



УНИВЕРЗИТЕТ "Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ"

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА

ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ

МЕНАЏМЕНТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО



магистерскиот труд

**МЕНАЏИРАЊЕ СО ПРОЕКТИ ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА КВАЛИТЕТОТ НА
ОБРАЗОВАНИЕТО ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

Ментор:

Проф. д-р Трајан Гоцевски

Кандидат:

Александра Закевска

Ноември, 2012

Скопје

СОДРЖИНА

Вовед	3
I Теоретски пристап кон проблемот на истражување	7
1. Дефинирање на проблемот и на основните поими	7
1.1 Дефинирање на поимот проект	8
1.2 Менаџирање со проект	8
1.3 Квалитет во образованието	9
2. Проектен менаџмент во образованието	13
2.1 Проект, проектни активности и менаџирање на проекти	13
3. Приоди за подобрување на квалитетот во образованието	19
3.1 Перманентно учење	19
3.2 Контрола на квалитет на образованието	27
4. Водење на проекти за подобрување на квалитетот во образованието	29
5. Успешноста на проектот менаџмент	32
5.1 Ефикасност и ефективност на тимската работа	32
5.2 Дефинирање и мерење на успехот во проектот	37
II Методологија на емпириско истражување	45
1. Проблем на истражување	45
2. Предмет на истражување	45
3. Задачи во истражувањето	46
5. Хипотези	46
Анализа на резултатите	48
1. Анализа на резултатите од истражувањето на ставови кај наставниците	48
2. Анализа на резултатите од истражувањето на ставови кај директорите	72
Заклучни согледувања и препораки	92
Заклучок	95
Користена литература	97
Прилози	100

Вовед

Квалитетното образование е еден од најзначајните фактори за развојот на секоја индивидуа, а со тоа и на општеството во целина. Квалитетот на образованието е еден од најважните приоритети на членките на Европската унија. Високото ниво на знаење, компетенциите и вештините се прифатени како базични услови за активно граѓанство, вработување и социјална кохезија. Квалитетот на образованието е есенцијален, и од аспект на потребите на пазарот на трудот, и од аспект слободното движење на работната сила надвор од рамките на државата.

Повеќе од јасно е дека потребата за повисок квалитет на образованието е условена од промената на сегашниот систем за обезбедување и вреднување на квалитетот на образованието. Во нашиот образовен систем не постои сеопфатен систем за обезбедување и контрола на квалитетот кој на сите заинтересирани страни, во и надвор од системот, навремено би им нудел валидни и релевантни информации за ефикасноста на системот, резултатите од активностите, условите во кои се одвива образовниот процес, како и за квалитетот на постигнувањата на учениците. Еден од нив е стекнувањето нови вештини за сите или универзален и континуиран пристап до учењето, со цел да се добијат и подобрат вештините потребни за партиципирање во општеството во кое знаењето е од голема важност. Овие, нови базични вештини, вклучуваат работа на компјутер, странски јазици, технолошка култура, претприемништво и социјални вештини. Вреднување на учење или подобрување на начините за учество на учениците и наставниците во процесот на учењето и резултатите од него, сè повеќе добива на значење. Дипломите, сертификатите и квалификациите претставуваат значајна референца, како за работодавците, така и за поединците, и тоа како на пазарот на трудот, така и во организациите.

Според тоа, битно е осовременувањето на националните системи на сертификати за новите економии, како и новите општествени услови.

Приближувањето на учењето или обезбедувањето можности за учење треба да биде колку што е можно поблиску до кандидатите, во рамките нивните заедници и со поддршка на капацитетите опремени со компјутери што претставува светски тренд.

Проектите кои се реализираат во образованието, а имаат за цел да се подобри квалитетот на образовниот процес имаат големо значење за унапредување на наставниот процес. Така повеќето фондации кои ги финасираат образовните проекти на наставниците, а со тоа и на учениците им овозможуваат да се стекнат со нови вештини и знаење во една единствена насока подобрување на квалитетот. Ваквото влијание на проектите во образованието беше основен мотив предмет на истражување во овој магистерски труд да биде токму тоа. Односно, во ова истражување се дава елаборација за проектниот менаџмент кој е многу важен за реализација на кој било проект без разлика дали е во образованието или не. Кои се приодите за подобрување на квалитетот во образованието, значењето на перманентното учење, а во исто време и контролата на квалитетот во образованието? Исто така, во овој труд се елаборирани и начините за водење на проекти во образованието, кои се принципите за нивото водење, ефикасност и ефективност сè со тенденција планираната цел на проектот да биде со високо ниво на оствареност. За таа цел е направено истражување во насока да се детектира на кој начин и колку влијаат проектите во образованието за подобрување на квалитетот. За да се направи соодветна анализа истражувањето е спроведено врз наставници и директори кои учествувале во проекти и училишта во кои се реализирани проекти. Од дадените одговори за секое прашање се извлечени заклучоци и истите презентирани и сублимирани во заклучокот од ова истражување.

