.

3. ОСНОВНИ ПОИМИ ВО МЕНАЏМЕНТОТ

3.1. Менаџмент како поим

Менаџментот во пракса постои откако постои цивилизацијата и ќе остане основна и динамична карактеристика додека постои цивилизацијата. Поради тоа, нема поважно подрачје од менаџментот.

Науката за менаџментот претставува доминантно обележје на индустриското општество. Главна карактеристика на една модерна нација е менаџментот во претпријатијата.

Менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на организацијата.

Од оваа синтетизирана дефиниција изведена од повеќе автори можеме да забележиме дека менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели.²²

Поимот менаџмент потекнува од зборот **manage** (етимологијата или коренот е во латинскиот израз **manu agere**- водење за рака), со значење управува, надгледува, се снаоѓа, успева, донесува одлуки да се задоволуваат потребите. Менаџер е личност која остварува резултати преку работата на другите, односно своите соработници, индивидуално или колективно, во сложени услови и постојани промени и неизвесност.²³

Честопати, и во секојдневниот живот и во литературата се поставува прашањето зошто го користиме терминот менаџмент, а не управување.

²² Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр 19

²³ Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) *Предизвициите на современото лидерство во образованието*, Битола: Херакли комерц, стр.62

Како прво, терминот менаџмент се одомаќини кај нас, стекна популарност и многу се користи во стручната литература од оваа област и со разбирање се прима и од оние што се обучуваат.

Но, она што е најбитно е дека сфатен како управување, овој поим предизвикува строго определени асоцијации и поставува потесни рамки. Терминот менаџмент ја дава потребната ширина. Изедначувањето на терминот менаџмент со поимот управување може многу да го искомликува поимањето и воспоставувањето на релациите меѓу три битни функции: менаџер, водич и директор.

Кога зборуваме за менаџментот, тогаш треба во вид да имаме некои работи. Менаџментот повеќе треба да се третира како активност или процес, а помалку како поим или настан.

Еден од најзначајните бариери за успешно прифаќање на концептот менаџмент и менаџерското однесување во образовните организации е токму традиционалниот пристап во поимањето дека менаџментот се однесува само на раководната структура, а не и на персоналот во целина, односно, како поим не асоцира на статус и моќ.

Менаџментот или управувањето се однесува на извршување на задачите или овозможување на работите да се случат и се однесува на процес кој сите луѓе го прифаќаат како начин или култура на нивно живеење во организациите.

Разбирањето на менаџментот е процес кој бара прифаќање, интеграција и споредување. Менаџментот егзистира или како резултат на презентирање на ефективната практика или пак како апликација на теоретските модели во практиката. Процесот на управување, гледано ефективно е резултат од преземање на некоја теорија или опишување на некоја практика и нивно применување во специфични ситуации и во определен контекст.

Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управување.

Интеракцијата меѓу теоријата и праксата е круцијален фактор во овозможувањето на некој поединец да ги информира другите и шири свои идеи.

Меѓутоа, ефективниот менаџмент е исто така случување како резултат на организациските односи во кои грешките се сфаќаат како можности за засилување и развој. Организациите кои се однесуваат кон грешките како кон слабости или неуспех не се во состојба да се развиваат и растат.

Менаџментот се изразува преку однесувањето. Ако менаџментот подразбира акција, тогаш задолжителен критериум за успешност е големината на опфатот на оние резултати кои се постигнати и оние интенции кои се преточени во согледливи промени.

Кон претходното, особено за големите организации, треба да се додаде и квалитетот на внатрешните меѓусебни односи на персоналот. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми. Управувањето со тензијата помеѓу теоријата и праксата, вредностите и она што е корисно и најпрактично во таа ситуација, како и крајната сложеност на социјалните односи се основа за процесот на менаџмент во организацијата. Ова претпоставува потреби од вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање.

За да се докомплетира сознанието за поимот менаџмент, ќе наведеме некои искази на познати автори кои го дефинираат поимот “менаџмент”:

Питер Дракер: Под менаџмент се подразбира исто што и да се подредат одделните делови во една целина.

Амстронг: Менаџментот е одлучување за тоа што да се направи и притоа што на луѓето да им се нареди.

Стонер и Фримен: Менаџментот е процес на дизајнирање, организирање, водење и контролирање на работата на луѓето во организацијата и тој претставува пристап во одбирањето на најдобрите расположливи ресурси со цел да се постигнат поставените цели.

Кавран и Флоријачич: Менаџментот е планирање и организирање на активности и дејствија за постигнување на целите и деловната политика на организацијата со преземање одговорност за постигнатите резултати.²⁴

²⁴ Петковски, К. „Менаџмент во училиште“, стр. 48, Скопје: Просветен работник

Според **Гарет**: „менаџментот е планирање, организирање, водење и контролирање на човечки и други ресурси за ефикасно и ефективно остварување на организациските цели.

Организациските ресурси вклучуваат луѓе и нивните вештини: know – how и искуство, машинерија, сурови материјали, компјутери и информациона технологија и патенти, финансиски капитал и лојални клиенти и вработени. Изучувањето на менаџментот станува многу популарно. Многу амбициозни менаџери се привлечени кон одговорноста и користа кои можат да ја придружуваат менаџмент позицијата“.²⁵

Претходно дадените дефиниции и пристапи, менаџментот го третираат многу покомлексно, и притоа имплицитно, но многу јасно истакнуваат некои менаџерски функции, какви што се: планирањето, организирањето, екипирањето, контролирањето и др. Современата теорија и практика го третираат менаџментот од аспект на: процес, институција, хиерархија.

Менаџментот претставува процес со којшто се прави обид успешно да се постигнат целите на организацијата. Сите активности во склоп на менаџментот може да се поделат во неколку менаџерски функции. Различни автори даваат различни листи од такви функции. Но, сепак како базични функции на менаџментот коишто се сретнуваат скоро кај сите автори можат да се земат следните пет:

Планирање. Постојано базирање на можности и нови решенија за работа. Станува збор за систематизиран и организиран процес за воспоставување на цели и обезбедување на насоки за секоја акција на менаџерите.

Организирање. Поставување, поттикнување, прилагодување и извршување на систем од норми и односи меѓу луѓето. Тоа е процес на поделба на работите меѓу групата и поединците, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата.

²⁵ Гарет, Џ.; Џонс, Р.Џ. „Современ менаџмент“ 2008, стр. 5, Скопје: Глобал комуникации

Екипирање. Означува процес на пополнување на работните места со поединци кои ги поседуваат потребните знаења, вештини, ставови и навики за успешно извршување на поставените работни задачи во достигнувањето на планираните организациски цели.

Водење. Способност за позитивно влијание на мислењето, гледањето и однесувањето на вработените при извршувањето на работата.

Претставува динамичен процес во работењето на поединците, групата или организацијата, при што некој поединец за определен временски период и во определен организациски систем, влијае врз останатите членови да се чувствуваат подготвени и одговорни во достигнувањето на организациските цели.

Контролирање. Претставува процес на следење, мерење коригирање на остварувањата на целите на организацијата. Станува збор за проверување на ефикасноста и ефективноста на работењето.

Покрај овие базични менаџерски функции се сретнуваат и некои други, коишто јас ги сметам исто така неопходни и значајни како што се петте наведени, а тие се како на пример:

Координирање. Процес на поврзување, насочување и хармонизирање на моќта.

Мотивирање. Влијание врз подредените за постигнување желба за извршување на работата.

Одлучување. Како функција што се содржи со сите други менаџерски функции.

Можно е многубројните активности на менаџерот да се подредаат во една од горе споменатите функции на менаџментот.

3.2. Менаџерски нивоа

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

- **Врвен менаџмент** (top level of management) Топ менаџерите вклучуваат менаџери кои се блиску до врвот на организацијата кој е одговорен за организацијата во смисла на донесување на одлуки и формирање на планови и цели кои ќе влијаат на целокупната организација.
- **Среден менаџмент** (middle level) менаџери на средното ниво, тука се вклучени сите нивоа на менаџмент помеѓу линијата од првото ниво и врвното ниво на организацијата.
- **Менаџмент на пониско ниво** (lower level)²⁶ често наречени супервизори) кои се лоцирани на најниското ниво на менаџмент.

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

Карактерот на работата на менаџерот се разликува во зависност од нивото на менаџмент. Оттука произлегува и различниот однос на рутински и нерутински одлуки.

3.3. Училишен менаџмент

Училиштето како воспитно-образовна организација претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем. Станува збор за специфичен организациски систем. Тоа произлегува од сознанието дека воспоставувањето на функционална училишна организација со соодветно организационо дизајнирана структура има, пред сè, за цел и задача да продуцира такви активности кои ќе доведат до високи достигнуања и резултати на учесниците.

²⁶ Гоцевски, Т. (2007) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет стр.34

Тоа практично значи дека централно место имаат резултатите на учениците. Нивото на овие резултати на учениците е детерминирано од средината во која работи училиштето или, поточно речено, од верувањата, вредностите и очекувањата на општествената средина.²⁷ Менаџментот е целно насочен и се грижи за постигнување на резултати. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности за природата на тие резултати и за нивно значење заради кое тие треба да се постигнат. За да се стане успешен менаџер, потребно е да се има капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Значи менаџментот не е и не може да биде неутрален во поглед на вредностите и резултатите. Луѓето учат за да станат успешни менаџери преку процесот на управување. Успешниот менаџер е во состојба да работи и во услови кои се рангираат во сложени ситуации и проблеми.

Менаџментот или управувањето со училиштето вклучува промени. За да се стигне до совршенство во работењето на секоја организација, потребни се чести промени. Успешното управување налага процес на издржана одговорност кон барањата на персоналот и околната средина. Тензиите и стресните ситуации што често се сретнуваат во образовните институции, најчесто се резултат на дадена промена, некој недостаток или неуспех во прифаќањето, на потребата да се стане способен за промени, отколку што се обид за управување со промените. За да се обезбедат услови за успешна работа на училиштата, неопходно е во нивната работа да се применува **менаџментот во образованието односно менаџментот во училиштето**. Менаџментот во образованието ја зголемува општествената одговорност што треба да ја имаат училиштата. Тој им ја дава потребната виталност преку флексибилноста и адаптабилноста, за да одговорат на нараснатите барања на општествената заедница и пазарот на трудот. Тоа значи дека потребата од воведување на современ образовен менаџмент е неопходна, оттука и потребата за оспособување на кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, одговорна и динамична работа.

²⁷ Петковски, К.; Алексова, М. „*Водење на динамично училиште*“ 2004, стр.20, Скопје: Биро за развој на образованието

Тоа се менаџерите оспособени за раководење и управување со процесите на воспитно-образовниот процес, во научно-истражувачката и во едукативната сфера. Во однос на работните обврски, менаџерите се тие кои треба да обезбедат услови за давање на услуги од воспитно-образовната работа, научно-истражувачката, и едукативната, треба да обезбедат стратегија за развој на својата институција, да обезбедат услови организацијата да ги задоволи барањата на оние државни органи кои ја контролираат нејзината работа како и да дејствуваат како авторитет кој одговорно ги води организацијата, управувањето и раководењето, мотивирањето и контролата во работењето.

Менаџерите се луѓе кои имаат свои работни задачи. Тие треба да одржуваат релации со сите вработени, да се консултираат со соработниците и со вработените во однос на прашањата поврзани со работата, треба да им даваат насоки и упатства на соработниците и на вработените, да вршат контрола на работата, да превземаат конкретни акции по различни проблеми, да ги групираат активностите по институти, активи, да донесуваат одлуки за нови проекти, за унапредување на вработените, одлуки за афирмација на институцијата и сл. За реализација на овие активности, менаџерите треба да поседуваат и одредени способности од различни области, од областа на ефикасно работење со техниката, способности за тимска работа, за создавање на пријатна работна атмосфера, способност за разрешување на конфликтни ситуации, способност за мотивирање, за донесување на комплексни одлуки, способност да анализира и одлучува, способност за покажување на демократски принципи во раководењето. Многу од менаџерските принципи се во тесна врска со педагошката практика и психологијата. И можеби најважното: не е можно во практиката да се реализира филозофијата за доживотно учење, без доследна примена на менаџментот во училиштата, ако притоа се има во вид сознанието дека образованиот систем е многу инертен, гломазен и вообичаено централизиран.²⁸

²⁸ Петковски, К.; Алексова, М. „Водење на динамично училиште“ 2004, стр.10, Скопје: Биро за развој на образованието

4. ОРГАНИЗАЦИСКА ПОСТАВЕНОСТ НА СРЕДНОТО СТРУЧНО УЧИЛИШТЕ

Средните стручни училишта, како воспитно-образовни организации претставуваат сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесообразен организациски систем. Станува збор за специфичен организациски систем каде сите поединци пред сè имаат одредена цел и задача, да продуцираат активности кои ќе доведат до високи постигнувања и високи резултати кои пак ќе придонесат за ефективно и ефикасно работење на самата образовна организација, училиштето. Секој човек е посебна личност, а секоја организација приказна за себе. Нешто што е применливо во една организација не е во друга, нешто што е добро во едно училиште не е прифатливо за друго. Затоа е потребно покрај стандардните правила да се создадат и правила прилагодени на одредени луѓе, организации и опкружување. Потребно е добро да се познава човековата природа, потребите, навиките, интересите, ставовите, очекувањата на поединци или цела група. Бидејќи системот на управување со човечки ресурси постојано се менува, усовршува и прилагодува, во него настануваат крупни промени. Актуелните модели на управување со човековите ресурси во прв план ги ставаат хуманистичките, а не економските вредности, што значи инвестирањето во луѓе е покорисно од инвестирање во капитал. Тоа овозможува поголемо ангажирање во работата т.е. вработените се повеќе мотивирани, што е една од основните цели во областа на управувањето и раководењето во организациите. Управувањето со човечки ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата. Според тоа концептот на управување и раководење со човечки ресурси е стратешки и практичен.

Училиштето како воспитно образовна организација го сочинуваат менаџерот на училиштето (директор), како раководен орган, орган на управување е училишниот одбор, наставниците, стручните соработници, учениците и нивните родители како и локалната средина.

4.1. Директорот како раководен орган во средното стручно училиште

Поимот директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на определена водствена функција на некое од повисоките менаџерски нивоа. Вршејќи ја оваа функција, дадената личност по суштината на работите претставува менаџер, од едноставна причина што секојдневно врши некоја од менаџерските функции или игра некоја менаџерска улога. Треба да се напомене дека станува збор за дадено законско право, односно поставувањето на некое лице за директор е одлука на некој орган.

По некое непишано правило директорот на училиштето треба да потекнува од редовите на истакнатите наставници. Сепак, тоа не е императив за директорот да успее на новото работно место. Функцијата директор на училиште покрај педагошки раководител ја наметнува и потребата личноста да биде менаџер и водач. Погрешно е мислењето дека со чинот на поставување на директор лицето станува успешен менаџер и водач на таа средина.

Директорот е клучниот фактор за ефикасна работа во воспитно-образовната институција. Од неговото успешно водење ќе зависи задоволството на сите учесници во воспитно-образовниот процес и рејтингот на воспитно-образовната понуда. За да се постигне таа цел, потребно е лицето кое има намера да биде директор на едно училиште да се запознае со проблематиката на менаџментот и водството со училишните установи и да процени дали ги поседува карактеристиките и дали е способно да ја извршува функцијата.

Кога веќе дефинираваме дека на воспитно-образовниот систем му е потребен современ менаџмент, се поставува прашањето каков менаџер му е потребен на образованието?

Од тука произлегува и потребата за оспособување на кадри кои ќе ја вршат оваа сложена, динамична и одговорна работа. Тоа се менаџерите оспособени за раководење и управување со процесите во воспитно-образовната, научно-истражувачката и едукативната сфера.

Менаџерот од оваа област треба да биде оспособен преку современата организација и управување во својата институција да ги насочи напорите на сите вработени кон успешно остварување на поставените цели.

Менаџерите во училиште се менаџери од највисоко ниво според нивото на менаџмент функцијата која ја заземаат и тие се одговорни за извршување на целите поставени на ниво на институција.

За таа цел потребно е да се изврши процес на регрутирање на кадри за менаџери кои во основа ќе ги задоволуваат минималните карактеристики на еден современ менаџер како што се:

- да бидат сестрано образовани,
- да бидат способни за превземање на ризик,
- да можат да донесуваат одлуки,
- да управуваат и раководат,
- да почитуваат хиерархија,
- да се добри организатори,
- да ги мотивираат луѓето,
- да можат да поставуваат цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварување на тие цели,
- да се флексибилни,
- да ја познаваат воспитно-образовната технологија и сл.

4.2. Училишниот одбор како орган на управување во средното стручно училиште

Училишниот одбор има важна улога во образовниот систем. Добро етаблиран, училишниот одбор може да ја обезбеди потребната поддршка на училиштето за да се подобрат неговите перформанси како образовна институција и да се подобрат постигнувањата на учениците.

Училишниот одбор е орган на управување на средното училиштето, утврден со законот за средно образование на Р. Македонија. Тој е одговорен за имплементација и следење на принципите и правилата за управување со училиштето.

Членовите на училишниот одбор се од различна структура од училишната средина. Него го сочинуваат дванаесет члена и тоа:

- четворица претставници од наставниците,
- тројца претставници од родителите на учениците,
- тројца претставници од основачот и
- по еден претставник од Министерството и од деловната заедница.²⁹

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

Кога станува збор за релациите кои се воспоставени во процесот на управувањето и раководењето на кое и да е ниво и во кои и да било институции, несомнено е дека се работи за едно од најкомплексните прашања. Имено, практиката покажала дека правилното воспоставување и практикување на тие релации се пресудни за успехот на целата организација. Во училиштата таа релација е воспоставено помеѓу училишните одбори и директорот, менаџер на училиштето.

Училишниот одбор на средното училиште:³⁰

- донесува статут;
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа до советот на општината;
- предлага годишен финансиски план до основачот;
- предлага завршна сметка до основачот;
- објавува јавен оглас за именување на директор;
- врши интервју со кандидатите за директор;
- од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за именување на директор, му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат;

²⁹ <http://www.mcgo.org.mk/pdfs/PRIRACNIK%20ZA%20UO%202%20IZDANIE%20FINAL.pdf> /03.02.2012

³⁰ Член 88 од Закон за средно образование објавен во службен весник на Р.М. бр. 145/2015 год

- поднесува предлог до директорот за престанок на работниот однос на лицата од членот 70 ставови 1 и 2 на овој закон;
- одлучува по приговорите и жалбите на вработените во училиштето;
- одлучува по жалбите на ученици, родители, односно старатели на ученици
- разгледува и други прашања утврдени со статутот на општинското училиште.

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

Токму затоа од голема важност е релацијата помеѓу директорот менаџер на училиштето и училишниот одбор. Како заклучок би се извлекол дека умешност и мудрост е да се воспостават тие релации на високо ниво бидејќи само таа умешност и ационалност може да води кон целосна успешност на образовните институции.

4.3. Стручните соработници во средните стручни училишта

Стручните соработници во училиштето се важен човечки ресурс кој покрај другото зема учество во организирано стручно и дидактичко-методско образование и надоградување на целиот воспитно-образовен кадар во училиштето, дава поддршка на наставниците за индивидуалната работа со учениците и за водење на педагошката документација и евиденција. Стручните соработници во училиштата даваат поддршка и на стручните активи во училиштето во кои членуваат наставниците и наставниците приправници. Ставовите на стручните соработници во однос на демократското менаџирање на училиштето се од голема важност за ова истражување.

4.4. Наставниците во средните стручни училишта

Професијата наставник е благородна професија. Наставникот е главниот актер, односно директен реализатор на воспитно-образовниот процес. Наставниците своето знаење го пренесуваат на учениците и ги подготвуваат за нивното понатамошно образование или за вклучување на берзата на трудот. Тие претставуваат еден од столбовите на општеството носејќи го товарот и одговорноста за образување и со тоа претставуваат главен извор на знаења и вредности за учениците. Работата на наставниците е многу комплексна и динамична. Покрај спроведувањето и реализацијата на курикулумот, наставниците имаат голема улога во донесувањето на одлуки за успешно функционирање на самата организација. Имено, ваквите одлуки се донесуваат на ниво на паралелка, актив, класен совет или наставнички совет. За каква одлука и да станува збор (индивидуална, како класен раководител или колективна), можеме да констатираме дека од наставниците се очекува да донесуваат клучни одлуки кои ќе влијаат на ефективноста и ефикасноста на работата на средното стручно училиште.

4.5. Релација менаџер на училиште, наставници

Правилното и успешно функционирање на воспитно - образовниот процес во современото училиште зависи од низа фактори, меѓу кои главното место го заземаат директорот и наставникот. Современата настава е процес на соработка и комуникација меѓу нејзините учесници – директорот, наставниците и учениците. Всушност, суштината на оваа настава е да ги задоволи потребите на ученикот и да му овозможи развој во образовна, активна, творечка личност, способна за критички приод кон себе и светот околу себе, способна за самообразование.³¹

³¹ Никодиновска-Банчотовска, С. „Професионалните компетенции на наставниците“, стр. 7, Скопје: Академски печат

Менаџерите во образованието имаат потреба од аналитичка рамка со цел да ги идентификуваат напишаните, незванични и недопирливи елементи кои влијаат на начинот на кој организацијата функционира.