Националната програма е посветена на развивање и унапредување на знаењата и зајакнување на културата на живеење на граѓаните во Република Македонија. Таа настојува да даде полн придонес за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството и негово афирмирање како рамноправен и

респектабилен член во европското и светското опкружување. Националната програма треба да резултира со образовна архитектура базирана врз вредности соодветни на главните развојни правци, карактеристични за современиот свет и доволно моќна да придонесе за задоволување на важните и ургентните потреби на општеството, без притоа да се маргинализира обврската за зачувување на националната култура и традиција. Високите стандарди во образованието ќе придонесат за развој на слободата на умот, знаењето, иновациите и креативноста како темели на општеството, неговиот развој и добросостојбата на секој негов член.

Речиси единствен показател за квалитетот на образовниот процес кај нас, на училишно, но и на државно ниво, се оценките на учениците, иако во последно време како да е присутно неподелено мислење дека на училишните оценки не можеме многу да им веруваме, бидејќи не се доволно објективни. Главна карактеристика на оценувањето на учениците од страна на наставниците е традиционалниот пристап во вреднување на нивните усни или писмени одговори пришто, најчесто, од нив се бара да ги репродуцираат фактите што се дадени во учебниците. Ваквиот начин на проверување на знаењата не го одразува квалитетот, туку способноста на ученикот да меморира и репродуцира факти.

Раководење со проекти на критичен синџир е метод на планирање и управување со проекти, кој поголемо значење дава на потребните ресурси за извршување на проектните задачи. Тоа е апликација од Теоријата на ограничувања на проектите. Целта е да се зголеми степенот на постигнување (или завршниот степен) на проектите во една организација. Во примената на првите три од петте чекори на ТОП, системско ограничување за сите проекти се ресурсите. За употребата на ограничувањето, задачите кои што се наоѓаат на критичниот синџир добиваат приоритет пред сите други активности. Проектите се планирани и управувани за да се осигура дека активностите на критичниот синџир се подготвени да започнат најбрзо што можат, кога потребните ресурси ќе станат

достапни, овозможувајќи сите други ресурси да бидат достапни за критичниот синџир.

За специфични проекти, проектниот план треба да претрпи Израмнување на ресурсите, и тогаш најдолгата секвенца на задачи којшто имаат ограничени ресурси се идентификува како критичен синџир. Во околина со повеќе проекти, израмнувањето на ресурсите се извршува за сите проекти. Но, најчесто е доволно да се идентификува (или едноставно да се избере) еден ресурс — ресурс којшто претставува ограничување за повеќе проекти, и да се постават проектите врз основа на достапноста на тој единствен ресурс.

I Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Образованието на наставниците претставува мошне значајно прашање на секој систем, иако дел од проблемите во врска со тоа кај нас сè уште не се решени. Отсуството на изграден единствен модел за образование, како и концепт за професионален развој и напредување на наставниците доведе до нерамнотежа меѓу стручно-научната и професионално-педагошката компонента во иницијалното образование на наставниците. Овој прилог е обид некои од аспектите на проблемот да се стандардизираат и да се создадат можности за конзистентна структура на севкупното образование и усовршување на наставниците во текот на студиите, но и подоцна после нивното вработување, како процес на континуирано усовршување во струката. Кон современиот пристап образованието треба да се гледа како на инвестирање. Потребата и начинот за постигнување на најдобрите резултати од инвестирањето во образованието, само ја промовира и афирмира тезата за неопходноста од развој на менаџментот во училиштето. Освен тоа, членовите на училиштето - учениците и наставниците, имаат различни потреби, интереси, вредности, верувања, очекувања, стилови на однесување, стилови на комуницирање.

Улогата на менаџментот во училиштето, во тој контекст, е да “изгради мостови” меѓу овие различни концепциски излези. Луѓето постојано живеат во промени: во текот на својот живот секој од нас доживува некаква лична трансформација од детство до адолесценција, младост, средовечност и најпосле, старост. Развојот на кариерата може да оди од подреден до понизок менаџер, среден менаџер и на крај извршен менаџер или консултант. Организациите во кои се случуваат промени, истите зреат и еволуираат, а со тоа и потребите на кадарот

за работа на истите бара поинакви и дополнителни знаења и вештини, стекнати во процесот на образованието. Од овие промени се појавува и потребата во образованието да се вметнат поинакви содржини на настава и начини на трансфер на знаењето, со цел преку образовниот процес да се профилираат кадри соодветни за потребите на организациите. Проектите, кои имаат за цел внесување нови содржини, начини и техники за пренесување на знаењето влијаат на квалитетот во образованието.

1.1 Дефинирање на поимот проект

Проект претставува определена задача (која има определени почетни и завршни датуми) ,која се презема за да се создава уникатен продукт или услуга кој придонесува за позитивна промена или додадена вредност. Овие определени карактеристики на проектите се во контраст со оние на процесите, или операциите, кои претставуваат, долготрајна функционална работа со која се повторува истиот процес на производство на некој производ или услуга. Во практиката, начинот на управување со овие два система е најчесто многу различен, и поради тоа потребно е да се развијат специфични технички способности и примена на различен тип управување.

1.2 Менаџирање со проект

Раководењето (или управување) со проекти е дисциплина на планирање, организирање и управување со ресурсите што придонесува за успешно исполнување на специфични проектни цели.

Главниот предизвик на раководењето со проекти е реализација на поставените проектни цели во однос на проектните ограничувања, како што се

опфатот, времето и буџетот. Второстепениот и поамбициозен предизвик е да се оптимализира алокацијата и интеграцијата на инпутите, кои се потребни за да се постигнат претходно дефинираните цели.

1.3 Квалитет во образованието

Дефинирањето на квалитетното образование е многу сложено прашање. Најчесто употребувана дефиниција е онаа според која квалитетно образование е она кое ги задоволува образовните (развојните) потреби на неговите корисници, односно образованието кое е по мерка на корисниците. Квалитетното образование тешко се мери. На него влијаат многу фактори, како што се: средината, традицијата, услови во кои се реализира воспитно-образовниот процес, стручна компетентност на наставниците итн. Затоа тој и не може да се дефинира еднозначно и независно од образовната средина.

“Зголемениот интерес за квалитетот на образованието се должи на промените од стручен карактер во сферата на образованието. Станува збор за промените од дидактички аспект, односно образовната технологија. Овие промени се резултат на развојот на техниката и технологијата, афирмирањето на претприемништвото, подобрениот квалитет на животот на луѓето во различни сфери и зголемената свест и култура кај луѓето”¹.

Тоа се манифестира со промени во наставата што значат промени во улогата на ученикот или студентот, од пасивен слушател во активен учесник, како и промени во улогата на наставникот, од авторитарен предавач во координатор во училиницата и ментор, а тоа значи понекогаш: презентер, тренер или обучувач, лидер или фасилитатор. Новата парадигма во образованието гласи: Ставање фокус врз учењето, а не врз предавањето; ставање фокус врз ученикот или студентот и промовирање филозофија на учење за цел живот.

¹ Петковски Константин, <http://money.mnogoo.mk/mk/articles/Biznis/kvalitetno-obrazovanie>, 02.09.2012

Наставниците мораат да им помогнат на: учениците или студентите и на колегите за да ги разберат и развијат блоковите за градење на животните и работни способности, какви што се:

- стекнување на широки знаења;
- формирање на позитивни ставови;
- создавање на добри навики и
- совладување вештини.

За таа цел треба да ги користат современите форми и стратегии во реализацијата на наставата што го поттикнуваат критичкото мислење, како што се: анализа на студии на случај, решавање проблеми, тимска работа, подготовка и реализација на проекти, спроведувања на истражувања и евалуација. Пат до успехот е можен само ако наставниците поседуваат определени способности. Имено, наставниците треба да имаат способност да создаваат свест кај учениците или студентите, тоа значи да усвојат определени знаења преку кажување и предавање; способност за стимулирање преку правење и чувствување на нештата од страна на учениците или студентите, со што кај нив ќе се формираат потребните ставови: способност за фасилитирање или насочување преку покажување и гледање со што учениците или студентите ќе се стекнуваат со определени вештини.