Спознавањето и разбирањето на влијанието од заедничките вредности и ставови се есенцијални за целосно проценување на можностите за успешно спрведување на образовните промени и подобрување во работата на училиштето.³²

Комуникацијата помеѓу директорот и наставниците е во континуитет, значајна е и многу важна за креирањето на климата во училиштето. Многу е важно директорот на училиштето да комуницира со наставниците искрено и јасно и постојано да ги надградува своите комуникациски вештини посетувајќи семинари и обуки од оваа област. Директорот мора да помине низ повеќе специјализирани обуки за развивање на вештини за комуницирање, а подигањето на квалитетот на меѓучовечките односи е најчесто резултат на внимателно планирани стратегии на добриот менаџер (директорот).

Училишната клима ја обликува раководителот односно директорот на училиштето, кој треба да користи позитивна охрабрувачка реторика и да создаде атмосфера во која секој поединец ќе се чувствува добредојден, ќе се чувствува дека припаѓа во таа организација и дека е важен составен дел. Јасно може да се согледа дека ефективната комуникација на директорот директно влијае на создавањето на позитивна клима во училиштето. Таа постојана релација меѓу директорот и наставниците функционира како суптилна симбиоза со двосмерни комуникации: од директорот кон наставниците и обратно и во која секоја страна мора да го даде својот максимален ангажман, за да опстојува таа структура оптимално и успешно и за да резултира во континуитет здрава клима за работа. Директорот на училиштето треба да биде личност која е свесна од потребата и важноста на квалитетот и висината на своите комуникациски способности и вештини, но и постојано да ги надградува и тоа да биде поставено како приоритетна задача во секојдневното менаџирање со училиштето.

³² Петковски, К.; Алексова, М. „Водење на динамично училиште“, стр. 29, Скопје: Биро за развој на образованието

Од друга страна и наставниците како нераскинлив дел од таа жива, константна комуникациска врска, мора да одговорат со високо квалитетна комуникација, што имплицира дека и тие треба да ги надоградуваат своите комуникациски вештини, за да опстои и функционира комуникацијата на посакуваното ниво и квалитет, поеднакво помеѓу самите наставници, а и меѓу нив и директорот.

Веќе споменав дека образовниот менаџер е навистина важен и неопходен за училиштето, како и неговото значење за училиштето. Во услови кога се воведуваат иновации, новини и промени потребата од менаџер во училиштето е од огромно значење, зашто тој треба да биде енергичен и вешт за да може успешно да ги воведат промените, да биде доволно образован, и да биде во тек со сите настани и промени коишто се случуваат во образованието. Треба да биде во чекор со сите новини, да посетува обуки и семинари за да може успешно да ги воведат во своето училиште, а и секако да може успешно и квалитетно да им ги пренесе своите знаења и на своите вработени односно на наставниот кадар во тоа училиште. Директорот треба да гарантира универзален и континуиран пристап до учењето, заради добивање знаења и способности како и подобрување на вештините потребни успешно да се снаоѓаат во училиштето.

Ситуацијата во образованието е од аспект на создавањето на наставниковите компетенции, се уште не може да се дефинира како солидна и стабилна, иако бележи постојан напредок во последниов период. Постои сериозна тендеција и конкретни активности за менување на ваквите состојби – надминување на традиционалностите во системот за образование на наставнички кадри. Образовните потреби на наставниците се променливи категории. Тие се менуваат паралелно со општите општествени промени, како и со промените во науките кои го третираат развојот на наставникот. На наставникот треба да му се овозможи да стекне иновативно образование. Со воведувањето и примената на иновациите се дефинираат компетенциите на наставникот. Тоа доаѓа оттаму што со иновативните промени во образованието се зголемува професионалната ангажираност на наставникот и неговата оспособеност и подготвеност за интензивирање на наставниот процес.

Реформите во образованието на наставниците претставуваат значајна одредница за нови парадигми на наставата и учењето.

Веќе се назначени насоките кои бараат од наставникот не само интерпретирање и примена на наставните програми туку нивна разработка, држење чекор со основните дисциплини, избирање на најсоодветни педагошки и содржински опции за секоја ситуација, изработка на образовен проект за нивното училиште, идентификување на образовните потреби на своите ученици и организирање на наставата и сл. Континуираното образование и усовршување на наставникот истовремено е и негова лична и општествена потреба. Постојаните промени во науките и воопшто на знаењата, кои во основа претставуваат променлива категорија, резултираат со потребата истите постојано да се ревидираат, дополнуваат, менуваат.³³

Па според ова можам да заклучам дека е неопходна и потребна постојана, константна комуникација меѓу директорот на училиштето и наставниот кадар, наставниците. Со воведувањето на менаџментот во училиштата како голема реформа, потребно е да заживее и да се сочува комуникацијата на повисоко ниво помеѓу директорот и наставниот кадар, која како очекуван ефект ќе продуцира ефективна клима, а ваквото училиште е училиште во кое има подобри резултати, квалитет и успешно се справува со сите иновации, новини и промени, со сите предизвици во било кој сегмент од неговото функционирање.

³³ Никодиновска-Банчотовска, С. „Таксономија на професионалните компетенции на наставниците“, стр. 12, Скопје: Филозофски факултет

5. ДЕМОКРАТИЈА

5.1. Поим, принципи и облици на демократија

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

Зборот демократија потекнува од грчкиот збор „demos“ што значи „народ“ и „kratos“ што значи „владее“.

Според тоа, демократијата честопати е дефинирана како „владеење на народот“, систем на донесување на одлуки детерминирани од луѓето кои треба да ги почитуваат тие одлуки и правила. Во денешно време, многу луѓе и земји сметаат дека демократијата е единствениот валиден и изводлив систем на водство.³⁴ Под поимот демократија се подразбира и однесувањето на поединецот, меѓучовечките односи, квалитет на живот, утврдени морални вредности и положби на поединците во општеството. Во поширока смисла поимот демократија означува стил на живот за кој е карактеристично третирањето на секоја човечка единка како самостојна личност која има право сама да одлучува за важните прашања во својот живот.³⁵

Демократијата се потпира врз два основни принципа:

- принцип на „индивидуална автономија“: никој не треба да биде потчинет субјект на правила наметнати од другите;
- принцип на „еднаквост“: сите треба да имаат иста можност да влијаат врз одлуките кои влијаат врз луѓето во општеството.

³⁴ <http://en.wikipedia.org/wiki/Democracy> 07.02.2017

³⁵ Баракоска, А. (2007) *Педагоџија: учебно помагало*, Скопје: Филозофски факултет, стр 212

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

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

5.2. Демократија во образованието

Зборот демократија е определен како облик на општествено уредување во кое владее народот. Под овој поим се подразбира и однесувањето на поединецот, меѓучовечките односи, квалитет на живот, утврдени морални вредности и положби на поединците во општеството. Суштината на демократијата е почитување на општите човекови вредности, слободата, еднаквоста. Во демократското општество пред сè се цени човековото достоинство, правдата, ангажирањето, работата.

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

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

Според Чомски³⁶ најдобар начин да се открие како демократијата функционира е да се практикува. Но училиштата не го прават тоа многу добро. Добро мерило за демократија во училиштата и во општеството е степенот до кој теоријата се доближува до реалноста, а добро знаеме дека и во училиштата и во општеството постои голем јаз помеѓу теоријата и практиката..

Вештини и однесувања во демократска училишна средина се:

- темелно сослушување;
- давање повратна информација;
- слушање и критички осврт;
- градење консензус;
- справување со конфликти;

³⁶ <http://www.rosejourn.com/index.php/rose/article/view/70/07.02.2017>

- отворено и формативно прашување;
- градење и зголемување придонес;
- предизвикување и тестирање на претпоставки;
- рефлексивност;
- обезбедување консензус и договор.³⁷

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

5.3. Поим за водство

5.3.1 Водството и демократијата во образованието

Многу автори се обидувале да дефинираат што е водство. Тие своите дефиниции ги давале во различни времиња, прилики и врз база на различни искуства. Од поголемиот број на дефиниции може да се извади една заедничка, универзална дефиниција според која:

Водството е процес на влијание врз активностите на индивидуата или групата во нивните напори да ја постигнат целта во дадена ситуација. Значи во која било ситуација, во која некој се обидува да влијае врз однесувањето на некоја друга индивидуа или група тогаш се појавува водство, а при тоа потребно е ситуација, водач и следбеник/следбеници.

Клучни димензии на водството се: создавање визија за иднината, значи за да се биде водач мора да се има визија и инсистирањето луѓето да ја направат визијата стварност, значи за да се остане водач мора да се поведат следбениците во остварување на визијата.

Водачот и неговите следбеници се двете структурни компоненти на водството.

³⁷ http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp/ 07.02.2017

Водачот станува водач со тоа што на потенцијалните следбеници им ја артикулира заедничката цел, а преку визионирањето на остварувањето на целта, тој влијае врз нивното однесување да се ангажираат на патот до целта. Како водачот ќе ги придобие следбениците да го следат, зависи од ситуацијата во која тие се наоѓаат, односно ситуацијата во која поединците како индивидуални следбеници не можат да се справат поединечно туку имаат потреба од водач.

Оттука се поставува прашањето, дали водачите се раѓаат или се создаваат? Прашањето содржи две тези. Едната е дека вистинскиот водач се раѓа, а другата е дека водачот може да се создаде. Поинаку кажано е дека вродените карактеристики за водство се потребни, но не и доволни за да се биде успешен водач. Ова значи дека потребно е и знаење и вештини.

Секој може од било кој причини да биде поставен во улога на водач пр. Премиер, но тоа не значи и дека станал успешен водач, затоа што водството не е само позиција.

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

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

Овие точки се засилени од структурата на многу училишта што е вообичаено во структурата на хиерархија со нивоата на моќ и авторитет кои се одредени од директорот како менаџер на училиштето.

Со развојот на општеството, следбениците стануваат сè позрели, а ситуациите бараат повеќе мудрост, наместо проста физичка сила. Со тоа се јавува потребата од учество на следбениците како во артикулирањето на заедничките интереси, исто така и во визионирањето и во операционализирањето на патот до целта. Со тоа се јавува потребата од демократскиот стил на водство. Ваквиот стил овозможува поголема слобода на подредените за сметка на авторитетот на водачот. Тоа значи дека водачот има дозволува на подредените да земат активно учество при донесувањето на одлуки и решенија при што тој не им ја наметнува својата волја. Дури некои демократски настроени водачи работат на остварување на општите цели на организацијата, а подредените сами ги определуваат своите конкретни цели, а не надзор и контрола.

Хуманоста на односите во демократскиот стил, како и мудроста на тимот што тој го носи, го чинат овој стил поприфатлив.

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

Листата на критериуми за демократската практика во училиштата е следната:

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

Демократско училишно водство е добро за училиштето бидејќи:³⁸

- ✓ ја подобрува дисциплината: доколку учениците не можат да следат прости правила со јасни санкции доколку се прекршат, тогаш не можеме да очекуваме од нив да донесуваат зрели и одговорни одлуки. Искуството и истражувањата покажуваат дека учениците на кои им е дадена доверба стануваат поодговорни;
- ✓ правилата се неопходни да постојат, но правила базирани на доверба се далеку поодржливи од правила базирани на закани;
- ✓ го подобрува процесот на учење: учењето е индивидуална работа. Наставниците имаат различни пристапи и стилови на предавање. Во демократска средина, на учениците им е дадена поголема слобода да изберат начин на учење и до одреден степен што ќе учат. Истражувањата покажуваат дека проблемите со напредок во учење и недостатокот на мотивација се намалени во случаевите кога на учениците им е овозможена поголема слобода во изборот на што и како да учат и по можност и како да бидат оценети за тоа;

³⁸ Backman, E. and Trafford, B. (2007) Democratic governance of schools, Council of Europe Publishing, стр. 13-14

- ✓ ги намалува конфликтите: доколку група на луѓе поминуваат многу време заедно на подолг временски период, постои ризик од конфликти. Разликите и недостатокот на разбирање на другиот во училишната заедница може да придонесе за нетолеранција, дискриминација дури и насилство во училиштето и поради тоа, потребно е да се имплементира чувство за заедничко почитување;
- ✓ ја зголемува конкурентноста на училиштето, децентрализацијата на училишното водство и конкурентноста помеѓу училиштата се релативно нови феномени во многу европски земји. Модерните европски граѓани се добро информирани, едуцирани и ги земаат граѓанските права „здраво за готово“. Тие очекуваат општеството да ги почитува желбите и барањата кои ги имаат за своите деца. Децата се подучувани да не почитуваат авторитет без доза на сомнеж. За родителите да не добијат впечаток дека нивното дете не е третирано со почит, училиштата мора да се прилагодат на овие погледи и сваќања;
- ✓ овозможува идно постоење на стабилна демократија-децата не прават тоа што ќе им кажеме, тие го прават она што ние го правиме. Нема корист од зборување за демократија во училиштата доколку таа не се практикува.

Се очекува на учениците да им биде дадена можност за донесување на одлуки кои се централни за нивното образование и училишен живот и со тоа да научат за одговорност при реално учество во донесување на одлуки.

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

- ✓ родителите да ја анализираат училишната средина, да ги идентификуваат проблемите во училиштето и да дискутираат, а со тоа и да изнајдат практични решенија. Овој приод ќе им овозможи на родителите, колективно и индивидуално, да делуваат позитивно при

спроведување на акции кои ќе донесат позитивни промени во училиштето. Ова е единствениот начин да им се овозможи на родителите да влијаат врз насоките во кои училиштето треба да се движи;

- ✓ родителите да ја планираат, контролираат и следат употребата на расположливи средства на училиштето. Вклученоста на родителите и лидерите на општината, директно или преку нивните претставници, во овие клучни процеси на менаџмент, е единствениот начин со кој локалната средина ќе биде овластена да побара одговорност и транспарентност;
- ✓ родителите да се справуваат со односите со власта. Преку детална локална анализа и организирање на родители да се справуваат со локалните проблеми, рефлексивната гради самодоверба и вештини за родителите и заедницата ефективно да ја предизвикаат локалната средина и да побаруваат промени во училиштето и образовниот систем;
- ✓ родителите да комуницираат и да ги подобрат нивните односи во училиштето и пошироко. Поседувањето на вештини за читање, пишување, слушање и говорење е важно за родителите при достапност на информациите;
- ✓ родителите да имаат демократски простор, употребата на широк спектар на алатки за учество преку процесот на рефлексивна овозможува да се создаде отворена и демократска средина во која сите имаат подеднакво право на глас.

Техниката рефлексивната се користи за рефлексивна и акција за создавање промени. Таа има улога во зацврстувањето на меѓусебната комуникација на родителите и нивната комуникација со училишниот авторитет како и во зголемување на ефективност на комуникацијата, споделување на информациите во училиштето и општеството.

6. ЛИДЕРСТВОТО ВО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТА

Раководењето на развојно-образовна установа може да се сфати како процес на влијание втемелен врз јасни вредности и ставови насочен кон остварување на визијата. Раководењето на развојно-образовна установа вклучува воочување на целите и задачите на вработените, укажува на негови можни решенија и начини на остварување, усогласување на напорите на персоналот за остварување на програмските задачи, создавање на клима на соработка, безбедност и внатрешно согласување, поттикнување на зајакната активност и креативен пристап кон работа, развој на комуникација, поттикнување на професионален развој, претставување на интересите на вработените пред другите субјекти на живот и работа на училиштето³⁹.

Врз раководењето на училиштето можат да влијаат разни фактори како што се: големината на училиштето (бројот на ученици, наставници, одделенија); видот на училиште (по ниво: основно, средно-гимназија, стручно, според основачот: јавно/приватно); локацијата (големи градови, помали градови, села, острови); социо-економските фактори (развиеност на економијата); начинот на управување и надзор; вклученост на родителите во донесувањето на одлуки во училиштата; искуство и мотивираност на наставниците и останатите вработени; училишната култура (вредност, верување, обичаи и ритуали на училиштето).⁴⁰

Во денешната сложена општествена структура доброто раководење станува основна компонента за успешна организација или установа. Иако теоретичарите и практичарите веќе долго се занимаваат со објаснување на поимот раководење сè уште се отворени многу прашања. Постојат многу општи пристапи, теории и модели од кои што секој на свој начин пристапува кон процесот на раководење и ги дефинираат лидерот и неговите карактеристики. Популарноста на поимот раководење во светот расте, односно е сè почеста тема на разни семинари и собири.

³⁹ Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada

⁴⁰ Maduric, J., Simic, D., Krizanac-Rasan, M., Ravnitelj skole – upravljanje – vodjenje (Zbornik radova), Agencija za odgoj i obrazovanje, стр 36

Раководењето станува привлечно за сè поголем број на раководители, директори и управители кои што сакаат да ја зголемат ефикасноста и задоволството на сите вклучени во одреден процес. Сето ова отвора простор за понатамошно истражување на процесот раководење, неговата законитост, корелација и излезни резултати. За самото раководење на образовните установи можеме да заклучиме дека е сложен феномен кој што подразбира примена на одреден вид на влијание и знаење на сплет на различни луѓе, процеси и состојби. Во хрватскиот образовен систем функцијата на управител и лидер на образовна установа ја презема директорот. Пред него се поставени многу предизвици кои што подразбираат стекнување на разни компетенции, од кои што некои се вродени, а некои мора да се усвојуваат преку постојано стручно усовршување.

Директорот на училиштето секојдневно се наоѓа во бројни улоги, опслужува разновидни и секој ден сè потешки задачи. Сите субјекти вклучени во развојно-образовниот процес и училишното секојдневие бараат директорот во потполност да ги разбира и да делува според нивните очекувања. Од директорот се очекува решение за сите минати, сегашни и идни проблеми. Тој има професионална улога поврзана за управување и раководење. Треба да иницира и да води сметка за програмата за развој на своето училиште, поврзување на вработените и работата, мотивирање, обезбедување на стручна и техничка помош и средства, поврзување на училиштето со секоја надворешна институција, координација, анализа, истражување и евалуација на својата работа и работата на училиштето. Истражувањата покажале дека за успешност на извршувањето на директорската работа потребни се пет клучни компетенции: лична, стручна, развојна, социјална и акциска.⁴¹ Критериумите за „добар“ директор се субјективни. Тој не е и не треба да биде експерт за сите, но треба да биде истраен, одлучен, оригинален, одговорен, да има доверба во себе, да биде храбар, да зрачи со внатрешна сила, да дава чувство на безбедност и одлучност, да има одлики на харизматична личност.⁴²

⁴¹ Staničić, S. (2003.) Školski menadžment, Napredak 144 (3), Zagreb, HPKZ, 286 - 301

⁴² Resman, M. (2004.), Transformacija vođenja i transformacija školskog savjetodavnog rada.

Релативно е лесно ако директорот се посвети на потребата на развивање на посакуваните особини на наставниците, како и примената на раководниот пристап. Не е тешко да се прими информација и да се сфати дека директорот треба да биде: стручно лице, управувач, тренер на соработниците, координатор за развој на тимот, одговорна личност, скротувач на лавови, волк предводник и вработен⁴³. Меѓутоа многу е потешко доследно и убедливо да ги остварувате сите наведени улоги. Директорот често пати го прозиваат наставниците заради блажината кон „проблематичните“ ученици, родителите заради наставникот „неработник“, а учениците заради строгоста кон нив. Во сложениот тек на училишниот ритам треба да се поттикнува креативност, да се штити личноста на ученикот како и правата на сите субјекти, а истовремено да се усогласи ситуацијата според разни обрасци и прописи.

Но, времето на класично раководење секако завршило. Добриот директор повеќе не е оној кој што се истакнува со своето добро изведување на наставата. Не му е доволно само знаење од неговата матична струка, односно темелно образование. Тој денес решава сложени проблеми кои што наликуваат на проблемите на големите компании. Училиштето се менува, од установата за образование на ученикот во училиштето во кое учи.⁴⁴ Согласно на тоа секој директор континуирано треба да учи и составно да се развива во подрачјето на раководењето. Со оглед на тоа дека директорот не може да биде стручен за сите области, многу е важно во водењето на училиштето да вклучува и други. Доколку директорот не комуницира на соодветен начин со сите свои соработници, ученици и родители, не ги придобива луѓето за спроведување на мисии и визии, ниту еден стил на раководње нема да ги даде саканите резултати.⁴⁵

Napredak 145 (3), Zagreb, HPKZ, 292 - 304

⁴³ Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2001.) Psihologija komunikacije za rukovoditelje. Zagreb: Erudita

⁴⁴ Resman, M. (2004.), Transformacija vođenja i transformacija školskog savjetodavnog rada.

Napredak 145 (3), Zagreb, HPKZ, 292 - 304

⁴⁵

Достапно

http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf на: стр 54-55, Пристапено: 05/11/2017

7. КАРАКТЕРОТ НА СОВРЕМЕНИТЕ УЧИЛИШТА ОД АСПЕКТ НА МЕНАЏМЕНТ И ДЕМОКРАТСКО РАКОВОДЕЊЕ

Постојат многу подрачја за учење и работа во кои што се гледа организацијата на средните стручни училишта. Ефектите на училишната организација се манифестираат преку крајните исходи на учењето и севкупната работна ефикасност. Прашањето како да се организира средното стручно училиште за да може да постигне задоволителни резултати на работа и учење за да се обезбеди неговиот раст и развој во сите сегменти е клучно прашање за неговата работа. Училиштето како организација се менувало низ историјата во зависност од општествено-историскиот контекст односно задачите и целите кои што требала да ги реализира. Моделите на организацијата кои што се применувани во различни сегменти на општествениот живот препознатливи се и во училишната организација. Теориските истражувања за организацијата на работа и општеството пред сè се поврзани со настојувањето да се зголемат производствените ефекти во човековото општество. Теоријата на организација своето создавање и развој воглавно го темели на истражувањата на процесите на работа во претпријатитето, а моделите на така создадените економски теории на организација се пренесуваат во други подрачја на човековата дејност - на пример образованието.

Теоријата на организацијата во последните сто години се обидува да најде одговори на прашањата кои што ги наметнува општественото организирање на активностите поврзани со материјална и секое друго производство. Организацијата на работа на училиштата се разгледува во кој контекст во последните неколку децении. Причината секако е истата како и во случајот на раководење „на образовното управување во функција на ефективното производство“ кој пред повеќе од сто години го вовел F.W. Taylor за да го зголеми профитот на претпријатието.

Ако го анализираме училиштето во контекст на теоријата на организација ќе воочиме бројни сличности помеѓу училиштето и претпријатието.

Тоа се сличности кои што се однесуваат на процесот, структурата и целите на нејзино делување. Објаснувањата создадени во економската средина во голем дел се прифатливи и за разбирање на структурно-функционалните односи во училиштето. Истражувањето на начелата на организацијата, односно информациите и комуникацијата, студиите за времето и движењата, како и следењето на трошоците и ефикасноста на работата на работниците кое што го започнале С. Vabbage и Н.Роог за да ги проценат производствените загуби и да изнајдат начин за пораст на производствениот аутпут имале свое влијание и врз организацијата на работата на училиштето.

Зголемувањето на „профитот на училиштето“ станало исклучително важно во моментот кога одредено ниво на масовното образование станало економска потреба. „Училишниот профит“ кој што се мери со ефектите на образовниот курикулум и бројот на успешно осопособени ученици денес е основа за создавање на секој друг профит - локален, национален и глобален. Прашањата за ефикасност на образованието станале суштински прашања за секој општествен и економски раст и развој. Во тој контекст е и прашањето за неговото ефективно организирање кое е клучно за постигнување на саканите резултати. Општествените задачи кои што училиштето треба да ги исполни го одредува и неговата организациска структура. Историски гледано училиштето се трансформирало од едноставна хиерархиски дефинирана институција на општествени односи во современа вмрежана институција на различни односи и развоен потенцијал во секој поглед. Барањата кои што се поставуваат на училиштето во смисла на социјализациска изградба и оспособеност на сите членови на заедницата за општествено корисна работа ја менуваат организацијата на училиштето со која што се настојува да се максимализира ефикасноста од учење. Учењето и односот кон учењето, неговата содржина и методи кои што ќе се користат за негово усвојување се основен предизвик на училишната организација.⁴⁶

⁴⁶ Maduric, J., Simic, D., Krizanac-Rasan, M., Organizacija skole, Ravnitelj skole-upravljanje-vodjenje (Zbornik radova), Agencija za odgoj i obrazovanje, Достапно на:

8. ФУНКЦИЈАТА „РАКОВОДЕЊЕ” СО СРЕДНИТЕ СТРУЧНИ УЧИЛИШТА

Водењето на луѓето се смета за најсложена и најсуптилна функција на раководење. Според некои автори, водењето е уметност на делување врз луѓето да работат интензивно и со елан. Класичното традиционално водење на училиштата подразбира одржување на постојната пропишана состојба и вршење на класични активности (управни работи, водење состаноци, работа со проблематични ученици, соработка со родителите и другите установи и институции). Промените во општеството во 21 век поставуваат нови барања пред училиштето, а тоа пак од своја страна претпоставува значајни промени во функцијата водење. Имено, водењето на училиштето мора да обезбеди дефинирање нови цели, брзо прилагодување и поттикнување на она што води кон раст и развој. Современото сфаќање на пимот квалитетно раководење со средните стручни училишта во прв план ја истакнува грижата за човековиот потенцијал и професионалниот развој на вработените со цел обезбедување квалитет во наставата. Водачот е тој кој ги мотивира вработените да ги остварат заедничките цели на организацијата.

Добрите резултати може да се постигнат само доколку вработените се доволно мотивирани, па затоа една од основните задачи на водачот е да открие техники и начини да ги мотивира вработените. Оној раководител кој добро знае што ги мотивира вработените и како таа мотивација делува на нив во извршувањето на задачите, се смета дека тој е успешен водач. Секој успешен водач мора да има способност за успешно и одговорно користење на моќта, способност да ги разбере вработените и нивните потреби и мотиви во различни ситуации, способност да ги инспирира и поттикнува вработените и способност да создава позитивна клима во организацијата. Сите овие фактори се преклопуваат во различните стилови на раководење.

8.1. Стили на раководење

Стил на раководење може да се дефинира како посебен начин на однесување на раководителот во работниот процес кој влијае на резултатите од работењето во одредена организација. Во теоријата, а уште повеќе во праксата, познати се повеќе стилови кои пак се разликуваат по многубројни карактеристики и тоа според особините на водачот, неговиот однос со подредените, искористувањето на моќта и позицијата која му е доделена и односот према задачите кои треба да ги реализира. Во пракса се познати неколку менаџерски стилови, но има менаџери кои знаат да ги комбинираат неколку стилови на раководење, зависно од потребата или личната проценка.

Една од типичните класификации на стиловите раководење тргнува од аспект на користење на авторитетот.

8.1.1. Автократскиот менаџерски стил

Менаџерите со автократскиот стил на раководење најмногу ја користат власта која произлегува од нивната позиција. Ваквите менаџери наредуваат и бараат послушност. Секоја ситуација од која се бара брза и одлучувачка акција, често пати може да биде добро решена од менаџерот кој има автократски стил.

Автократскиот менаџерски стил најчесто се применува за работење во средини каде има инфлација, владее несреденост на пазарот, има несигурна и променлива влада, постои состојба на која мора да се интервенира како што се состојбите на војна, поплава, земјотрес и др. Менаџерот во овој менаџерски стил одговара и за работењето со групи кои се недоволно обучени или недисциплинирани за вработените кај кои има појава на психолошки профили.

Оние личности кои се агресивни и непријателски расположени подобро ги извршуваат зададените задачите кога се под раководство на автократен менаџер. Непријателските ставови на ваквите личности се пренасочуваат кон обврските околу извршувањето на работните задачи, а поради нивната презафатеност не доаѓа до израз нивниот карактер.

Оние личности кои се несигурни и кои чувствуваат зависност од наредениот, се чувствуваат посигурни и работат подобро под влијане на автократскиот лидер.

Во современиот менаџмент не се препорачува применување на автократскиот тип на управување, тука менаџментот не треба да биде граден ниту врз база на апсолутно владеење врз луѓето. Менаџментот најбитно е да биде дефиниран врз база на знаење, разбирање и човечки однос. На овој начин би се создала добра работна атмосфера и продуктивно би се реализирале работните задачи.

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

8.1.2. Демократски менаџерски стил

Демократскиот стил е стил кој најмногу одговара на стабилното опкружување и за стабилна деловна политика. Менаџерите на овој стил пред да превземат било какви акции, првенствено се консултираат со подредените, а потоа преминуваат на спроведување на задачите. Решавањето на проблемите е полесно бидејќи се консултирани подредените и изнајдено е конструктивно решение. Кооперативниот тип на личности многу добро се снаоѓаат и работат под демократско раководство, а стабилните групи многу добро работат под демократскиот стил на управување.

Демократскиот стил на водење е сосема спротивен на автократскиот стил на водење.

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

8.1.3. Либерален менаџерски стил

Либералниот менаџер во овој случај многу малку ја употребува власта, но со овој стил не му се дозволува на секој да работи што сака, туку менаџерот ги остава вработените сами да си постават задачи и да ги решат самостојно, при што им овозможуваат голема слобода во работењето и одлучувањето. Ваквиот стил се применува кога станува збор за високообучени вработени и професионалци. Ваквиот стил на менаџирање се користи во големите компании каде менаџерот има доверба во подредените. Во овој случај менаџерската функција е пружање на поддршка, информации и обезбедување на предуслови за реализација на задолженијата.

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

Во праксата најмногу се користат автократскиот и демократскиот стил и зависно од условите, опкружувањето и карактерот на менаџерите и вработените, може да се добие позитивен резултат. Не е спорно дека може да се користат и другите стилови, но праксата покажува дека најмногу се користи автократскиот стил. Некој од менаџерските стилови може да предизвика незадоволство кај вработените. Заради тоа се препорачува да се замени со друг менаџерски стил. Со тоа резултатите од работењето би се поправиле. Не препорачуваме крутост и едностраност во работењето. Менаџерот не треба да биде само оперативна машина која ќе ги спроведува наредбите и задолжувањата, туку треба да поседува одредени емотивни и човечки карактеристики.

Најдобриот менаџерски стил е оној каде менаџерите соработуваат со вработените, развиваат кооперативен и колегијален однос, ги почитуваат нивните права и го наградуваат соодветно трудот, бидејќи луѓето се разликуваат многу еден од друг и затоа не можат да бидат третирани исто. Потребно е секоја личност да се набљудува со почит, да се испита нивното однесување во разни ситуации, па дури тогаш да се третираат соодветно.

Секој во организацијата донесува одлуки, но донесувањето на одлуките е една од најважните задачи во работата на менаџерот. Донесувањето на одлуки е многу важен дел за петте менаџерски функции кои се синоними со менаџирањето.

Разбирањето на менаџерскиот стил на раководење дава можност за подобро разбирање на менаџерите, нивното одлучување, решавање на проблемите и интеракција со другите луѓе во организацијата⁴⁷. По однос на тоа што во литературата различно се пристапува кон дефинирањето на стиловите на одлучување, во смисла на критериумите, димензиите и терминолошки, сепак основна е поделбата на автократските и демократските стилови на одлучување.

⁴⁷ Rowe, A., Boulgarides, J. (1983), „Decision-styles: a perspective“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 4, No. 4, str. 3-9. prema Yousef, D. A. (1998), „Predictors of decision-making styles in a non-western country“, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 7, str. 366.

Во таа смисла стиловите на одлучување се движат од една крајност која го претставува автократскиот стил до друга крајност која го претставува демократскиот стил, а изборот на стиловите зависи од доносителите на одлуките, соработниците и од ситуацијата за која се донесуваат одлуките.

Автократскиот стил на одлучување е начин на одлучување во кој една личност најчесто топ менаџер на претпријатието, има неограничена моќ и власт во одлучувањето. Сите останати вработени во претпријатието само се извршители на одлуките. Доминацијата на поединците, кои превземаат целосна власт и одговорност за одлучување, не е нужно неделотворна. Имено, автократскиот стил на одлучување може да биде делотворен во помалите организации односно во организациите со помал број на вработени. Кај поголемите претпријатија разгледаниот стил на одлучување ги маргинализира средното ниво на менаџмент што може да ја доведе во прашање успешната работа на претпријатијата.

Демократскиот стил го подразбира следното: постоење на повеќе нивоа на одлучувања во претпријатието, моќ на одлучување на пониските нивоа на менаџмент, почитување на хиерархијата на одлучување, јасно разграничување на одлуките по видови на високи и ниски нивоа на менаџмент и др. Менаџерот се консултира со своите соработници во процесот на одлучување, со тоа овој стил може да се нарече и партиципативно-демократски стил на одлучување.

Во современите услови на работа демократскиот односно партиципативно-демократскиот стил има значајна предност пред автократскиот стил бидејќи развива таква работна клима во која соработниците самостојно и одговорно донесуваат одлуки, а поголемото задоволство на соработниците на крајот резултира со успех на претпријатието. Со оглед на фактот дека наметнатиот авторитет е краткотраен, ригиден и крут, проследен со авторитативен стил на однесување и еднонасочна комуникација, води кон привремен успех. Од друга страна стекнатиот авторитет е долготраен, специфичен за демократскиот стил на однесување и двонасочната недирективна комуникација, води кон долготраен успех. Овој вид на авторитет е специфичен за водач кој го негува тимското работење, соработката и партнерството во односите со другите.

Токму во тоа е суштината на квалитетното раководење со училиштето. Ваквиот модел на раководење се темели на демократските принципи и партиципација и активно учество на сите субјекти во училиштето. Знаењето кое се однесува на стилот на раководењето може да му помогне на менаџерот во разбирањето на неговите соработници во подобрување на работата на соработниците поврзани со обврските и одговорностите на поединци со одговарачка сила на одлучување.

8.1.4. Раководењето како современ пристап во менаџментот

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

За да една личност во својата средина се промовира како водач, потребно е да има карактер бидејќи водството произлегува од внатрешната сила која ја има личноста, да е способна да воспостави добри меѓучовечки односи, да поседува знаење, да биде способен да носи одлуки во непознати проблеми и ситуации, да има претходно искуство и успеси кои се значајни за зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работењето со што ќе им даде сигурност на следбениците и ќе ја зајакне самодовербата на водачот.

8.1.5. Современи тенденции во раководењето со средните стручни училишта

Во изминатите години значително е променето традиционалното сфаќање за тоа како треба да се водат луѓето кон остварувањето на заедничките цели. Теоријата, а сè повеќе и праксата, во преден план го истакнуваат човекот како најбитен услов за развојот, а особено свесноста за препознавање и искористување на неговата креативност. Сè повеќе е присутно сфаќањето за организацијата како специфична култура, а организацискиот развој како своевидна еволуција.

Терминот и праксата на хиерархија во самите организации се настојува да се отфрли поради понизната конотација и доживување на улогите надредени и подредени во организацијата.

Вработените со повеќе знаења (а тоа во образовните организации е особено изразено) очекуваат од нивниот раководител да ги вклучи во донесувањето на одлуки, да ги консултира и да им пружи можност да имаат влијание. Во спротивно, тие се дистанцираат од организацијата која без нивната лојалност едноставно не може квалитетно да ги оствари своите цели.

Живееме во време каде особено изразена е експанзијата на технологијата која во голема мера е софистицирана за да може да ги задоволи и најсложените човекови потреби. Успешноста на современите организации се повеќе зависи од луѓето и од стручен водач кој успева да ги придобие во остварувањето на целите на организацијата. Раководителите мора да ги подготват луѓето во својата организација да живеат со промените и тие промени да ги прифатат како нормален стил на живот.

Успешен ќе биде оној водач кој има широка култура, отвореност кон различни гледишта на флексибилноста во размислувањето и делувањето. Вертикалната хиерархија се трансформира во хоризонтална ориентација.

Во новиот концепт на раководење, водачите имаат сè помала улога во традиционалниот поглед на планирање и надзор, а сè повеќе се сметаат за водачи кои го олеснуваат работењето со отстранување на можните проблеми и пружање на соодветна стручна помош.

8.1.6. Примена на современите тенденции на раководење на средното стручно училиште

За разлика од производните организации кои имаат потполна слобода во креирањето на сопственото делување, училишниот план и програма во сите држави е воглавно детерминиран од актуелната образовна политика. Слична е и ситуацијата кога станува збор за организацијата на училишната работа и за вреднување на постигнатите резултати.

Состојбата со училиштата е таква бидејќи воспитно-образовната дејност одсекогаш претставувала голем интерес за поширокото општество која, поради особената важност за просперитетот на едно општество, мора да биде втемелена на општествените стандарди. Меѓутоа, просторот за креативно воспитно-образовно делување не е во толкава мера редуциран за да во него не може да се поттикне развоен процес.

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

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

8.1.7. Релевантни истражувања

Како доказ дека демократското раководење и менаџирање со училиштата е многу важен факт и е од особено значење, се и бројни истражувања кои се релевантни а кои потекнуваат од Америка, Австарлија, Африка, а посебно од земјите членки на Европската Унија.

Едно такво истражување е спроведено од страна на Лин Дојл (Lynn Doyle), Карл Е. Хансен (Carl E. Hanssen) и ДеАн Хинкер (DeAnn Huinker) И се однесува на демократските цели и процеси во тимовите на училишното водство. Истражувањето е презентирано на годишната конференција на американската образовно истражувачка асоцијација во Чикаго, Илиноис во Април, 2007 година. Целта била да се истражат начините на кои директорите на училиштата и членовите од тимот на водството ги разбираат и имплементираат испреплетените процеси и цели на демократското лидерство. Истражувањето се темели на теориите и моделите за училишно организирање преку вклученоста на сите субјекти во донесувањето на одлуки и примената на демократските принципи. Теоретската рамка на истражувањето го опфаќа донесувањето на заеднички одлуки како демократски процес кој не може да биде одвоен од целта на одлуките. Истражувањето е спроведено преку интервјуа, прашалници и набљудување на сите субјекти во училишната заедница со фокус на тимско функционирање и распределбата на одговорностите на членовите во тимот. Резултатите од истражувањето покажуваат дека училишните лидери не го разбираат училишното лидерство како комплексно испреплетување на процес и продукт. Иако општеството им наметнува на организациите дека го имаат потенцијалот за демократија, училишните водачи не ги имплементираат во целост како пример на демократско водство.⁴⁸

Џон Вест-Бурнхам (John West-Burnham), професор, писател и автор на преку 30 книги и статии, консултатнт по развојно лидерство, е координатор на проектот за Европското училишно водство.

⁴⁸<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tLUOvL7zCFUJ:www4.uwm.edu/org/mmp/PPTs/A%2520Study%2520of%2520Democratic%2520Purposes%2520and%2520Processes%2520in.ppt+&cd=1&hl=en&ct=clnk/03.08.2017>

Неговата статија “Образовно водство и демократија”⁴⁹ е придонес на фундаментално важна дебата-повразноста помеѓу образованието, училишното водство и создавањето на демократско општество. Основната теза на оваа статија е дека демократијата и граѓанството не може да се предаваат туку треба да бидат научени преку автентично искуство. Улогата на училишните лидери е да создадат училишна средина во која принципите на демократското општество можат да бидат искусени, разбрани и применети. Статијата започнува со дискусија за природата на демократијата и образованието и како тие може да влијаат меѓусебно и продолжува со дискусија за природата на училишното лидерство, се до детални анализи на теорија и примена на демократија при управувањето со училиштата.

Научното истражување „Трансформирање на училиштата во демократски организации”⁵⁰ спроведено од страна на Факултетот за образование во Ботсвана во соработка со Министерството за образование во Ботсвана, било спроведено со цел да се истражат демократските принципи и стандарди во основното образование и степенот на нивно почитување како и потребата од училишен менаџмент. Во септември 1993, Министерството за образование во Ботсвана и Британската прекуокеанска организација за развој го лансирале проектот за развој на училишниот менаџмент во средните училишта чиј главна цел била да се подигнат стандардите на менаџментот преку демократизација на училишната структура која до тогаш била авторитативна. Истражувачката работа на факултетот за образование на универзитетот од Ботсвана, спроведена во 2005 година е базирана на квантитативно истражување спроведено во повеќе училишта низ целата држава после една декада од спроведувањето на проектот. Истражувањето го оценува степенот до кој проектот имал ефект во трансформирањето на менаџерското раководење на средните училишта во Ботсвана. Добиените резултати покажуваат дека степенот на почитување на демократските принципи и стандарди во средните училишта е важен за училишниот менаџмент и влијае врз ефективност во работата на училиштата.

⁴⁹ <http://www.esha.org/Documents/Educational+Leadership+and+Democracy.pdf>/ 07.03.2013

⁵⁰ <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v6n3/monyatsi/BEGIN.HTM/> 07.03.2013

Валдорф (Steiner) образование (Waldorf Steiner education) е хуманистички приод на педагогија базирано на образовната филозофија на австрискиот филозоф Рудолф Steiner, основачот на антропозофијата. Денес постојат 1026 независни Валдорф училишта низ 60 земји во светот.⁵¹ Истражувањето “Демократско водство во Валдорф училиштата” спроведено од страна на Мартин Равсон (Martyn Rawson)⁵² ја истражува демократската природа на училишното водство во Валдорф училиштата и ја споредува со широкиот спектар на принципите на холистичка демократија. Истражувањето е со цел да го определи степенот на моделот на водство на Валдорф практиката со демократското управување и холистичката демократија, како и потребата од демократско раководење со училиштата.