Новите основни вештини, со кои треба да се стекнат учениците или студентите, а треба да ги поседуваат и наставниците, вклучуваат добро владеење со:

- компјутер;
- странски јазици;
- технолошка и еколошка култура;
- претприемништво и
- социјални вештини (лидерство, тимска работа и комуникации).

Клучни фактори за современото образование се: достапност на образованието до корисниците, еднакви можности за сите ученици или студенти и квалитет на поучувањето и учењето. До учениците или студентите, наставниците можат да стигнат преку рационалното или *logos*, емоционалното или *patos* и вредностите или *etos*. На овој начин ќе ги поттикнат и развијат кај студентите или учениците четирите составни делови на една комплетна личност а тоа се: умот, телото, срцето и духот. Секоја држава се стреми кон квалитетно или добро образование. Многу е полесно тоа декларативно да се наведе отколку да се конкретизира.

За да се постигне квалитет, добро е да се започне со одредување на „ви-зија“ на организацијата, заедно со политиките и целите. Претворањето на целите во резултати (да се направи да се случи квалитет), потоа, преку менаџерските процеси се прават низи активности кои ги произведуваат планираните резултати. Менаџирањето на квалитетот обемно ги користи трите вакви менаџерски процеси:

- Планирање на квалитетот
- Контрола на квалитетот
- Подобрување на квалитетот

Овие процеси сега се познати како „трилогија на Јуран“ („Juran trilogy“). Тие одат паралелно со процесите кои долго време се користат за да се менаџираат финансиите. Овие финансиски процеси се состојат од:

- *Финансиско планирање*: Овој процес го подготвува годишниот финансиски буџет. Тој ги дефинира акциите , кои што треба да се направат во претстојната година. Тој ги преведува тие акции во пари. Тој ги одредува финансиските последици од извршувањето на тие акции. Крајниот резултат ги утврдува финансиските цели на организацијата и нејзините различни сектори и единици.

- *Финансиска контрола:* Овој процес се состои од оценување на актуелниот финансиски учинок, негово споредување со финансиските цели и преземање акција за разликата - сметководствена „варијација“. Постојат бројни под процеси за финансиска контрола: контрола на трошоци, контрола на издатоци, контрола на залихи и така натаму.
- *Финансиско подобрување:* Овој процес е наменет за подобрување на финансиските резултати. Тој добива бројни форми: проекти за намалување на трошоци, нови објекти за да се подобри продуктивноста, развој на нов производ заради зголемување на продажбата, аквизиции, здружени претпријатија и така натаму.

Овие процеси се универзални - тие ја обезбедуваат основата за финансиски менаџмент, без разлика од каков вид е претпријатието.

Финансиската аналогичност им помага на менаџерите да сфатат дека тие можат да го менаџираат *квалитетот* со користење на истите процеси на планирање, контрола и подобрување. Бидејќи, *концептот* на трилогијата е идентичен со оној употребен во менаџирањето на финансиите, од менаџерите не се бара да го менуваат нивниот концептуален пристап. Голем дел од нивната претходна обука и искуство во менаџирањето на финансиите е применливо и за менаџирање на квалитетот.

Менаџментот на квалитет може да се претстави со практична дефиниција, оваа дефиниција ги соединува идеите за квалитетот од четири дисциплини:

- *Филозофијата*, која се стреми да го дефинира квалитетот.
- *Економјата*, која се осврнува на квалитетот во смисла на вредноста и исполнувањето на потребите.

- *Маркетингот*, кој што се осврнува на вредноста за клиентот и процесот на донесување одлука од страна на клиентот. Тоа значи, како клиентите го дефинираат квалитетот и ја бираат вредноста.
- *Оперативниот менаџмент*, кој што го гледа квалитетот како на спецификациите.

Дефинициите на квалитетот од сите овие различни перспективи изгледаат неповрзано, но соединувањето на сите преспективи дава ефективен пристап кон дефинирањето на квалитетот и создавање на производи и услуги во образованието.

2. Проектен менаџмент во образование

2.1 Проект , проектни активности и менаџирање на проекти

За да се направи успешен проект ,треба да се обрне големо внимание во фазата на идентификација. Во секојдневното живеење ,училиштата се соочуваат со многу проблеми кои треба да ги решат. За да го направат тоа потребно е да ги идентификуваат причините што довеле до проблемот и последиците што ги предизвикале , односно ефектот. Затоа е потребно да се определи вистинскиот проблем, на чие решавање треба приоритетно да се работи.

Вештините на проектниот менаџмент се основа на организациската продуктивност и квалитет во денешниот деловен свет. Примената на цврсти техники на проектниот менаџмент покажа подобрување на можноста за сè поуспешно извршување на работата за трипати помалку време , трошоци и капацитет.

Заложбата на проектниот менаџмент како специфична дисциплина во рамките на општата наука за менаџментот е успешна реализација на инвестициониот менаџмент , односно реализација на проектот во рамките на планираните перформанси, трошоци и време.

Во Република Македонија процесите на транзиција кон пазарно стопанство се одвиваат според динамика и опфат што 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 што се одвиваат во другите источно-европски држави. Може да се оцени дека кај нас, во некои сегменти, процесите на промените се во понапредната фаза отколку во некои други држави, но и тоа дека некои држави, како што се Унгарија, Полска, Чешка, Словенија и други, во некои сегменти, се во понапредната фаза, од оние кај нас. На ваквата состојба влијаат низа фактори од објективна природа, кои условуваат соодветно темпо и опфат на промените. Како најзначајни објективни фактори кои имаа соодветно влијание врз промените кај нас, особено би ги потенцирале следните:

- големината на нашата држава
- опкружувањето, а особено затвореноста на Република Македонија и немањето излез на море
- заостанатоста на земјата во некои сектори од економијата - расположливите ресурси
- економските притисоци и др.

Но, без разлика на сите околности кои на еден или на друг начин, влијаеја врз процесите на транзиција во нашата земја, сепак се направени крупни чекори кон воведување на новиот економски систем, кој се потпира врз слободата на пазарот

и пазарните законитости, претприемништвото и приватната иницијатива. Во таа смисла направени се следните работи:

- создаден е општ амбиент за воведување на новиот економски систем
- донесени се најголем број акти од областа на нормативно-правната регулатива
- отворен е процесот на асоцирање во сите економски и други групации во Европа и пошироко
- е отворен , и е во поодмината фаза на реализација, процесот на приватизација, како услов за пазарен амбиент
- во слична состојба е и процесот на трансформација на претпријатијата со општествен капитал
- поставени се темелите на новите односи во управувањето со претпријатијата и сл.

Со еден збор, се поставени темелите на еден нов економски систем кој се потпира врз пазарната логика и пазарните законитости, кому основната цел ќе му биде економската ефикасност. Но, самите цели на транзицијата не се доволни доколку се извршат само во доменот на приватизацијата туку, напротив, градењето на здрав пазарен амбиент подразбира многу повеќе од приватизација на општествениот капитал. "Така, целите на една национална трансформациона стратегија можат да бидат различни, а често пати, се спротиставени една на друга или се преклопуваат и тие би биле:²

- редуцирање на улогата на државата во економијата
- воспоставување на ефикасен и флексибилен приватен сектор
- редуцирање на државните дефицити

²Гоцевски Т., Потребата од менаџмент во образованието и рехабилитацијата, www.Ukim.edu.mk/index, 09.09.2012

- зголемување на државните приходи (од продажбата на државните претпријатија или од даноците од сеопштиот пораст на економските активности и сл.)
- зголемување на ефикасноста на работењето на претпријатијата
- пораст на квалитетот на стоките и услугите за потрошувачите и населението
- децентрализирање на економската активност и раширување на сопственоста на економскиот имот
- привлекување на нови инвестиции и нови производни програми
- воведување на квалитетен менаџмент во претпријатијата
- воведување на нова технологија и нов асортиман на производи и услуги
- пронаоѓање на нови пазари
- минимизирање на развојните ризици
- развој на капиталните пазари
- зголемување на извозот и на компаративните предности на националната економија
- намалување на задолжноста преку имотно-долговната конверзија
- зголемување на вработеноста и активитетот на економијата итн.