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

⁵¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Waldorf_education

⁵² RoSE - Research on Steiner Education Vol.2 No.2 2011. ISSN 1891-6511 (online)
<http://www.rosejournal.com/index.php/rose> 27.08.2017

II МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. Предмет на истражување

Предмет на истражување на овој магистерски труд е училишниот менаџмент и демократското раководење со средните стручни училишта на територија на Град Скопје.

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

Како проблем на истражување **се поставуваат следниве прашања:**

Постои ли свесност кај наставниците, стручните соработници, УО и менаџерите на средните стручни училишта во Скопје за придобивките од примената на демократските принципи при управувањето и раководењето од страна на училишниот менаџмент?

Каков е ставот на наставниците, стручните соработници, училишните одбори и менаџерите за моменталната состојба во однос на примената на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта во Скопје?

Дали постои свесност кај наставниците, стручните соработници, УО и менаџерите на средните стручни училишта во Скопје за постоењето на надворешни фактори кои влијаат на почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето?

Со ова истражување ќе се утврди фактичката состојба за демократското раководење со средните стручни училишта во Скопје, потребата за почитување на демократските принципи при менаџирањето и раководењето со средните стручни училишта и свесноста за присуството на низа надворешни фактори кои имаат одредени влијанија на училишниот менаџмент.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на истражувањето е насочено кон добивање на објективни показатели во однос на степенот на почитување на демократските принципи и од страна на училишниот менаџмент при управувањето и раководењето со средните стручни училишта на територија на Град Скопје.

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

3. Задачи на истражувањето

- да се испита потребата за демократско управување и раководење од страна на менаџментот во средните стручни училишта;
- да се испитаат ставовите на менаџерите во однос на почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта;
- да се испитаат ставовите на членовите на училишните одбори во однос на почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта;
- да се испитаат ставовите на наставниците и стручните соработници во однос на почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта;
- да се испитаат ставовите на испитаниците за влијанието на надворешните фактори врз спроведувањето на демократските принципи при раководењето со средните стручни училишта.

4. Хипотези

4.1. Општа хипотеза на истражувањето:

X_0 – Менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи на раководење

4.2. Посебни хипотези

X_1 – Почитувањето на демократските принципи од страна на менаџерите на средните стручни училишта ја унапредува работата на истото;

X_2 - Наставниците, стручните соработници и членови на УО, сметаат дека демократското раководење им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во средните стручни училишта;

X_3 - Менаџерите на средните стручни училишта ги согледуваат придобивките од воведување на менаџментот во училиштата и практикувањето на демократските принципи при раководењето;

X_4 - Членовите на училишните одбори сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата;

X_5 - Стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата;

X_6 - Наставниците во средните стручни училишта сметаат дека менаџерите на училиштата ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата;

X_7 - Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта.

5. Варијабли на истражувањето

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

Зависни варијабли: Почитувањето на демократски принципи во раководењето со средните стручни училишта.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Истражувањето е трансверзално, индивидуално, квантитативно и квалитативно. Согласно поставените цели и задачи применети се следниве истражувачки методи:

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

Во истражувањето е спроведена техника на , а како инструменти беа користени анкетни прашалници.

- Анкетни прашалници за членови на училишен одбор во училиштето;
- Анкетни прашалници за менаџери/директори на училишта и нивни помошници;
- Анкетни прашалници за наставници и стручни соработници во училиштата.

7. Популација и примерок

Бидејќи истражувањето се однесува на менаџирањето и демократското раководење со средните стручни училишта, со истражувањето е опфатена следнава популација на испитаници:

- ❖ 12 менаџери, директори и нивни заменици од средни стручни училишта на територија на Град Скопје;

- ❖ 21 член на училишен одбор во средни стручни училишта на територија на Град Скопје;
- ❖ 156 наставници и стручни соработници од средни стручни училишта на територија на Град Скопје.

Со ова истражување испитани се ставовите на горенаведените испитаници во врска со почитувањето на демократските принципи при менаџирање и раководење со средни стручни училишта.

Училишта кои беа опфатени во истражувањето се:

1. СУГС „Димитар Влахов” - Скопје
2. АСУЦ „Боро Петрушевски” - Скопје
3. СУГС „Владо Тасевски” – Скопје
4. СГГУГС „Здравко Цветковски” - Скопје
5. СУГС „Марија Кири Склодовска” – Скопје

8. Статистичка обработка на податоците

Статистичката обработка на податоците се изврши преку сумирање на податоците добиени од инструментите за прибирање на податоци со помош на компјутер, со користење на програма SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

При статистичката обработка на податоците беа применети соодветни статистички постапки (дистрибуција на фреквенција, процент, аритметичка средина, стандардно отстапување и χ^2 тест.).

Добиените и обработени податоци се презентирани во табели и графикони.

III АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. АНАЛИЗА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ОД СПРОВЕДЕНАТА АНКЕТА

Следи анализа и интерпретација на добиените резултати од спроведено истражување во 5 средни стручни училишта на територија на Град Скопје.

Испитувано е мислењето, ставовите на менаџерите на училиштата и нивните помошници, стручните соработници, наставниците и членовите на училишните одбори кои се од редот на наставниците, родителите како и надворешни членови, на кои им беа зададени соодветно прилагодени анкетни прашалници.

Со анкетните прашалници анкетирани се вкупно 189 испитаници од кои:

- **12 менаџери (директори и помошници на училишта)**
- **156 наставници и стручни соработници**
- **21 член на училишни одбори.**

Анализата на резултатите од ова истражување беше насочена кон докажување на главната хипотеза и поставените седум подхипотези односно помошни хипотези.

Добиените резултати ја покажуваат моменталната состојба во однос на демократското менаџирање на средните стручни училишта, односно резултатите укажуваат на тоа колку менаџерите на средните стручни училишта ги согледуваат придобивките од почитувањето и практикувањето на демократските принципи на управување и раководење со средните стручни училишта како и присуството на надворешните фактори кои влијаат на демократското менаџирање.

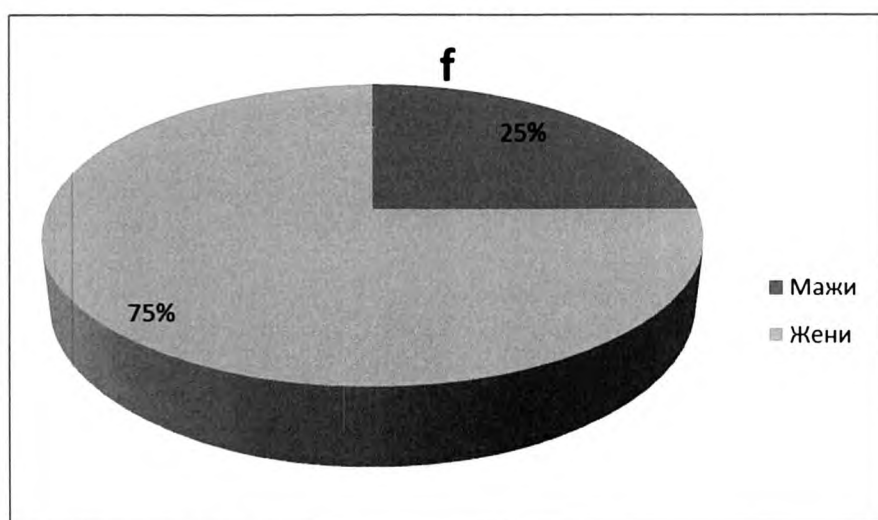
1.1. Структура и демографски карактеристики на примерокот

Во следниве табели следуваат демографските податоци – пол, степен на образование, работно искуство, на секој од деловите на примерокот.

1. Менаџери (директори и помошници на училишта)

Табела 1.1. Полова структура на директорите и помошниците на училиштата

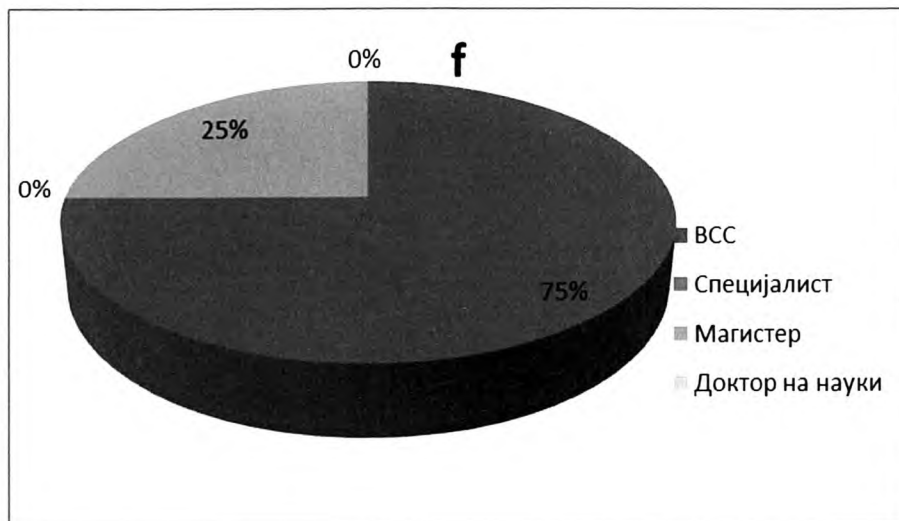
Пол	Мажи	Жени	Вкупно
f	3	9	12
%	25%	75%	100%



Графикон 1.1. Полова структура на менаџери

Табела 1.2. Структура во однос на степенот на образование на директорите и помошниците во училиштата

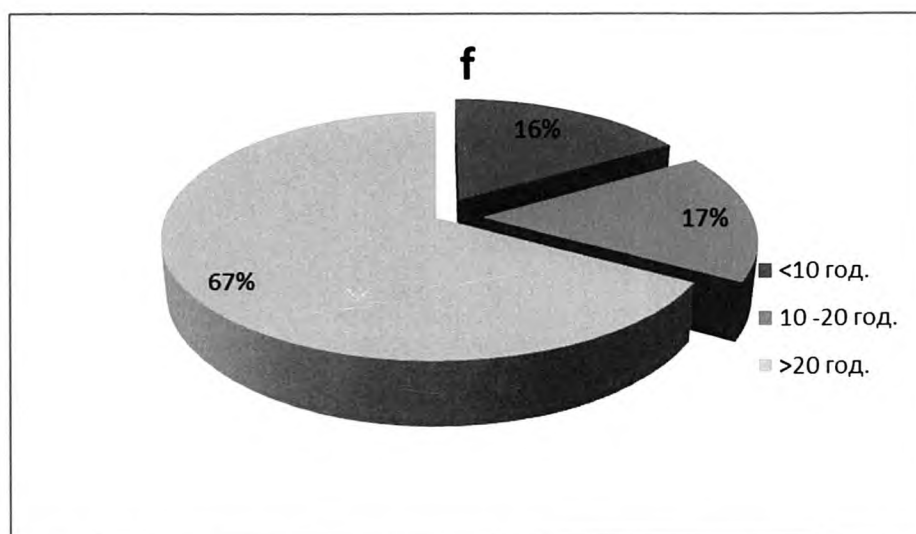
Ниво на образование	ВСС	Специјалист	Магистер	Доктор на науки	Вкупно
f	9	0	3	0	12
%	75%	0%	25%	0%	100%



Графикон 1.2. структура според степенот на образование на менаџери на училишта

Табела 1.3. Структура во однос на години на работно искуство во образование на директорите и помошниците во училиштата

Работно искуство	<10 год.	10 -20 год.	>20 год.	Вкупно
f	2	2	8	12
%	16,6%	16,6%	66,6%	100%

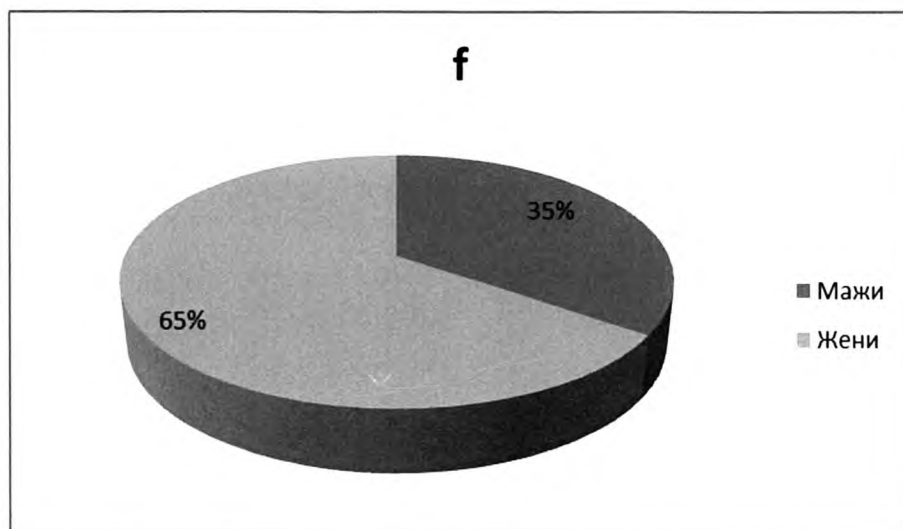


Графикон 1.3. структура според работното искуство на менаџерите на училиштата

2. Наставници и стручни соработници

Табела 2.1. Полова структура на наставниците и стручните соработници

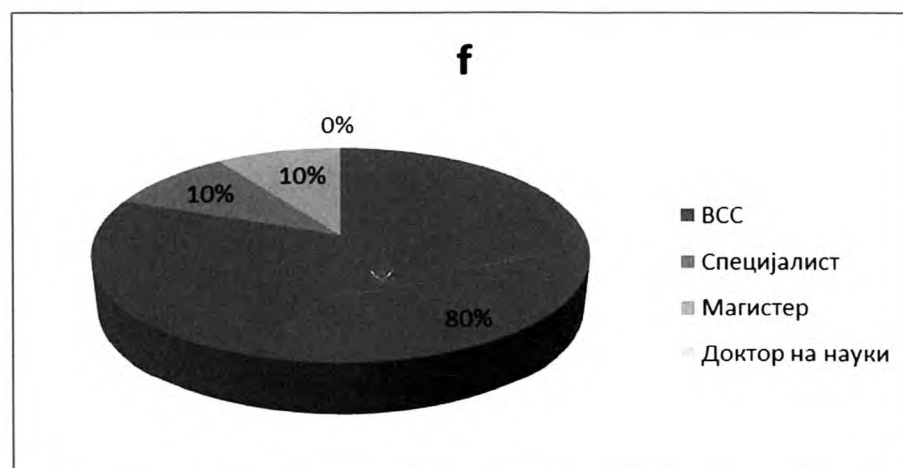
Пол	Мажи	Жени	Вкупно
f	54	102	156
%	34,6%	65,4%	100%



Графикон 2.1. Полова структура на наставници и стручни соработници

Табела 2.2. Структура во однос на ниво на образование на наставниците

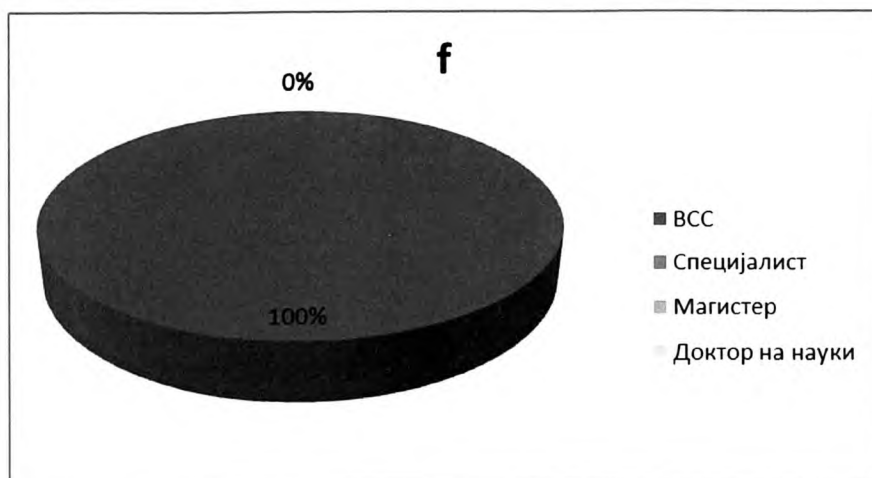
Ниво на образование	ВСС	Специјалист	Магистер	Доктор на науки	Вкупно
f	115	14	14	0	143
%	82,7%	8,65%	8,65%	0%	100%



Графикон 2.2. структура според степенот на образование на наставници

Табела 2.3. Структура во однос на ниво на образование на стручните соработници

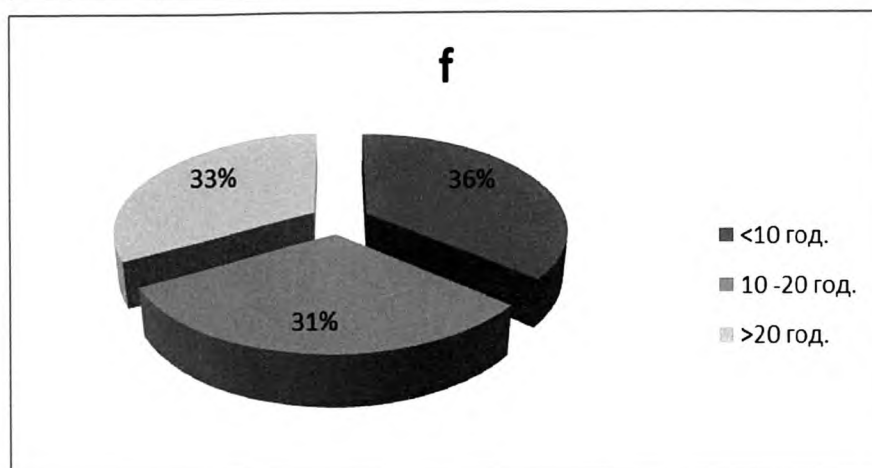
Ниво на образование	ВСС	Специјалист	Магистер	Доктор на науки	Вкупно
f	13	0	0	0	13
%	100%	0%	0%	0%	100%



Графикон 2.3. структура според степенот на образование на стручните соработници

Табела 2.4. Структура во однос на години на работно искуство во образование на наставниците

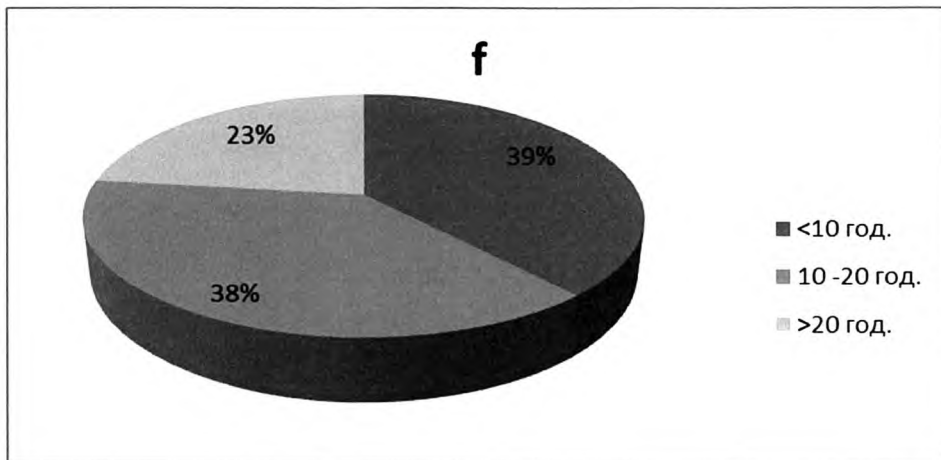
Работно искуство	<10 год.	10 -20 год.	>20 год.	Вкупно
f	52	44	47	143
%	36,5%	31,4%	32,1%	100%



Графикон 2.4. структура според работното искуство на наставниците

Табела 2.5. Структура во однос на години на работно искуство во образование на стручните соработници

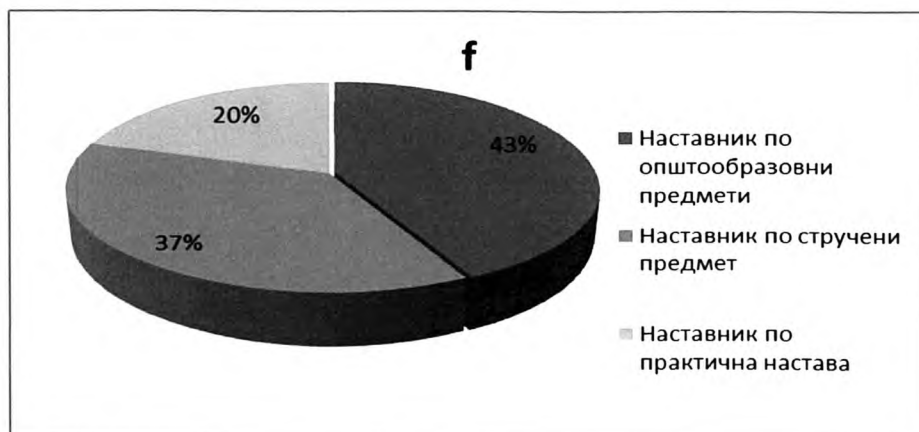
Работно искуство	<10 год.	10 -20 год.	>20 год.	Вкупно
f	5	5	3	13
%	38,5%	38,5%	33%	100%