Од изнесеното можеме да заклучиме дека процесот на транзиција од стариот кон новиот економски систем по опфатот, по радикалноста и длабочината на промените, е посложен од сите други процеси што се одвиваат во земјата. Оттука се поставува и прашањето за должината на траењето на транзициониот период. Од аспект на овој труд се поставува и прашањето за промените кои треба да настанат во другите сектори, кои исто така, ќе мора да се прилагодат на пазарниот амбиент и да работат според економските законитости и пазарната логика. Тука, пред сè, мислиме на транзиционите процеси кои треба да настанат во сферата на едукацијата, рехабилитација, воспитанието и образованието, културата, здравството, социјалната сфера и сл. За нас, од особено значење е дека и во овие сектори процесите на транзиција се веќе отпочнати и се создава

соодветна нормативно-правна регулатива и инфраструктура за нивно успешно заокружување. Во оваа пригода ќе посочиме само дел од тие процеси:

- отворена е можност за конкуренција во областа на едукацијата, средното образование, а најверојатно тоа ќе биде овозможено и во високото образование, преку можноста за воведување на приватна иницијатива и во оваа област
- во областа на здравствената заштита, исто така, се отворени процесите за воведување конкуренција, а за јавното здравство подготвена е програма за негово целосно прилагодување кон пазарниот амбиент што го создава новиот економски систем
- во областа на културата, исто така, е отворен процесот на конкуренција и финансирање по основ на усвоени програми, што упатува на нови пазарни односи и во оваа дејност
- интересно е што таква иницијатива е покрената и за социјалната сфера каде, според новата регулатива, се предвидува воведување на приватната иницијатива.

Прилагодувањето на пазарните услови на работење и кај овие сектори неминовно бара остварување и на една од основните цели на транзицијата, а тоа е: **воведување на квалитетен менаџмент, како услов за успешно остварување на поставените цели кај овие институции.** Тоа значи дека и во областа на рехабилитацијата, воспитанието и образованието треба да се воведат менаџментот како современ процес кој во себе ги инкорпорира следните активности: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, без кои не може да се замисли современиот воспитно-образовен и едукативен систем. Поради тоа се вели дека "новата техно-економска парадигма претставува збир на меѓусебно поврзани технички, организациони и менаџерски иновации, чија предност е во новиот асортиман на производи и производни системи и услуги без кои не може да се замисли современата економска структура

на општеството. Оттука, научно-техничкиот и технолошкиот развој, кој во основа се потпира врз образовниот систем на земјата, носи крупни општествено-економски импликации што бараат радикални промени во управувањето и раководењето, односно менаџментот во тие сектори и во нивните институции. Преминот од стариот економски систем на договорна економија кон новиот, несомнено, радикално го поставува прашањето за афирмацијата на менаџментот во сите општествени сегменти, вклучувајќи го и воспитно-образовниот и едукативниот систем. Менаџментот како современ процес, кој во основа се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување во воспитно-образовните институции треба да стане составен дел на нивната организација и пазарна ориентација, како услов за успешно извршување на однапред поставените цели. Притоа, менаџментот во оваа сфера треба да се препознава и да се карактеризира со: знаењето на менаџерите, нивната вештина и способност за управување и раководење во услови на пазарна економија. Тоа ниту оддалеку не е едноставен процес. Затоа се наметнува и потребата од образување, изградување и оспособување на соодветни менаџерски кадри кои ќе го понесат ризикот за успешното работење на институциите од областа на рехабилитацијата, научно-истражувачката работа, воспитанието, образованието, перманентното образование, доквалификациите, едукацијата и сл. Денес со право се смета дека предност за опстанок и економска ефикасност имаат само оние претпријатија и институции кои своето работење, управување и раководење го темелат врз современиот менаџмент, кој пак, од своја страна, преферира образование, знаење, наука, информации, искуства, деловен ризик и сл. Оттука и познатиот експерт за современ менаџмент, Питер Кракер, ќе напомене дека "менаџментот претставува главен ресурс на развиените земји и најпотребен ресурс на земјите во развој". Со оглед на фактот што нашата земја се наоѓа во фаза на развој и премин кон нов економски систем, неминовноста од современ менаџмент во сите сектори се поставува како императив на времето. Заклучокот за овој дел би бил дека во современите услови не се поставува

прашањето дали на воспитно-образовните, научните и слични на нив институции им е потребен менаџмент, туку како тој најбрзо да се имплементира и да почне да функционира, внесувајќи ги и овие субјекти во пазарната економија, кон која се стреми целиот свет.