Графикон 2.5. структура според работното искуство на стручните соработници

Табела 2.6. Структура според работното место на наставниците

Работно место на наставниците	Наставник по општообразовни предмети	Наставник по стручни предмет	Наставник по практична настава	Вкупно
f	61	53	29	143
%	39,1%	34%	18,6%	100%

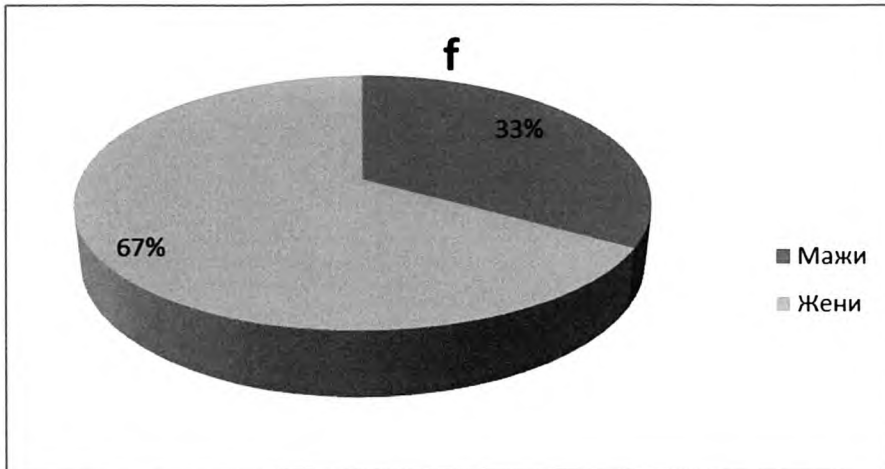


Графикон 2.6. структура според работното место на наставници

3. Членови на училишен одбор

Табела 3.1. Полова структура на членовите на училиштниот одбор

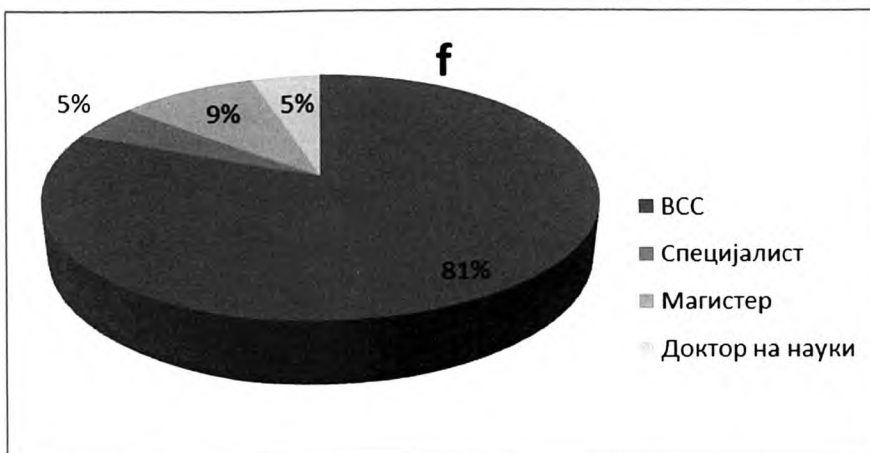
Пол	Мажи	Жени	Вкупно
f	7	14	21
%	33,3%	66,7%	100%



Графикон 3.1. полова структура на членови на училишен одбор

Табела 3.2. Структура во однос на ниво на образование на членовите на училишниот одбор/и

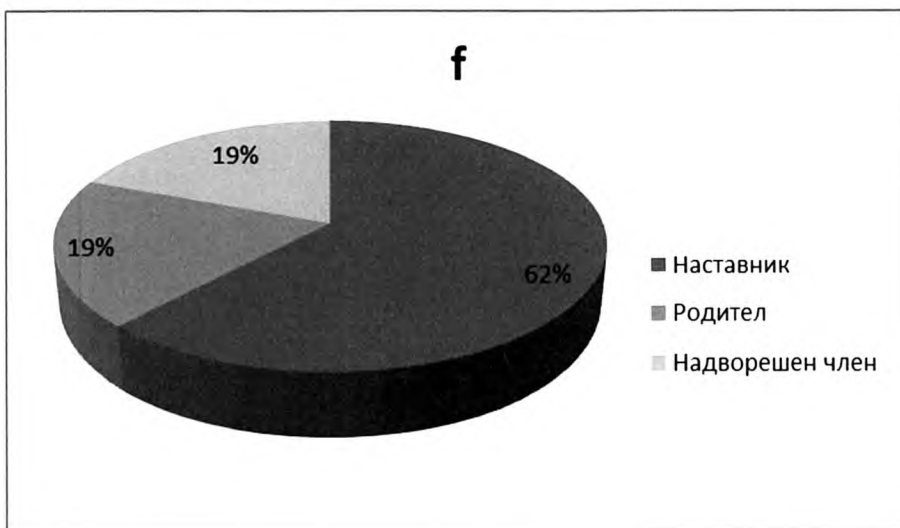
Ниво на образование	ВСС	Специјалист	Магистер	Доктор на науки	Вкупно
f	17	1	2	1	21
%	81%	4.75%	9.5%	4.75%	100%



Графикон 3.2. структура на членови на училишен одбор според степен на образование

Табела 3.3. Структура на членови на училишниот одбор

Членови на училишен одбор	Наставник	Родител	Надворешен член	Вкупно
f	13	4	4	21
%	61,9%	19,05%	19,05%	100%



Графикон 3.3. структура на членови на училишен одбор

1.2. Анализа на резултати од спроведена анкета

Во намерата да ја провериме **првата помошна** хипотеза од ова истражување „Почитувањето на демократските принципи од страна на менаџерите на средните стручни училишта ја унапредува работата на истото”, при спроведување на анкетните прашалници се бараше да се даде одговор на тврдењето под број 1, „Почитувањето на демократските принципи влијае на работата, напредокот и развојот на училиштето”, од анкетните прашалници наменети за членовите на УО, за наставниците и стручните соработници.

Испитувана е значајноста на разликата помеѓу оние кои се согласуваат и оние кои не се согласуваат (испитаниците кои делумно се согласуваат се споени со испитаниците кои целосно се согласуваат по претпоставка дека се поблиску со оние кои се согласуваат). Поради присуството на прашањето во двата примерока и поради релативната хомогеност на двата делови од примерокот, одговорите на ова тврдење се согледуваат заеднички.

Во табелата 4.1. се дадени фреквенциите на степенот на согласност на наставниците, стручните соработници и членовите на училишните одбори со ова тврдење. Во последниот ред од табелата е дадена сума на испитаниците (наставници, стручни соработници и членови на УО), поделена според степенот на согласност на тврдењето кое е предмет на разгледување.

Табела 4.1 Фреквенции на степенот на согласност во однос на тврдењето „Почитувањето на демократските принципи влијае на работата, напредокот и развојот на училиштето”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
1. Наставници	117 (82%)	26 (18%)	0
2. Стручни соработници	11 (85%)	2 (15%)	0
3. Член на УО	17 (81%)	3 (14,3%)	1 (4,7%)
4. Вкупно	145 (81,9%)	31 (17.5%)	1 (0.6%)

Од табелата 4.1. се гледа дека најголем број од испитаниците - 145 односно 81,9% се согласуваат со тврдењето дека почитувањето на демократските принципи влијае на работата, напредокот и развојот на училиштето, а 31 од испитаниците односно 17,5% делумно се согласуваат. Ако погледнеме дека никој од наставниците и стручните соработници не се изјаснил негативно во однос на ова тврдење, слободно можеме да заклучиме дека почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта има влијание врз напредокот и развојот на училиштето.

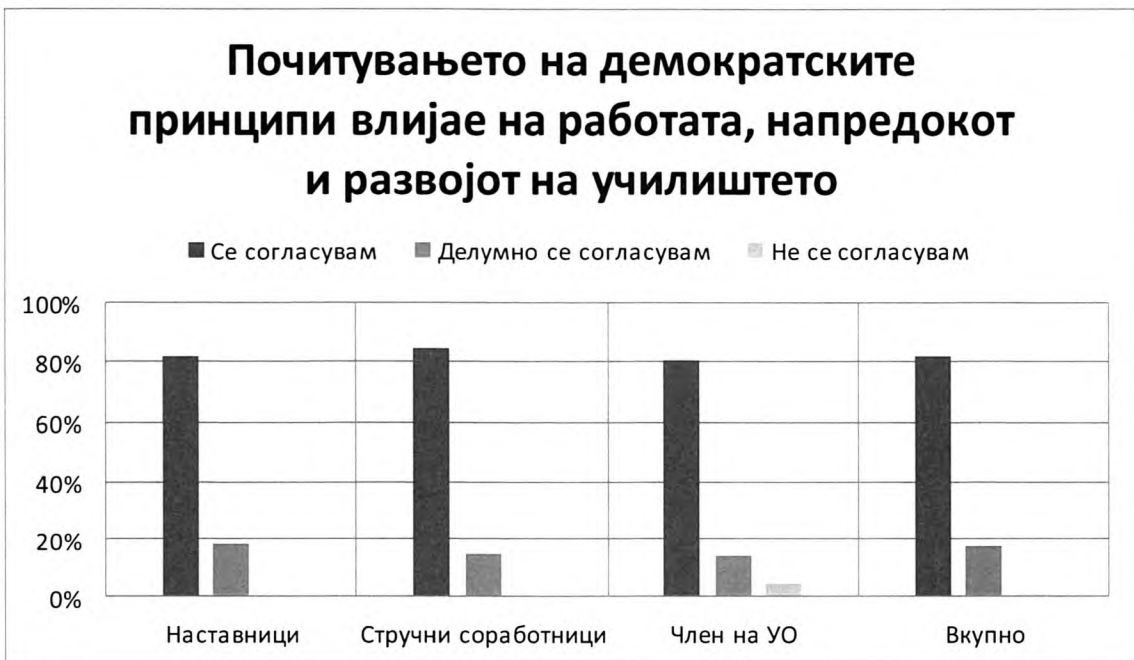
За проверка на **првата** помошна хипотеза е користен Хи квадрат тест на значајност на разликите помеѓу проценти кај примерокот на испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 173.22; p < 0.01.$$

Вака добиените резултати укажуваат дека процентите на членовите на УО, наставниците и стручните соработници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на испитаници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на испитаници кои не се согласуваат што покажува дека за напредокот и развојот на средните стручни училишта од голема важност е да се почитуваат демократските принципи.

На следниов графикон е прикажан графички приказ на одговорите на испитаниците во однос на влијанието на почитувањето на демократските принципи врз напредокот на училиштето.



Графикон 4.1. Почитувањето на демократските принципи влијае на работата, напредокот и развојот на училиштето

Со сумирање на добиените резултати на одговорите на тврдењата 2 и 8 („Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите” и „Демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците”), од анкетните прашалници наменети за членовите на УО и прашалниците наменети за наставниците и стручните соработници во средните стручни училишта, сакаме да добиеме податоци за тоа дали демократското однесување ја олеснува или не работата на менаџерите и наставниците.

Поради присуството на тврдењата 2 и 8 во двата примероци и релативната хомогеност на двата делови од примерокот, одговорите и на овие тврдења се анализираат заеднички.

Добиените резултати од одговорите на овие две тврдења се во насока на проверка на **втората** помошна хипотеза на ова истражување „Наставниците, стручните соработници и членовите на УО, сметаат дека демократското раководење им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во средните стручни училишта”

Во табела 4.2 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници, наставниците и членовите на УО (се согласувам- делумно се согласувам- не се согласувам) на тврдењето „Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите“, од анкетниот прашалник за членови на УО и анкетен прашалник за наставници и стручни соработници.

Во ред 1, 2 и 3 се дадени одделните фреквенции за наставниците, стручните соработници и членовите на УО, а во редот вкупно, дадени се фреквенциите и пропорциите на одговори, кога сите овие испитаници би се разгледувале заедно, како што е направено за оваа хипотеза.

Табела 4.2 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите“

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
1. Наставници	105 (75%)	33 (24%)	2 (1%)
2. Стручни соработници	10 (77%)	3 (23%)	0
3. Член на УО	17 (81%)	2 (9,5%)	2 (9,5%)
4. Вкупно	132 (76%)	38 (22%)	4 (2%)

Од табелата можеме да заклучиме дека 76% од испитаниците се изјасниле потврдно, а 38% само делумно се согласуваат со тврдењето дека демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите. Само 2% од испитаниците се изјасниле негативно по ова тврдење.

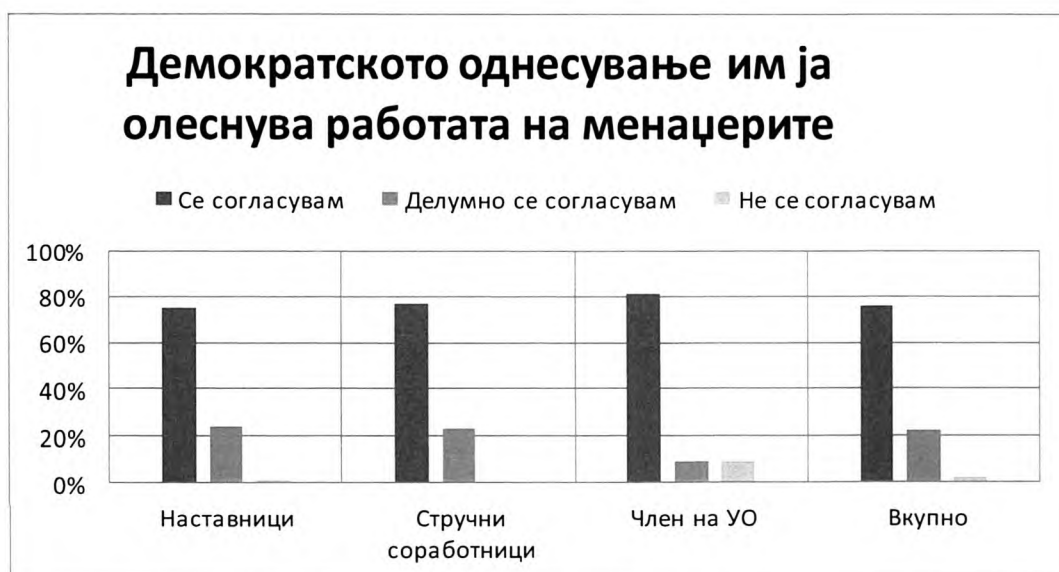
И покрај тоа што разликата меѓу процентот на испитаници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдење и оние кои не се согласуваат е очигледна, сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот на испитаници .

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 158.37; p < 0.01.$$

Вака добиените резултати укажуваат дека процентот на испитаници (наставници, стручни соработници и членови на УО) кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на наставници, стручни соработници и членови на УО кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници, стручни соработници и членови на УО кои не се согласуваат со тврдењето што значи дека работата на менаџерите во средните стручни училишта е значително олеснета кога се практикува демократското раководење.

На следниов графикон е даден графички приказ на одговорите на испитаниците во однос тврдењето: „Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите“.



Графикон 4.2. Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите

И квалитативната анализа на анкетните прашалници за менаџерите на средните стручни училишта и нивните помошници укажува на поврзаноста на демократското однесување со работата на менаџерите и наставниците.

Анкетираниите менаџери и нивни помошници сметаат дека демократското однесување резултира со навремено и квалитетно извршување на задачите, поголема мотивираност кај вработените за извршување на задачите, наставни и воннаставни, полесно обезбедување на ред и дисциплина како и подобар успех.

Во табела 4.3 е дадена фреквенција на одговорите на стручните соработници, наставниците и членовите на УО (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 8 (8. „Демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците“) од анкетниот прашалник за членови на УО и анкетен прашалник за наставници и стручни соработници.

Во ред 1, 2 и 3 се дадени одделните фреквенции за наставниците, стручните соработници и членовите на УО, а во редот Вкупно, дадени се фреквенциите и пропорциите на одговорите, кога сите овие испитаници би се разгледувале заедно, како што е направено за оваа хипотеза.

Табела 4.3 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците“

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
1. Наставници	113 (81%)	27 (19%)	0
2. Стручни соработници	11 (85%)	2 (15%)	0
3. Член на УО	17 (81%)	2 (9,5%)	2 (9,5%)
4. Вкупно	141 (81%)	31 (18%)	2 (1%)

Со анализа на добиените резултати во табела 4.3. можеме да заклучиме дека постои очигледна разликата меѓу процентот на испитаници кои се согласуваат - 81% во однос на оние кои не се согласуваат – 2% со тврдењето дека демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците.

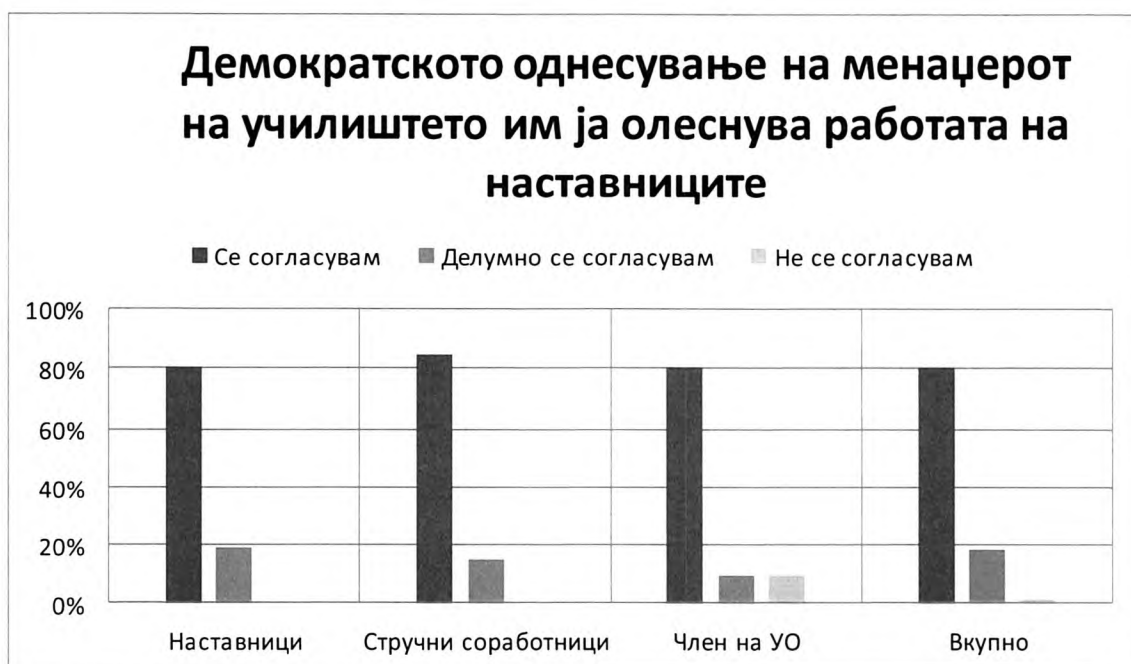
Сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 166.09; p < 0.01.$$

Добиените резултати укажуваат на тоа дека процентот на испитаници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на наставници, стручни соработници и членови на УО кои се согласуваат со тврдењето дека демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците, е значително поголем од процентот на наставници, стручни соработници и членови на УО кои не се согласуваат. Ова значи дека и работата на наставниците е олеснета кога менаџерите го практикуваат демократското однесување.

На следниов графикон е даден приказ на одговорите на испитаниците во однос на тврдењето „Демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците”



Гравикон 4.3. Демократското однесување на менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците

Во рамките на ова истражување, преку анкетни прашалници дизајнирани за менаџери на училишта, испитувани се и ставовите на менаџери и помошници во средните стручни училишта во однос на потребата од воведување на менаџментот и демократското раководење во средните стручни училишта.

Квалитативните податоци од прашалникот за менаџерите на средните стручни училишта, одат во насока на докажување на **третата** помошна хипотеза „Менаџерите на средните стручни училишта ги согледуваат придобивките од воведување на менаџментот во училиштата и практикувањето на демократските принципи при раководењето”.

Анкетирани се вкупно 12 менаџери и помошници во средни стручни училишта. Свесни за придобивките од воведувањето на менаџментот во училиштата и практикувањето на демократските принципи при раководењето, како такви ги наведуваат: поголема ефикасност во работењето, поголема организираност, подобрување на воспитно-образовниот процес и подобра училишна клима.

Во однос на воспитно-образовниот процес, анкетираниите сметаат дека задачите ќе се извршуваат навремено и квалитетно, и ќе има поголема мотивираност кај вработените за вклучување во воннаставни активности.

Воведување на менаџментот во училиштата според одговорите од анкетираниите менаџери и помошници во средни стручни училишта, отвара можности за промени кои имплицираат развој на училиштето, креирање на нов имиџ и воспоставување на релации со бизнис секторот. Воведувањето на менаџментот во училиштата имплицира надградба на застарениот начин на работа преку прилагодување на новите барања, односно барањата на пазарот на трудот.

Според анкетираниите менаџери и помошници во средни стручни училишта, придобивките од воведувањето на менаџментот во училиштата е тесно поврзан со практикувањето на демократските принципи при менаџирањето. Во однос на практикувањето на демократските принципи, испитаниците дадоа свое мислење поткрепено со примери за демократско раководење со училиштата.

Тие сметаат дека треба да се почитуваат правата и должностите на вработените, да се почитуваат различностите, да се почитува националната и верската припадност, да се почитува мислењето на другите. Во однос на донесувањето на одлуките, ставот на испитаниците е дека тие треба да се донесуваат транспарентно, односно вработените треба да бидат вклучени во донесувањето на одлуките, дека треба да постои компромис, и дека вработените треба да бидат навремено и целосно информирани. Како примери од пракса ги наведуваат: навремена информираност и вклученост на вработените на доброволна основа во однос на учество во проекти за модернизација и усовршување, заедничко донесување на одлуки во однос на користење на ИК технологија, одлуки во однос на наградување на учениците, изрекување на педагошки мерки, одлуки за афирмација на училиштето како и заедничко креирање на уписната политика.

Со сумирање на ставовите на менаџерите и помошниците кои беа анкетирани во рамките на ова истражување може да се воочи дека тие во голема мера ги практикуваат демократските принципи при раководењето со училиштата и се свесни за придобивките кои се од голема важност за воспитно-образовниот процес.

Во рамките на ова истражување, од голема важност е и мислењето и ставовите на членовите на УО како дел од менаџерскиот тим во средните стручни училишта. Анкетирани се вкупно 21 член на УО од кои 13 се од редот на наставниците, 4 се надворешни членови и 4 се од редот на родителите. Резултатите од ставовите на анкетираниите членови на УО во однос на училишниот менаџмент и демократското раководење се во насока на проверка на **четвртата** споредна хипотеза „Членовите на училишните одбори сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата”.

За проверка на хипотеза 4 се искористени тврдењата од анкетните прашалници наменети за членовите на УО под реден број 4, 6 13, 14, 15, 16 и 17, преку кои испитаниците го оценуваа демократското раководење на менаџерите на средните стручни училишта.

Во табела бр. 4.4 е дадена фреквенцијата на одговори на членови на УО (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењато 4 („Менаџерите во средните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи”) од прашалникот за членови на УО.

Табела 4.4 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерите во средните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	13(62%)	6(29%)	2(9%)

Од табелата може да се види дека постои разлика на ставовите на испитаните членови на УО кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдењето во однос на оние кои не се согласуваат.

За проверка на добиените резултати употребен е Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 13.76; p < 0.01.$$

Добиените резултати укажуваат дека процентот на членови на УО кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето изнесува 62% односно 29%, наспрема оние кои не се согласуваат со тврдењето и изнесува 9%. Тоа значи дека процентот на чинители кои се согласуваат е значително поголем од процентот на чинители кои не се согласуваат, односно членовите на УО сметаат дека менаџерите на училиштата ги почитуваат демократските принципи.

Во табела 4.5. е дадена фреквенцијата на одговори (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето б („Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците), од прашалникот за членови на УО во средните стручни училишта.

Табела 4.5 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	13 (62%)	8 (38%)	0 (%)

Од табелата и одговорите на членовите на УО може да се забележи дека 62% се согласуваат, 38% делумно се согласуваат, а такви што не се согласуваат со тврдењето нема т.е.0%.

Ова би значело дека сите испитаници членовите на УО **се согласни** со тврдењето односно дека навистина сметаат дека менаџерите носат одлуки консултирајќи се со наставниците.

Фреквенцијата на одговорите (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 13 („Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата”) од прашалникот за членови на УО е дадена во табела 4.6.

Табела 4.6 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	15 (71%)	6(29%)	0(0%)

Од табелата и одговорите на членовите на УО може да се забележи дека нема испитаници кои не се согласуваат со тврдењето, односно сите **се согласни** со тврдењето и сметаат дека навистина менаџерите ги мотивираат вработените за извршување на работата.

Во следната табела 4.7 е дадена фреквенцијата на одговори (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 14 („Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето“) од прашалникот за членови на УО.

Табела 4.7 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	14 (66%)	6(29%)	1(5%)

Разликата на членови на УО кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдење во однос на оние кои не се согласуваат е очигледна.

Сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 17.19; p < 0.01.$$

Вака добиените резултати укажуваат дека процентите на испитаници членови на УО кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на испитаници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на испитаници кои не се согласуваат.

Значи, според членовите на УО, менаџерите во средните стручни училишта го почитуваат мислењето на наставниците.

Во табела 4.8 е дадена фреквенцијата на одговори (се согласувам-делумно се согласувам- не се согласувам) на тврдењето 15 („Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените“) од прашалникот за членови на УО.

Табела 4.8 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	15 (71%)	6(29%)	0(0%)

Од табелата може да се забележи дека сите испитаници **се согласни** со тврдењет односно, членовите на УО навистина сметаат дека менаџерите воспоставуваат меѓучовечки односи со вработените.

Во табела 4.9 е дадена фреквенцијата на одговори (се согласувам-делумно се согласувам- не се согласувам) на тврдењато 16 („Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”) од прашалникот за членови на УО.

Табела 4.9 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	15 (71%)	3(14,5%)	3(14,5%)

Од табелата се гледа дека постои разлика помеѓу во однос на членовите на УО кои се согласуваат (или делумно согласуваат) и оние кои не се согласуваат со ова тврдење.

За потврда, значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 10.71; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на испитаните членови на УО кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на испитаници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на испитаници кои не се согласуваат. Ова значи дека членовите на УО сметаат дека менаџерите на училиштата воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците.

Во насока на проверка на четвртата хипотеза се и резултатите од тврдењето под реден број 17 од анкетниот прашалник за членови на УО. („Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликти и обезбедува консензус и договор”).

Во табела 4.10 е дадена фреквенцијата на одговори (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на ова тврдење.

Табела 4.10 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликти и обезбедува консензус и договор”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Член на УО	19 (90%)	1 (5%)	1(5%)

Иако е очигледна разликата на членови на УО кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдење, сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 17.19; p < 0.01.$$

Добиените резултати укажуваат дека процентите на членови на УО кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на испитаници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на испитаници кои не се согласуваат.

Односно испитаниците сметаат дека менаџерите во училиштата темелно сослушуваат, решаваат конфликтни ситуации и обезбедуваат консензус.

Од голема важност за ова истражување е и мислењето и ставовите на стручната служба во средните стручни училишта. За таа цел преку анкетни прашалници испитано е мислењето на стручните соработници за демократското раководење на училиштата од страна на менаџерите.

Резултатите од анкетните прашалници за стручните соработници се искористени за проверка и докажување на **петтата** споредна хипотеза „Стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата”

Од анкетните прашалници за стручни соработници за анализа на резултатите земени се тврдењета под реден број 6, 13, 14, 15, 16 и 17.

Во следната табела 4.11 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 6 („Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

За оваа хипотеза, одговорите на стручните соработници се разгледуваат одделно од одговорите на наставниците.

Табела 4.11 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците“

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	10 (77%)	2 (15%)	1 (8%)

Разликата меѓу процентот стручни соработници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдење и оние кои не се согласуваат е очигледна.

Сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 9.31; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на стручни соработници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на стручни соработници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на стручни соработници кои не се согласуваат. Значи стручните соработници сметаат дека менаџерите на училиштата ги донесуваат одлуките во соработка со наставниците.

Во табела 4.12 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници (се согласувам- делумно се согласувам- не се согласувам) на тврдењето 13 („Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата“) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.12 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	9 (69%)	4(31%)	0 (0%)

Од табелата и одговорите на стручните соработници може да се забележи дека сите **се согласни** (или делумно согласни) со тврдењето, односно дека навистина стручните соработници сметаат дека директорите ги мотивираат вработените за извршувањето на работата.

Во табела 4.13 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 14 („Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето”) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.12 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	8 (62%)	5(38%)	0 (0%)

Од табелата и одговорите на стручните соработници може да се забележи дека сите **се согласни** (или делумно согласни), односно дека навистина стручните соработници сметаат дека директорите ги почитуваат мислењата на наставниците.

Фреквенцијата на одговорите на стручните соработници (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 15 („Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените“) од прашалникот за наставници и стручни соработници е дадена во табела 4.13

Табела 4.13 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	9 (69%)	4(31%)	0 (0%)

Од табелата и одговорите на стручните соработници може да се забележи дека сите **се согласни** (или делумно согласни) , односно дека навистина стручните соработници сметаат дека директорите воспоставуваат меѓучовечки односи со вработените.

Во следната табела 4.14 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници (се согласувам- делумно се согласувам- не се согласувам) на тврдењето 16 („Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците“) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.14 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	10 (77%)	2 (15%)	1 (8%)

Иако е очигледна разликата меѓу процентот на стручни соработници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со ова тврдење, сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 9.31; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентот на стручни соработници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на стручни соработници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на стручни соработници кои не се согласуваат. Значи дека стручните соработници сметаат дека Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовеќи односи со родителите и учениците.

Во табела 4.15 е дадена фреквенцијата на одговори на стручните соработници (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 17 („Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликти и обезбедува консензус и договор“) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.15 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликти и обезбедува консензус и договор“

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Стручен соработник	9 (69%)	3 (23%)	1 (8%)

Иако е очигледна разликата меѓу процентот стручни соработници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со ова тврдење, сепак значајноста на разликата е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 9.31; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентот на стручни соработници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на стручни соработници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на стручни соработници кои не се согласуваат.

Овие резултати покажуваат дека стручните соработници сметаат дека менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со јконфликти и обезбедува консензус.

Како еден од релевантните податоци за ова истражување е и ставот на наставниците во однос на демократското управување на училиштата од страна на менаџерите. Обработката на тврдењата од анкетните прашалници со кои беше испитувано мислењето на наставниците е во насока на проверка и докажување на **шестата** споредна хипотеза „Наставниците во средните стручни училишта сметаат дека менаџерите на училиштата ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата”.

Во функција на оваа хипотеза беа користени тврдењата под реден број 6, 13, 14, 15, 16 и 17 од анкетните прашалници за наставници и стручни соработници. За добивање на попрецизни резултати, одговорите на наставниците се разгледуваат одделно од одговорите на стручните соработници.

Во табела 4.16 е дадена фреквенцијата на одговори на наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето б („Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.16 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	37 (26%)	57 (41%)	46 (33%)

Испитувана е значајноста на разликата помеѓу оние кои се согласуваат и оние кои не се согласуваат (испитаниците кои делумно се согласуваат се споени со испитаниците кои целосно се согласуваат по претпоставка дека се поблиску со оние кои се согласуваат).

Значајноста на разликата помеѓу процентите наставници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со процентот на тие кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 16.46; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на наставници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници кои не се согласуваат, што значи дека наставниците сметаат дека се вклучени во донесувањето на одлуките.

Во следната табела 4.17 е дадена фреквенцијата на одговорите на наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 13 („Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата”) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.17 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	100 (72,5%)	34 (25%)	4(2,5%)

Значајноста на разликата помеѓу процентите наставници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со процентот на тие кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 122.46; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на наставници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници кои не се согласуваат, значи дека наставниците сметаат дека менаџерите ги мотивираат вработените во однос на работата.

Во табела бр 4.18 е дадена фреквенцијата на одговори на наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 14 („Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето”) од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.18 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	84 (61%)	51 (37%)	3(2%)

Од табелата можеме да забележиме дека постои разлика во однос на ставовите на наставниците кои се согласуваат и кои не се согласуваат со тврдењето.

Значајноста на разликата помеѓу процентите наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со процентот на тие кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 126.26; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на наставници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници кои не се согласуваат. Значи дека ставот на наставниците е дека се почитува нивното мислење од страна на менаџерите на училиштата.

Резултатите од одговорите на тврдењето бр.15 „Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените“, од анкетниот прашалник за наставници и стручни соработници исто така одат во насока на проверка на шестата хипотеза.

Во табела 4.19 е дадена фреквенцијата на одговорите на наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето „Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените“ од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.19 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените“

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	103 (75%)	32 (23%)	3(2%)

Значајноста на разликата помеѓу процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно согласуваат) со процентот на тие кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 126.26; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат **значајно се разликуваат**, односно процентот на наставници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници кои не се согласуваат, односно наставниците сметаат дека менаџерите на училиштата воспоставуваат меѓучовечки односи со вработените.

Во следната табела 4.20 е дадена фреквенцијата на одговори наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењато „Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците” од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.20 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето „Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	99 (75%)	39 (23%)	0

Од табелата и одговорите на наставниците може да се забележи дека сите **се согласни** (или делумно согласни) , односно дека навистина наставниците сметаат дека директорите воспоставуваат меѓучовечки односи со родителите и учениците.

Во следната табела 4.21 е дадена фреквенцијата на одговори наставниците (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 17 „Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор” од прашалникот за наставници и стручни соработници.

Табела 4.21 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
Наставници	99 (71%)	36 (26%)	5 (3%)

Значајноста на разликата помеѓу процентите наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со процентот на тие кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$\chi^2(1) = 120.71; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на наставници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на наставници кои се согласуваат е значително поголем од процентот на наставници кои не се согласуваат. Ова значи дека ставот на наставниците по ова тврдење е позитивен, односно тие сметаат дека менаџерите на училиштата се справуваат со конфликти, сослушуваат и обезбедуваат консензус и договор.

Во функција на проверка и докажување на главната хипотеза, од големо значење е и анализата на резултатите од анкетните прашалници кои одат во прилога на **седмата** споредна хипотеза „Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта”

За проверка на оваа хипотеза се земени во предвид одговорите на прашањето 10, „Врз почитувањето на демократските принципи во училиштето во голема мера влијаат надворешните фактори“ од прашалниците за УО, наставници и стручни соработници.

Поради присуството на прашањето во двата примероци и релативната хомогеност на двата делови од примерокот, одговорите и на овие прашање се согледуваат заеднички. Во третиот ред е дадена сума од чинителите (членови на УО, наставници и стручни соработници), поделена според степенот на согласност на тврдењето кое се разгледува.

Во следната табела (бр. 4.22 е дадена фреквенцијата на одговорите на стручните соработници, наставниците и членовите на УО (се согласувам - делумно се согласувам - не се согласувам) на тврдењето 10 („Врз почитувањето на демократските принципи во училиштето во голема мера влијаат надворешните фактори“) од прашалникот за наставници и стручни соработници и членовина УП.

Во редовите 1, 2 и 3 се дадени одделните фреквенции за наставниците, стручните соработници и членовите на УО, а во редот Вкупно, дадени се фреквенциите и пропорциите на одговори, кога сите овие испитаници би се разгледувале заедно, како што е направено за докажување на оваа хипотеза.

Табела 4.22 Фреквенциите на степенот на согласност во однос на тврдењето “Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта”

Испитаници	Степен на согласност		
	Се согласувам f (%)	Делумно се согласувам f (%)	Не се согласувам f (%)
1. Наставници	77 (55%)	52 (37%)	11 (8%)
2. Стручни соработници	7 (54%)	5 (38%)	1(2%)
3. Член на УО	4 (20%)	15 (75%)	1 (5%)
4. Вкупно	88 (51%)	72 (41%)	12 (8%)

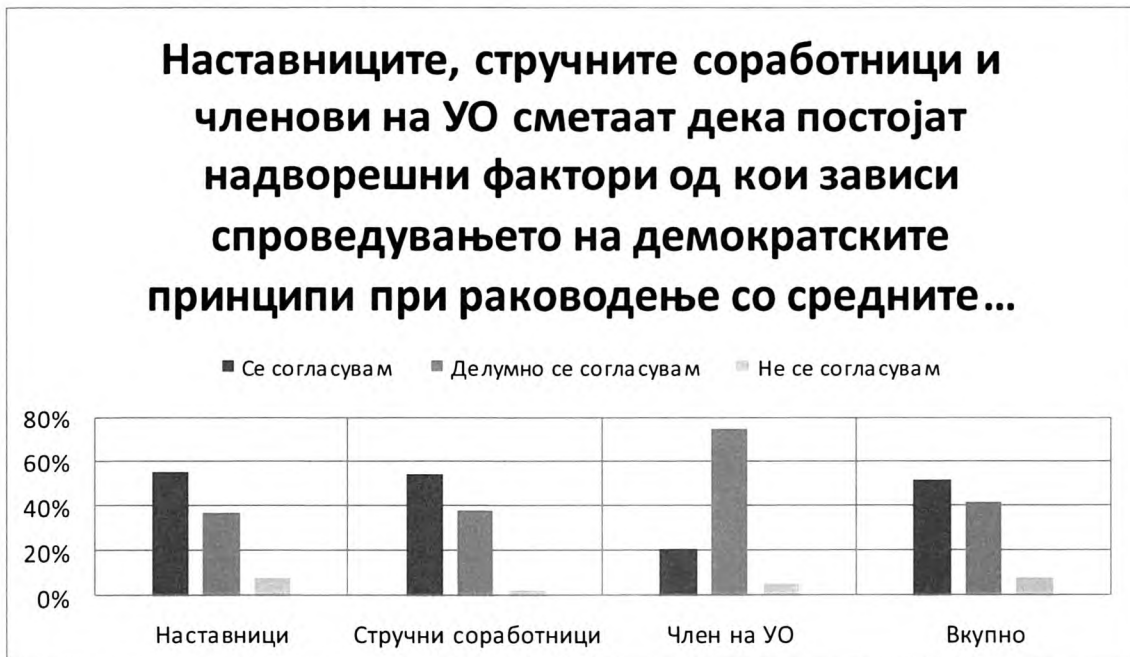
Значајноста на разликата помеѓу процентите на испитаници кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со процентот на оние кои не се согласуваат е проверена со Хи квадрат тест на значајност на разлики помеѓу проценти кај примерокот испитаници.

Резултатите од спроведениот Хи квадрат тест се:

$$X^2(1) = 129.31; p < 0.01.$$

Резултатите укажуваат дека процентите на испитаниците кои се согласуваат (или делумно се согласуваат) со тврдењето и оние кои не се согласуваат значајно се разликуваат, односно процентот на оние кои се согласуваат или делумно се согласуваат е значително поголем од процентот на оние испитаници кои не се согласуваат. Тоа значи дека ставот на наставниците е дека постојат надворешни фактори кои влијаат на демократското раководење.

На следниов графикон е даден графички приказ на одговорите на испитаниците во однос на тврдењето: „Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта”.



Графикон 4.4. Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта

Во прилог на оваа хипотеза одат и квалитативните податоци од анкетните прашалници каде што испитаниците ги посочуваат надворешните фактори за кои сметаат дека се релевантни за спроведувањето на демократските принципи при менаџирањето со училиштето.

Најголем број од анкетираниите како надворешни фактори кои имаат влијание врз демократското раководење на менаџерите, ги посочуваат институциите кои се во тесна соработка со училиштата како што се МОН, БРО, ЦСОО, ДИЦ, ДПИ и други образовни институции.

Потоа законската регулатива и правилниците за работа за кои сметаат дека понекогаш влијаат на демократското раководење.

Како фактор кој влијае на демократското раководење ги посочуваат и локалната самоуправа, односно Градот Скопје, општините, и бизнис секторот.

Општа констатација од сите анкетирани е дека слабата социјално економската состојба во државата и политичките влијанија се исто така фактор кој има свое влијание врз менаџирањето на училиштата.

2. ДИСКУСИЈА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИ РЕЗУЛТАТИ ПО ОДНОС НА ПОСТАВЕНИТЕ ХИПОТЕЗИ

Истражувањето беше спроведено со цел да се добијат објективни показатели во однос на почитувањето на демократските принципи и примената на училишниот менаџмент при управувањето и раководењето со средните стручни училишта преку испитување на ставовите на наставниците, стручните соработници, менаџерите и членовите на училишните одбори. Во истражувањето беа вклучени вкупно 189 испитаници од кои 143 наставници, 13 стручни соработници, 12 менаџери (директори на училишта и помошници директори) и 21 член на училишни одбори во 5 средни стручни училишта кои егзистираат на територија на Град Скопје.

Предмет на истражувањето беше училишниот менаџмент и демократското раководење со средните стручни училишта на Град Скопје.

Во согласност со анализата на предметот на истражувањето, како проблемски прашања беа поставени следниве: постои ли свесност кај наставниците, стручните соработници, УО и менаџерите на средните стручни училишта во Скопје за придобивките од примента на демократските принципи при управувањето и раководењето од страна на училишниот менаџмент, каков е ставот на наставниците, стручните соработници, училишните одбори и менаџерите за моменталната состојба во однос на примената на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта во Скопје и дали постои свесност кај наставниците, стручните соработници, УО и менаџерите на средните стручни училишта во Скопје за постоењето на надворешни фактори кои влијаат на почитувањето на демократските принципи при управување и раководење.