3. Приоди за подобрување на квалитетот во образованието

Во училиштето една од најзначајните улоги ја има наставничкиот персонал. Тој е единствениот ресурс, кој на децата може да им пружи соодветна и задоволителна настава. Наставничкиот персонал е должен да обезбеди квалитетна настава од која подоцна е должен да очекува квалитетни резултати. Токму тие резултати кои ќе бидат донесени од учениците се единствениот елемент кој сведочи за квалитетот на учениците, па и на самото училиште. Квалитетот може да биде речиси загарантиран само доколку во училиштето владее еден правилен менаџмент. Токму тој менаџмент е причина плус наставниците и учениците да се залагаат за негово негување. Освен нив како најважен ресурс кој го донесува менаџментот во училиштето е самиот директор. Неговото значење и важност е уште поголемо и од значењето на наставниците и учениците³.

3.1 Перманентно учење

Како што напоменавме погоре наставничкиот персонал е најважниот и најодговорниот ресурс во училиштето кој мора да обезбеди училишен квалитет. За да се обезбеди сето тоа е потребно професионално усовршување / обука на наставничкиот персонал.

³ Јурич Владимир, Педагошки менаџмент, Педагошки истражувања, Загреб, 2004

Доживотно учење

Образованието на човекот во текот на неговиот живот може да се подели во две групи: Иницијално образование и Перманентно образование. Во групата на Иницијално образование спаѓа формалното образование, со кое човекот се стекнува во текот на образование во редовниот школски систем. Во групата на перманентно или постојано образование спаѓаат неформалното образование и формалното образование или самоучење.

Со подигнувањето на свеста за потребата за образование на возрасните, се родила идејата дека учењето би требало да трае доживотно. Поради тоа, потребен е систем на образование, кој во секој момент, на секој поединец без оглед на возраста или на професионалниот статус, ќе му овозможи прилика за стекнување на нови, разновидни и корисни знаења.

Концептот на доживотно учење ги опфаќа и ги ускладува различните облици на учење во текот на целиот човечки живот. Тоа се: организираното учење (образование и развој), кое може да биде формално учење (школување) и неформално учење (курсеви, семинари, тренинзи од НВО или други институции за образование), како и неорганизираното или информалното учење. Со оглед на тоа дека човекот мора да учи во текот на целиот свој живот, учењето на возрасните лица не се одвива во училиштата, туку таму каде што возрасните лица живеат и работат.

Формално образование

Формалното образование е најчесто поврзано со образовните институции. Тоа е хиерархиски структуриран и хронолошки подреден образовен систем кој се спроведува од основните училишта до универзитетските установи, вклучувајќи ги и академските студии и разни облици на специјализирани програми од институции за целовременски технички и професионален тренинг. Формалното образование подразбира активности кои се изведуваат преку институционални и јавно верифицирани облици на образование заради стекнување со стручни звања,

вештини и способности, а ги опфаќа предшколското, основното, средношколското и високото образование.

Базичната обука на наставниот кадар за предучилишно, основно и средно образование се остварува на четирите универзитети во Република Македонија. Професионалното усовршување на наставниците во предучилишното, основното и средното образование се остварува на следните нивоа:

1. Државно или регионално – најчесто преку подрачните единици на Бирото за развој на образованието, зависно од целта на усовршувањето или бројот на учесниците кои треба да бидат опфатени (за наставни планови и програми, одредени прашања од образовната технологија, проекти и сл.)
2. Училишта/образовни институции како стручни активи на групи наставници (одделенска, предметна настава, општообразовна, стручна) или училишни тимови.
3. Стручни средби, тркалезни маси, симпозиуми, најчесто за актуелни или "базични" прашања од воспитно – образовниот процес, каде учеството е поединечно или како училишни претставници.
4. Педагошки и стручни списанија, весници, информатори со стручни материјали, методолошки прилози, согледувања каде учеството е индивидуално или на ниво на институција / училиште.

Досегашните искуства покажуваат дека професионалниот развој на наставниците има низа недостатоци:

- Отсуство на утврдена политика за професионален развој на наставникот;
- Препуштеност на индивидуална иницијатива;
- Недоволна материјална поддршка во училиштето и на наставникот за негов професионален развој;
- Формализирање на менторскиот систем со приправниците;

- Отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој и напредување во кариерата;
- Отсуство на иницијативи за професионално усовршување на наставникот;
- Недефиниран систем за обука;
- Неизграден систем за акредитација.