Главната хипотеза во истражувањето беше претпоставката дека *„Менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи на раководење“*.

Со потврдување на посебните хипотези кои се однесуваат посебно на ставовите на наставниците, стручните соработници, менаџерите и членовите на училишните одбори во однос на почитувањето на демократските принципи при раководењето и примената на менаџментот во училиштата, се потврдува и главната хипотеза.

Првата помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека „Почитувањето на демократските принципи од страна на менаџерите на средните стручни училишта ја унапредува работата на истото“, согласно со добиените резултати претставени во табела 4.1. и согласно од направениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу проценти од примерокот на испитаници ($\chi^2(1)=173.22$; $p<0.01$), **се потврдува.**

Врз основа на вака добиените резултати можеме да сумираме дека демократски управувано и раководено училиште е училиште во кое менаџментот се стреми да обезбеди квалитетна средина за учење со што ќе обезбеди поголема конкурентност т.е. ќе биде повеќе конкурентно од останатите. Демократски менаџирано училиште многу успешно ќе се адаптира на брзите промени во опкружувањето. Денес луѓето се добро едуцирани и информирани во однос на граѓанските права, па согласно тоа и нивите очекувања се високи. Тие очекуваат дека општеството треба да ги почитува барањата и желбите кои тие ги имаа за своите деца а училиштата се тие кои мораат да се прилагодат на почитување и практикување на демократијата.

Демократски менаџирано училиште е од големо значење и за учениците. Тие имаат потполна слобода во однос на изборот на начинот на учење и оценување. Се учат учениците да ги почитуваат останатите, да ги почитуваат различностите, и да бидат толерантни. Вклученоста на сите субјекти во донесувањето на одлуки е исто така значаен момент за развојот и напредокот на училиштето.

Втората помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека „Наставниците, стручните соработници и членовите на УО, сметаат дека демократското раководење им ја олеснува работата на менаџерите и управните органи во средните стручни училишта”, истата се **потврдува** согласно добиените резултати претставени во табела 4.2. и табела 4.3. како и резултатите од спроведениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу процентите од примерокот испитаници ($\chi^2(1)=158.37$; $p<0.01$); ($\chi^2(1)=166.09$; $p<0.01$).

Добиените резултати покажуваат дека олеснувањето во однос на работните активности на менаџерите и управните одргани во средните стручни училишта се однесува на споделена одговорност во донесување на одлуките, подигање на довербата кај вработените, како и меѓусебната доверба. Работата на менаџерите и на УО во демократско управување и раководени средни стручни училишта, ја насочуваат кон добивање на средина во која принципите на демократското општество можат да бидат искусени, разбрани и применети. Многу често кај демократско управување и раководени училишта, од страна на вработените може да се слушне “ние се обидуваме да обезбедиме напредок и развој.” Ова само укажува дека станува збор за училишта кој имаат јасно дефинирана мисија и добро изградена визија за развој, кои несомнено ги вклучуваат сите елементи на демократијата.

Третата помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека „Менаџерите на средните стручни училишта ги согледуваат придобивките од воведување на менаџментот во училиштата и практикувањето на демократските принципи при раководењето”, се **потврдува** согласно добиените резултати од направената квалитативната анализа. Добиените резултати покажуваат дека менаџерите во средните стручни училишта ги согледуваат придобивките од воведувањето на менаџментот и од практикувањето на демократските принципи при раководењето.

Како придобивки од практикувањето на демократските принципи ги посочуваат: навремената информираност и вклученост на вработените на доброволна основа во проекти за модернизација и усовршување, проекти од МИО интеграција, заштита на животната средина, потоа заедничко донесување на одлуки во однос на користење на ИК технологија, одлуки во однос на наградување на вработените, наградување на учениците, изрекување на педагошки мерки, одлуки за афирмација на училиштето како и заедничко креирање на уписната политика. Практикувањето на демократските принципи во голема мера ќе придонесат и за поголема ефикасност во работењето, поголема организираност, подобрување на воспитно-образовниот процес и подобра училишна клима, навремено и квалитетно извршување на задачите и поголема мотивираност на вработените за вклучување во воннаставни активности.

Во прилог на докажување на третата помошна хипотеза се и ставовите на испитаниците во однос на придобивките од воведување на менаџментот. Постои свесност кај менаџерите за придобивките од воведување на менаџментот во училиштата што пак иницира одредена општествена одговорност која менаџерите треба да ја покажат. Сето ова укажува на фактот дека менаџерите во средните стручни училишта се свесни за неопходноста на образовниот менаџмент и неговото практикување се со цел да одговорат на нараснатите барања на пазарот на трудот. Значењето од воведувањето на менаџментот во средните стручни училишта е од голема важност, пред се поради придобивките и позитивните ефекти кои влијаат на успешноста на воспитно-образовната институција.

Четвртата помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека *„Членовите на училишните одбори сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата“* се потврдува согласно добиените резултати прикажани во табелите 4.4; 4.5; 4.6; 4.7; 4.8; 4.9 и 4.10, и согласно спроведениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу

процентите од примерокот испитаници ($\chi^2(1)=13.76$; $p<0.01$); ($\chi^2(1)=17.19$; $p<0.01$); ($\chi^2(1)=10.71$; $p<0.01$); ($\chi^2(1)=17.19$; $p<0.01$);

Од вака добиените резултати можеме да сумираме дека менаџерите во средните стручни училишта донесуваат одлуки во договор со вработените, ги мотивираат своите вработени, го почитува нивното мислење, гради добри меѓучовечки односи во организацијата, односно добри меѓучовечки односи со вработените, учениците но и родителите, ги сослушува темелно и успешно се справува со конфликтни ситуации, постигува консензус и обезбедува договор. Ова значи дека при нивното раководење со училиштата тие ги практикуваат односно ги почитуваат демократските принципи.

Петтата помошна хипотеза се однесува на претпоставката дека „Стручните соработници сметаат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата”, Истата согласно добиените резултати прикажани во табела 4.11; 4.12; 4.13; 4.14; 4.15; и спроведениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу процентите од примерокот испитаници ($\chi^2(1)=9.31$; $p<0.01$), се **потврдува**.

Од вака добиените резултати можеме да резимираме дека менаџерите на средните стручни училишта донесуваат одлуки во соработка со натасвниците, т.е се почитува мислењето на наставниците на учениците и на нивните родители. На тој начин менаџерите на средните стручни училишта се грижат за воспоставување на добри меѓучовечки односи како внатре во работната организација и тоа не само со вработените туку и со учениците и нивните родители. Тоа значи дека и во ситуации кога треба да се справат со конфликти менаџерите обезбедуваат консензус и договор а при тоа ги почитуваат демократските принципи на раководење со истото.

Шестата помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека „Наставниците во средните стручни училишта сметаат дека менаџерите на училиштата ги почитуваат демократските принципи при менаџирањето/раководењето со училиштата”, согласно со резултатите прикажани во табела 4.16; 4.17; 4.18; 4.19; 4.20; 4.21; и согласно спроведениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу процентите од примерокот испитаници, ($\chi^2(1)=16.46$; $p<0.01$), ($\chi^2(1)=122.46$; $p<0.01$); ($\chi^2(1)=126.26$; $p<0.01$), ($\chi^2(1)=120.71$; $p<0.01$), се **потврдува**.

Можеме да сумираме дека менаџерите на средните стручни училишта преку темелно сослушување, давање повратна информација, градење концензус, справување со конфликти, отворено и формативно прашување и слично, ги практикуваат демократските принципи на раководење. Почитување и практикување на демократијата во училиштата е од големо значење пред и сè за учениците кои се секако главниот фокус во секое училиште. На тој начин тие учат како се учествува демократски во животот на училиштето и на заедницата. Речиси е невозможно да се оспособат ученици демократски да дејствуваат ако при тоа се оставени сами на себе во училиштето. Многу е важно демократијата и демократските принципи да бидат длабоко вкоренети во социјалната структура, во општеството, за да можат граѓаните да се навикнат на неа. Токму затоа одговорност е на училиштата, тие треба да ги развијат и зајакнат демократските капацитети, желбата да се вклучат во јакнење на демократската структура.

Седмата помошна хипотеза која се однесува на претпоставката дека “Наставниците, стручните соработници и членови на УО сметаат дека постојат надворешни фактори од кои зависи спроведувањето на демократските принципи при раководење со средните стручни училишта.”, согласно квантитативната анализа и добиените резултати преставени во табела 4.22 и согласно направениот Хи квадрат тест за значајност на разлики помеѓу процентите од примерокот испитаници, ($\chi^2(1)=129.31$; $p<0.01$) и согласно добиените резултати од направената квалитативна анализа, се **потврдува**.

Според тоа, можеме да сумираме дека менаџерите на средните стручни училишта, наставниците, стручните соработници и членовите на УО се свесни за постоењето на надворешните фактори како и за нивното влијание врз примената на демократските принципи на раководење и менаџирање на средните стручни училишта.

Тие многу успешно ги лоцираат и ги посочуваат надворешните фактори кои влијаат врз демократското раководење и менаџирање. Како за пример ги посочуваат институциите кои се во тесна соработка со училиштата како што се МОН, БРО, ЦСОО, ДИЦ, ДПИ, УСАИД и други образовни институции, потоа законската регулатива и правилниците за работа, локалната самоуправа, односно Градот Скопје, општините, и бизнис секторот, слабата социјално економската состојба во државата и политичките влијанија. Ги наведуваат и официјалните документи на Владата на Република Македонија и образовните институции (концепција за средното стручно образование, индикатори за квалитет на работата на училиштата, професионален и кариерен развој на наставниците, стручните соработници и директорите, активности за МИО интеграција, безбедни училишта, Еко училите и сл.) кои помгаат во подигање на свеста кај менаџерите на училиштата, учениците, наставниците, родителите за придобивките од демократијата.

Затоа многу битен елемент во примената на демократските принципи на раководење со средните стручни училишта е способноста на менаџерите не само да ги лоцираат факторите, туку и да изградат систем на раководење со училиштето во кој систем успешно ќе бидат инкорпорирани сите елементи т.е. надворешни фактори со нивното влијание врз демократското раководење.

Согласно интерпретацијата и дискусијата во однос на докажување на поставените помошни хипотези во ова истражување, можеме да сумираме дека потврдувањето на седумте помошни хипотези значи и потврдување на главна хипотеза на ова истражување која гласи *„Менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи на раководење“*.

Главен фокус во образовните институции се учениците, посебно во средните стручни училишта каде акцентот се става на обезбедување на квалитетно и компететно знаење на учениците кое потоа ќе биде релевантно на пазарот на трудот.

Почитувањето на демократските принципи и нивното практикување при раководењето од страна на менаџерите на училиштата посебно во средните стручни училишта, не е ништо друго туку вложување во иднината на младите кои се учат да бидат одговорни граѓани, граѓани кои ќе придонесат за развој на општеството во целост.

Затоа менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи при раководењето со образовните организации. **Со тоа главната хипотеза *„Менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи на раководење“*, се потврдува.**

3. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Процесот на едукација на човекот претставува стекнување на знаења, вештини и способност за задоволување на потребите (образовната компонента) и стекнување на животни и работни искуства, формирање ставови, развивање критички осврт кон работата, доброто, вредностите на светот околу него (воспитната компонента). Современиот пристап е дека на образованието треба да се гледа како на инвестиција. Потребата и начинот за постигнување на најдобрите резултати од инвестирањето во образованието, само ја афирмира тезата за неопходноста од развојот на менаџментот во училиштето.

Подрачјето на менаџментот е предмет на перманентно изучување и истражување. Тоа е подрачје на постојан предизвик и интерес за студентите и истражувачите.⁵³ Менаџментот претставува универзална цивилизациска придобивка, што значи дека еднакво се применува во сите видови претпријатија.⁵⁴ Што се однесува до менаџмент процесот и неговото практикување во научно-истражувачката дејност, заклучокот би бил дека тоа е неминовност во услови на пазарна економија. Прилагодувањето на условите на пазарот за научно – истражувачките институции и за поединците не значи ништо друго туку воведување на квалитетен менаџмент како услов за успешно работење и остварување на целите поставени пред нив.⁵⁵

Во остварување на поставените воспитно-образовни цели од голема важност е присуството на менаџментот во училиштето. Улогата на менаџментот посебно во средните стручни училишта е да изградат т.н. мостови на меѓусебна соработка помеѓу учениците, наставниците, родителите и бизнис заедницата, со една единствен цел, продуцирање на кадри кои ќе бидат подготвени да се вклучат во работниот процес, кадри кои ќе бидат релевантни и конкурентни на пазарот на трудот.

⁵³ Шуклев, Б. „Менаџмент на мал бизнис“ 2003, стр. 29, Скопје: Економски факултет

⁵⁴ Исто како 161, стр. 59

⁵⁵ Гоцевски, Т. „Образовен менаџмент“ 2003, стр.246, Скопје: Киро Дандаро-Битола

Битен и неминовен елемент на оваа соработка се демократските принципи на управување и раководење кои треба да бидат темел на вака поставените мостови. Практикувањето на демократијата, односно менаџментот и демократските принципи на раководење беа предмет и на ова емпириско истражување кое покрај другите ќе остави траги и на свој начин ќе придонесе во подигање на свеста кај врвниот менаџмент во согледување на придобивките.

Одговор на поставеното проблемско прашање, „Постои ли свесност кај наставниците, стручните соработници, менаџерите на училиштата и членовите на УО за придобивките од примената на демократските принципи при управувањето и раководењето од страна на училишниот менаџмент“, добиваме со сумирање на резултатите т.е. докажување на првата, втората и третата помошна хипотеза.

Можеме да заклучиме дека како битни придобивки од примена на демократските принципи на управување и раководење се добро екипирани, ефективни и ефикасни училишта кои се конкурентни и кои лесно и брзо се адаптираат на промените во општеството кои пак од своја страна значат и промени во образованието. Таквите училишта имаат добро изградена мисија која лесно поминува во визија, тоа се училишта кои се конкурентни и кои се сон за секое дете, но и за родителите кои очекуваат од менаџментот да обезбедат демократски здрава и безбедна средина, средина во која нивните деца ќе учат за вредностите. Изградена доверба, споделена одговорност во донесувањето на одлуките, подобра училишна клима и мотивирани вработени се само мал сегмент од практикувањето на демократијата во образовните институции.

Но процесот не застанува овде, новите реформските промени, посебно во средните стручни училишта каде фокусот се става на практичната настава односно реализација на практичната настава во компанија, бара од врвниот менаџмент да биде во чекор со промените.

Менаџерите во средните стручни училишта како носители на менаџерската функција во училиштата носат и одговорност за справување со потребите на новото време, поставувајќи цели и остварувајќи ги истите на квалитетно и повисоко ниво, затоа што да се живее значи да се решаваат проблеми, а растењето значи способност за решавање на поголеми проблеми.

Што значи, како *препорака* од ова емпириско истражување посебно до менаџментот во средните стручни училишта е подигање на свесноста кај менаџерите за одговорноста која ја носи новото време.

Одговор на проблемското прашање, „Каков е ставот на наставниците, стручните соработници, училишните одбори и менаџерите за моменталната состојба во однос на примената на демократските принципи при управувањето и раководењето со средните стручни училишта во Скопје“, добиваме со сумирање на резултатите т.е. докажување на четвртата, петтата и шестата помошна хипотеза.

Преку донесување одлуки во договор со вработените, воспоставување на добри меѓучовечки односи, почитување на различностите, почитување на мислењето на наставниците, учениците, родителите, градење на мултикултурализам, примена на консензус во донесување на битни стратешки одлуки, примена на демократијата при справување со конфликти се само дел од сегментите кои испитаниците, наставниците, стручните соработници и членовите на УО ја потврдуваат моменталната состојба т.е. ги лоцираат а со тоа докажуваат дека менаџерите на средните стручни училишта ги почитуваат демократските принципи.

Ова би значело дека внатре во образовните институции се практикуваат демократските принципи на управување и раководење, но новото време бара практикување на менаџментот и демократијата и надвор т.е. пошироко во опкружувањето.

Во таа насока оди и *препораката* дека училиштата посебно средните стручни училишта т.е. менаџерите како одговорни лица треба да ги отворат вратите и да ја покажат демократијата и на едно повисоко ниво. Поконкретно да се размисли за вклучување на бизнис секторот во стратешкото планирање и во донесувањето на одлуки битни за воспитно - образовниот процес во целост.

Одговор на третото проблемско прашање “дали постои свесност кај наставниците, стручните соработници, УО и менаџерите на средните стручни училишта во Скопје за постоењето на надворешни фактори кои влијаат на почитувањето на демократските принципи при управувањето и раководењето”, добиваме со сумирање на резултатите од седмата помошна хипотеза. МОН, БРО, ЦСОО, ДИЦ, ДПИ, локалната самоуправа, бизнис секторот, политичките влијанија, системските документи, концепции, стратегии, закони, правилници се дел од факторите кои на директен или индиректен начин имаат одредено влијание врз практикувањето на демократските принципи на управување и раководење со средните стручни училишта. И менаџерите се свесни за нивното постоење, свесни се за предизвикот со кој се соочуваат на патот до успехот. Успешните училишта немаат тајни за успехот, патот до успехот го трасираат менаџерите заедно со вработените и опкружувањето. Една од седумте тајни на Брајша за успешни училишта е антропоцентричност, почит кон сите ученици, наставници, и сите човечки ресурси во и надвор од училиштето.

Успешноста на менаџерите на училиштата не е само да ги лоцираат факторите туку и да изградат систем на управување и раководење со училиштето во кој систем ќе ги вградат сите елементи на гореспоменатите фактори и нивното влијание, а при тоа да го задржи концептот на демократското раководење кое подразбира способност, успешност, одговорност, партиципација, углед, самодоверба, здрав идентитет, толерантност и сл.

Затоа се препорачува менаџерите на средните стручни училишта постојано да се стремат кон тоа да ги развиваат и одржуваат односите со општествената средина, одржување и развој на односите со локалната самоуправа, следењето на светските практики односно да се биде во чекор со светските промени во образованието како би можеле да се имплементираат во училиштето, да се работи на континуиран процес на развој на менаџерите, да се прави евалуација не само на работата на наставниците туку и на сопствената, менаџерската работа како и да се води сметка за законските регулативи, протоколи и програми.

Имплементацијата на овие препораки во средните стручни училишта на територијата на град Скопје би можело да придонесе кон уште поуспешна примена на менаџментот како и практикувањето на демократските принципи на управување и раководење со образовните институции.

Се надевам дека ова истражување ќе даде уште еден придонес за иднината на воспитно-образовниот процес во целот и ќе овозможи да се разбере потребата од воведување на менаџментот и почитувањето на демократските принципи на управување и раководење. Исто така, се надевам дека ова истражување ќе биде добра основа на која ќе се надоградуваат некој нови форми на истражување значајни за развојот на менаџментот во образованието како теорија и практика.

Користена литература

1. Гоцевски, Т. (2014) *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет
2. Гоцевски, Т. Сапунџиева, К. (2008); *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Филозофски факултет
3. Гоцевски, Т. Гоцевски, С. (2009); *Образовните системи во Европската унија*, Скопје: Филозофски факултет, Киро Дандаро-Битола
4. Гоцевски, Т. (2003); *Образовен менаџмент - второ издание*, Скопје: Филозофски факултет, Македонска ризница, Куманово
5. Гоцевски, Т. (2007); *Образовен менаџмент - трето издание*, Скопје: Филозофски факултет, Македонска ризница, Куманово
6. Баракоска, А. (2007), *„Педагогија*, Скопје, Филозофски факултет, Институт за педагогија
7. Аритонова, Р. (2009); *Училишната клима и комуникацијата на директорите со наставниците во основното образование* (необјавен магистерски труд)
8. Ангеловска-Галевска, Н. (2005) *„Планирање на научно истражување*, интерен материјал, Скопје
9. Ангеловска-Галевска, Н. (1998) *„Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола, Киро Дандаро
10. Ангелоска – Галевска, Н. (2007); *Статистика во педагогијата*, Скопје: Универзитет “Св. Кирил и Методиј”, Филозофски факултет
11. Диздаревиќ, И. (1998), *„Психолошки погледи на менаџментот*, Скопје: Феникс
12. Кралев Т. (1994) *„Основи на менаџментот*, Скопје: ЦИМ- Центар за интернационален менаџмент
13. Петковски К. (1998), *„Менаџмент во училиште* (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето), Скопје, Просветен работник
14. Петковски, К. и Алексова, М.(2004), *„Водење на динамично училиште”*, Биро за развој на образованието, Скопје.
15. Петковски, К. (2000), *„Водство и ефективна комуникација”*, Битола: Киро Дандаро
16. Петковски, К; Бошевска, Л.; Ламева, Б, (2005); *Студија утврдување на потребите за базична обука на училишните директори според менаџерските компетенции*, Скопје: Економски факултет
17. Петковски, К., Пеливанова, Г. (2009) *„Предизвиците на современото лидерство во образованието”*, Битола: Херакли комерц.

18. Смилевски Цветко, (1997) *Прирачник за тимската работа*, Скопје: Детра Центар
19. Симонческа, Л. (2006); *Основи на менаџмент*, Охрид: Микена-Битола
20. Симонческа, Л. (2002); *Процесот на менаџмент*, Охрид: Универзитет „Св. Климент Охридски“ – Битола, Факултет за туризам и угостителство – Охрид
21. Ракичевиќ, Г. (2007); *Менаџмент на човечки ресурси*, Охрид, Националан универзитетска библиотека „Св. Климент Охридски“ Скопје, Факултет за туризам и угостителство, Охрид
22. Костова, М. (2004); *Теорија на воспитанието*, Скопје: Филозофски факултет, Институт за педагогија
23. Росоманова, Н. (2007); *Проценка на потенцијалот за добро управување во Македонија*, Скопје (проект)
24. Поповски, З. (2007); *Анализа за капацитетите за добро управување*, Скопје: ФИИОМ
25. Јанковски, Д.(1998); *Транзиција, менаџмент, образование*, Скопје: НИРО Просветен работник, Југореклам
26. Шуклев, Б. (1993); *Менаџмент*, Скопје: Економски факултет
27. Шукелв, Б. (2003); *Менаџмент на мал бизнис*; Скопје: Економски факултет
28. Шуклева, М. (2009); *Менаџмент*, Скопје: Просветно дело
29. Секуловска, М. (2008); *Менаџмент информации системи*, Охрид: Факултет за туризам и угостителство, Коста Абраш
30. Герамитчиоски, Т. (2004); *„Квалитетното образование и неговото обезбедување“*, Образовни рефлексии бр. 3-4: (статија 7-17)
31. Миленковска, В. (2005); *„Менаџерската функција контролирање во основните училишта“*. Образовни рефлексии бр. 1: (статија 42-46)
32. Јовиќ, Б. (2005); *Современо училиште*, Скопје: Книга
33. Баткоска, Л. (2006); *Бизнис психологија*, Охрид: Факултет за туризам и организациони науки, Микена-Битола
34. Џонс, Р. Г. ; Џорџ, М. Џ. (2008); *Современ менаџмент*, Скопје: Национална и универзитетска библиотека св.„Климент Охридски“, Глобал Комуникации
35. Ананиев, Ј. (2006); *Образованието и децентрализација*, Скопје: Винсет графика
36. Панзова, В. (2007); *Прирачник за изработка на студентски трудови*, Скопје: Македонска ризница-Куманово

37. Шиповиќ, Д. (2009); *Прирачник за училишни одбори на основни и средни училишта*, Скопје: Македонски центар за граѓанско образование
38. Јанкуловска, С. (2009); *Процедура за сертификација на наставниците*, Скопје: USAID, Academy for Educational Development
39. Гоговска, Л. (2007); *Основи на педагошката функција на директорот*, Скопје: Маринг-Скопје
40. Николовски, Д. (2007); *Организациски однос*, Свети Николе: Меѓународен Славјански Институт - Москва
41. Цветаноски, Р. (2007); *Производен менаџмент*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економски и организациони науки
42. Цветаноски, Р. (2007); *Управување со квалитет*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економски и организациони науки
43. Дамјановски, Ј. (2007); *Управување со персоналот*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економски и организациони науки
44. Дамјановски, Ј. (2008); *Стратегиски менаџмент*, Свети Николе: МСИ, Факултет за економика
45. Петров, Н. (1992); *Образованието и оспособувањето на воспитно-образовни кадри*, Скопје: Просветно дело
46. Блажевска, О. (1995); *Менаџментот и образованието на стручните кадри*, Скопје: Економски факултет
47. Спасов, С. (2005); *Финансиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет
48. Спасов, С. (2007); *Производствен менаџмент*, Скопје: Економски факултет
49. Несторовски, М. (2006); *Инвестиционен менаџмент*, Скопје: Економски факултет
50. Теодосиска, Б. (2006); *Наука за менаџмент*, Скопје: Економски факултет
51. Јанкуловска, С. (2009); *Primary Education project*, USAID: Academy for Educational Development
52. Ангелов, Г. А. (1998), *Основи на менаџмент*, Софија: Тракија-М
53. Јанкулов, Ј., Забунов, Г. (1997), *Менаџмент*, Софија: Тилиа
54. Јолевски, Т. (2006); *Вовед во менаџмент*, Битола: Електротехнички факултет
55. Жупановска, Е. (2006); *Организација и менаџмент*, Скопје: Економски факултет
56. Бркиќ, М. (2006); *Воспитно – образовен систем во нови прилики*, Скопје:
57. Петров, Н. (2005); *Проекција на развојот на образованието*, Скопје: Педагошки факултет
58. Група автори, (2006); *Прирачник за раководење со училиштето*, Скопје: Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието

59. Група автори, "Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005–2015", (2006), Министерство за образование И наука на Република Македонија, Скопје.
60. Закон за основно образование на РМ објавен во Службен весник на Р.М. бр. 44/95 од 20 Септември 1995 год.
61. Закон за средно образование објавен во службен весник на Р.М. бр. 145/2015
62. Backman, E. and Trafford, B. (2007) *Democratic governance of schools*, Council of Europe Publishing, str. 13-14.
63. Adams, J. D. (Ed.) (1984), *Transforming Work*, Miles River Press
64. Adams, J. D. (Ed.) (1986), *Transforming Leadership From Vision to Reality*, Miles River Press
65. Backman, E. and Trafford, B. (2007) *Democratic governance of schools*, Council of Europe Publishing
66. Bales, R. F. (1958), 'Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups', in MACCOBY et al., *Readings in Social Psychology* (3rd edn.) Holt, Rinehart, & Winston, Inc., New York
67. Bennis, W. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, Harper and Row, New York
68. Blake, R. R. and Mouton, J. S. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Gulf Publishing, Houston
69. Burns, J. McG. (1978), *Leadership*, Harper and Row, New York
70. Bush T., West-Burnham J., (1994), *The Principles of Educational Management*, Longman, Educational Management Development Unit University of Leicester
71. Dean, J. (1995) *Managing Primary School*, New York: Routledge
72. Dewey, J. *Democracy and Education*
73. Farey, I'. R. (1968), *The Leader/Manager; A New Synthesis*, Unpublished paper.
74. Fiedler, F. (1967), *Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York
75. Frigon, N., Jackson H. (1996), *The Leader*, New York: Amacom- American Management Association
76. Fullan, M. *Managing Change*, Soros Conference, Budapest, May 2006
77. Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977), *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, (3rd edn.), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J.
78. K. B. Everard, G. Morris: *Effective School Management*
79. Kahn, R. L. and Katz, D. (1960), 'Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale' in *Group Dynamics*, Harper & Row, New York

80. Kotter, J. P.(1988), *The Leadership Factor*, The Free Press, New York
81. Likert, R.(1961), *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York
82. McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York
83. Reddin, W. J. (1970), *Managerial Effectiveness McGraw-Hill*, New York
84. Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (1957), *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, Research Monograph No. 88, Ohio State University
85. Tannenbaum, R. and Schmidt, W. H. (1958 & 1973), *'How to Choose a Leadership Pattern'*, Harvard Business Review
86. Thomas J. Sergiovani (1996) *Leadership for the Schoolhouse*, Sann Francisco: Josey-Bass Publishers
87. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons, New York
88. Tierney, E. (1994) *Business Ethics, A Guide for Menagers*, London: Kogan Page
89. Ubben, G. & Highes, L. (1991), *The principal Sreative Leadership for Effective Schools, USA: Allyn and Bacon*
90. Whitaker, P. (1995), *Managing change in schools*, Open University Press
91. <http://www.rosejournal.com/index.php/rose/article/view/70> /07.02.2017
92. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp/ 07.02.2017
93. <http://en.wikipedia.org/wiki/Democracy> 07.02.2017
94. <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v6n3/monyatsi/paper.pdf>
95. <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-6573-65-8/027-035.pdf>
96. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/default_en.asp
97. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Downloads/EDC_Speeches_156April%202010/2010%20some%20challenges%20for%20democratic%20school%20governance.pdf
98. <http://www.rosejournal.com/index.php/rose/article/view/70>
99. http://www.coe.int/t/dg4/education/edc/Source/Pdf/Downloads/Leaflet_ToolDemGovschool_en.pdf
100. <http://leading-learning.blogspot.com/2011/11/time-for-democracy-in-schools.html>
101. <http://voices.washingtonpost.com/answer-sheet/george-wood/democracy-in-schools-preached.html>
102. <http://dera.ioe.ac.uk/4385/1/crickreport1998.pdf>
103. <http://www.teachersfirst.nl/Teaching/TheImportanceofTeachers/tabid/236/Default.aspx>

104. <http://gec.fhi360.org/publications/GEC/GEC%20WP%201-Role%20of%20Teachers.pdf>
105. <http://www.navodaya.nic.in/Role%20of%20Teacher.htm>
106. http://www.childsupport.in/html/for_teachers.html
107. <https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/CM-7980.pdf>
108. <http://www.lawanddemocracy.org/pdf/files/amazing.prin..pdf>
109. http://www.ipu.org/PDF/publications/DEMOCRACY_PR_E.pdf
110. <http://www.parli.com/newsletter/basic-principles-of-democratic-government>
111. <http://asmarino.com/articles/1442-principles-of-democracy>
112. <http://www.esha.org/Documents/Educational+Leadership+and+Democracy.pdf>
113. <http://ehlt.flinders.edu.au/education/iej/articles/v6n3/monyatsi/BEGIN.HTM>
114. https://en.wikipedia.org/wiki/Waldorf_education
115. <http://www.rosejournal.com/index.php/rose>
116. http://books.google.mk/books?id=JVWBQwxR7UoC&pg=PA74&lpg=PA74&dq=rensis+likert+leadership+styles&source=bl&ots=ngHARxFbNh&sig=1Tx1uabU44tFjj9KOOEli_8915Q&hl=en&sa=X&ei=ArxRUqWyA66P4gSz2oHgAg&redir_esc=y#v=onepage&q=rensis%20likert%20leadership%20styles&f=false
117. <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/effective-principal-leadership/Documents/The-School-Principal-as-Leader-Guiding-Schools-to-Better-Teaching-and-Learning-2nd-Ed.pdf>
118. http://www.sagepub.com/upm-data/11217_Serg___Article_1.pdf

Прилози

Прилог 1

Анкетен прашалник за наставници и стручни соработници во средни стручни училишта

Научно истражување **Училишниот менаџмент во средното стручно образование и демократско раководење**

Почитувани колеги!

Овој инструмент е дизајниран во функција на научно истражување преку кое се определува степенот на практикување на менаџерските вештини и демократското раководење на Директорите во средните стручни училишта. Истражувањето ќе овозможи утврдување на фактичката состојба во однос на менаџирањето и демократското раководење со средните стручни училишта, и истото ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со средните стручни училишта како и унапредување и развој на работата на училиштата и нивно приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи.

Почитувани колеги, Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во неколку сегменти. Насоки за пополнување на инструментот се дадени посебно за секој сегмент од прашалникот.

I Општи податоци

(со заокружување, изберете)

1. Пол:

- a) Женски b) Машки

2. Работно место наставник по

- a) општообразовни предмети b) стручни предмети c) практична настава

3. Степен на образование:

- a) ВСС b) специјалист c) магистер d) доктор на науки

4. Работно искуство во образование:

- a) До 10 години. b) Од 10 до 20 години c) Над 20 години

II Потреба од училишен менаџмент

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

	Потреба од училишен менаџмент	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
1.	За напредокот на училиштето важен е менаџментот			
2.	Успешен директор значи и успешен менаџер			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач			
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер			
5.	Потребно е директорот да има ментални, физички и човечки особини и квалитети			
6.	Директорот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности			
7.	Вработените го следат директорот само доколку тој успешно раководи со училиштето			
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето			

III Потреба од демократско раководење со средните стручни училишта

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

	Потреба од демократско раководење со средните стручни училишта	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето			
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски			

	менаџирано и раководено			
4.	Менаџерите во средните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи			
5.	Вработените во средните стручни училишта се задоволни од работата на директорите			
6.	Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на директорот			
8.	Демократското однесување на директорот им ја олеснува работата на наставниците			
9.	Членовите на училишните одбори имаат позитивни ставови кон работата на училиштето			
10.	Врз почитувањето на демократските принципи во училиштето во голема мера влијаат надворешните фактори			
11.	На соработката на наставниците влијание има подршката на директорот			
12.	Директорот позитивно влијае однесувањето на вработените при извршувањето на работните задачи			
13.	Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата			
14.	Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето			
15.	Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените			
16.	Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците			
17.	Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор			

IV Одговорете со заокружување и дополнување

- I. Постојат надворешни фактори кои имаат влијание на донесувањето на одлуки за работата на училиштето?

a) Да

b) Не

За **Да**, наведете кои се?

- II. Менаџерот на училиштето заедно со вработените донесува одлуки. Кои се тие одлуки?

a) усвојување на годишна програма за работа на училиштето;

- b) одлука за финансиски план на училиштето;
- c) избор на претставници во Училишниот одбор;
- d) одлуки за воспитни мерки и напредок на воспитно образовниот процес;

III. Од досегашното ваше работно искуство во средното стручно училиште, наведете колку често вработените изразиле незадоволство од работата на менаџерот на училиштето како резултат на непочитување на демократските принципи?

- a) Ретко
- b) Често
- c) Никогаш

IV. При раководењето со училиштето, Менаџерот на средното стручно училиште ги почитува демократските принципи!

- a) Да
- b) Не

За **Да**, наведете кои се?

За **Не**, наведете што треба да се измени во раководењето со училиштето за да се задоволат демократските принципи!

V. При управување со средното стручно училиште, Училишниот одбор ги почитува демократските принципи!

За **Да**, наведете кои се?

За **Не**, наведете што треба да се измени во раководењето со училиштето за да се задоволат демократските принципи!

Ви благодариме за соработката!

Прилог 2

Анкетен прашалник за членови на Училишен одбор во средни стручни училишта

Научно истражување

Училишниот менаџмент во средното стручно образование и демократско раководење

Почитувани!

Овој инструмент е дизајниран во функција на научно истражување преку кое се определува степенот на практикување на менаџерските вештини и демократското раководење на Директорите во средните стручни училишта. Истражувањето ќе овозможи утврдување на фактичката состојба во однос на менаџирањето и демократското раководење со средните стручни училишта, и истото ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со средните стручни училишта како и унапредување и развој на работата на училиштата и нивно приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи.

Почитувани, Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во неколку сегменти. Насоки за пополнување на инструментот се дадени посебно за секој сегмент од прашалникот.

I Општи податоци

(со заокружување, изберете)

5. Пол:

- a) Женски b) Машки

6. Работно место:

- a) наставник b) родител c) надворешен член

7. Степен на образование:

- a) ВСС b) специјалист c) магистер d) доктор на науки

II Потреба од училишен менаџмент

	Потреба од училишен менаџмент	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
1.	За напредокот на училиштето важен е менаџментот			
2.	Успешен директор значи и успешен менаџер			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач			
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер			
5.	Потребно е менаџерот да има ментални, физички и човечки особини и квалитети			
6.	Менаџерот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности			
7.	Вработените го следат менаџерот само доколку тој успешно раководи со училиштето			
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето			

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

III Потреба од демократско раководење со средните стручни училишта

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

	Потреба од демократско раководење со средните стручни училишта	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
1.	Почитувањето на демократските принципи влијае врз работата, напредокот и развојот на училиштето			
2.	Демократското однесување им ја олеснува работата на менаџерите			
3.	Вработените имаат позитивни ставови кон работата во училиште кое е демократски менаџирано и раководено			

4.	Менаџерите во средните училишта во голема мера ги почитуваат демократските принципи			
5.	Вработените во средните стручни училишта се задоволни од работата на менаџерот на училиштето			
6.	Менаџерот на училиштето донесува одлуки за работата на училиштето во договор со наставниците			
7.	Вработените ја почитуваат секоја одлука на менаџерот на училиштето			
8.	Демократското однесување на Менаџерот на училиштето им ја олеснува работата на наставниците			
9.	Членовите на училишните одботи имаат позитивни ставови кон работата на училиштето			
10.	Врз почитувањето на демократските принципи во училиштето во голема мера влијаат надворешните фактори			
11.	На соработката на наставниците влијание има подршката на менаџерот на училиштето			
12.	Менаџерот на училиштето позитивно влијае на однесувањето на вработените при извршувањето на работните задачи			
13.	Менаџерот на училиштето ги мотивира вработените за извршување на работата			
14.	Се почитува мислењето на наставниците од страна на менаџерот на училиштето			
15.	Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со вработените			
16.	Менаџерот на училиштето воспоставува меѓучовечки односи со родителите и учениците			
17.	Менаџерот на училиштето темелно сослушува, се справува со конфликтите и обезбедува консензус и договор			

IV Одговорете со заокружување и дополнување

VI. Постојат надворешни фактори кои имаат влијание на донесувањето на одлуки за работата на училиштето?

- a) Да
- b) Не

За **Да**, наведете кои се?

VII. Менаџерот на училиштето заедно со вработените донесува одлуки. Кои се тие одлуки?

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

VIII. Од досегашното ваше искуство како член на Училишниот Одбор на средното стручно училиште, наведете колку често вработените изразиле незадоволство од работата на директорот како резултат на непочитување на демократските принципи?

- a) Ретко
- b) Често
- c) Никогаш

IX. При раководењето со училиштето, Менаџерот на средното стручно училиште ги почитува демократските принципи!

- a) Да
- b) Не

За **Да**, наведете кои се?

За **Не**, наведете што треба да се измени во раководењето со училиштето за да се задоволат демократските принципи!

X. При управување со средното стручно училиште, Училишниот одбор ги почитува демократските принципи!

За **Да**, наведете кои се?

За **Не**, наведете што треба да се измени во раководењето со училиштето за да се задоволат демократските принципи!

Ви благодариме за соработката!

Прилог 3

Анкетен прашалник за Менаџери-директори во средни стручни училишта

Научно истражување

Училишниот менаџмент во средното стручно образование и демократско раководење

Почитувани Директори!

Овој инструмент е дизајниран во функција на научно истражување преку кое се определува степенот на практикување на менаџерските вештини и демократското раководење со средните стручни училишта. Истражувањето ќе овозможи утврдување на фактичката состојба во однос на менаџирањето и демократското раководење со средните стручни училишта, и истото ќе допринесе за подобрување на состојбата при менаџирање и раководење со средните стручни училишта како и унапредување и развој на работата на училиштата и нивно приближување до европските стандарди за примена на демократските принципи.

Почитувани Директори, Ве молам да го пополните инструментот кој е поделен во сегменти и истиот содржи неколку типови на прашања. Насоки за пополнување на инструментот се дадени посебно за секој сегмент од прашалникот.

I Општи податоци

(со заокружување, изберете)

1. Пол:

- а) Женски б) Машки

2. Степен на образование:

- а) ВСС б) Специјалист в) Магистер д) Доктор на науки

3. Работно искуство во образование:

- а) До 10 години. б) Од 10 до 20 години в) Над 20 години

II Потреба од училишен менаџмент

	Потреба од училишен менаџмент	Се согласувам	Делумно се согласувам	Не се согласувам
1.	За напредокот на училиштето важен е менаџментот			
2.	Успешен директор значи и успешен менаџер			
3.	За да се биде успешен менаџер потребно е да се биде добар водач			
4.	Базичното образование не е доволно за да се биде успешен менаџер			
5.	Потребно е менаџерот да има ментални, физички и човечки особини и квалитети			
6.	Менаџерот може да биде успешен во раководењето со училиштето и без да има менаџерски способности			
7.	Вработените го следат менаџерот само доколку тој успешно раководи со училиштето			
8.	Зголемувањето на ефикасноста и ефективноста во работата зависи од менаџерот на училиштето			

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

2. Образовниот менаџмент е континуиран процес кој не се однесува само на раководното лице во училиштето, туку и на персоналот во целост. Менаџерот на училиштето е целосно насочен кон постигнување на поставената цел.

Според Вас, наведете кои се придобивките од воведување на менаџмент во средното стручно образование?

III Потреба од демократско раководење со средните стручни училишта

** одговорот на следниве прашања може да го поткрепите со ваши примери*

1. Наведете, кои принципи на демократско раководење ги практикувате во вашата работа како менаџер на училиштето?

2. Наведете некои ваши постапки при демократското раководење на училиштето за кои сметате дека даваат најмногу резултати?

3. Наведете некои одлуки кои најчесто ги донесувате во консултација со останатите вработени во училиштето?

4. Образложете го вашето мислење како менаџер на училиштето во однос на позитивното влијание на демократското управување на Училишниот Одбор и демократското раководење на менаџерите врз вработените?

5. Што Вие како менаџер на ова училиште сметате дека треба да промените при раководењето со училиштето за да ги задоволите демократските принципи?

Ви благодариме за соработката!