Најголем број експерти истакнуваат дека професионализацијата на наставниците е предуслов за успешно унапредување на квалитетот на образованието и дека тоа е од голем интерес за оние кои ја креираат образовната политика. Токму поради тоа е потребно воведување и развивање на концепт за професионален развој на наставниците. Континуираното образование, односно усовршување на наставникот има свое посебно значење. Потребата на нашето време, изразена во ставот постојано да се учи во текот на целиот живот е од особена важност токму за наставничката дејност.

Создавањето стимулативни општествени и професионални услови за кариерен развој во наставничката професија значително ќе го промени односот на наставникот кон сопствениот професионален развој. Современите стандарди за ефикасно и ефективно работење на воспитно – образовните институции ја наметнаа потребата за имплементирање и институционализирање на систем за иницијална обука (pre-service) и систем за професионално усовршување (in-service) на вработените во воспитно-образовните институции⁴.

⁴ Богатинов И., Менаџмент на едукација и ефективност, Тоатал, Скопје, 2009

Постојна состојба	Посакуван професионален развој на наставникот
Моделот се заснова на концептот пренесување (трансмисија) на знаења. Да се научи значи да се акумулираат знаења, па со тоа наставникот е доминантен пренесувач/ предавач на знаењата.	Новиот модел се заснова на концептот конструкција на знаењата. Знаењето не може да се пренесе, тој што учи мора со своја сопствена активност да го конструира. Според тоа, наставникот се третира како партнер во процесот на изградување на знаењето во педагошката комуникација, но и практичар кој ја промислува сопствената работа, практика, но кој врз основа на старите знаења гради нови знаења и искуства и со тоа не ги става во заблуда своите ученици.
Обуката најчесто се одвива еднократно (иницијалното, базичното образование на наставникот), односно усовршувањето е обично следење на еднократни курсеви на кои наставникот добива нови информации за поединечни аспекти на работењето, главно нови содржини (и тоа најчесто во вид на предавања за поголема група истовремено).	Обуката на наставникот е фазен, долгорочен и перманентен процес, додека универзитетското образование е само првата фаза во подготвувањето за неговата идна улога. Не постои јаз меѓу базичното образование на наставниците и нивното понатамошно усовршување. Усовршувањето е составен дел на нивното перманентно образование и ги вклучува искуствата кои наставникот ги стекнал надвор од формалниот систем на образование и/или усовршување (наставникот учи во текот на времето и тоа го вградува во училишната практика).
Обуката и образованието на наставникот се лоцира надвор од училиштето и, главно, не се поврзани со актуелното искуство на наставникот.	Професионалниот развој на наставникот се случува во специфичен контекст. Најефикасен ПРН се одвива најчесто во училиштето, тесно е поврзан со дневните активности на наставникот и ученикот и на него многу делуваат знаењата и искуствата на наставникот.
Повремено следење и евалвација на работата на наставникот (најчесто од страна на соодветните советници од Бирото за развој на образованието).	Постојано следење и редовна поддршка и помош на наставникот во работата со постојани повратни информации, преку разни видови евалуација. Оценка на неговата работа не дава само советникот (стручното лице, просветните инспектори), туку и неговите колеги, парови или тимови на наставници и сл. Улогата на евалуацијата е да овозможи размена на добрите резултати меѓу луѓето кои се занимаваат со образование.
Реформите се спремаат, главно, во надлежното министерство и се испорачуваат на наставниците за да се запознаат и да ги применуваат. Наставникот во реформите е вклучен само како реализатор на истите.	Дел од реформите се одвиваат токму во училиштата. Задача на наставникот е да учествува во нив и со својата активност да придонесе за успешно спроведување на истите. Наставникот се третира како професионалец кој работи на менување на ситуацијата во која работи.

Наставникот интерпретира туѓи истражувања и теории, тој е пренесувач на туѓи знаења.	Наставникот прави свои рефлексии и врз нивна основа спроведува мали испитувања (наставникот како истражувач). Наставникот е и произведувач на знаења, многу од тие рефлексии, резултати на истражувања и искуства ги вклучува повратно во својата настава, менувајќи ја, унапредувајќи ја и прилагодувајќи ја на конкретни случаи.
Усовршувањето на наставникот е негова приватна работа, личен избор дали сака или не да се вклучи во некој вид на усовршување. Усовршувањето му се препорачува на наставникот, но системот не го принудува на тоа и не ги проверува ефектите од тоа усовршување во процесот на неговата работа.	Постојаното усовршување е задолжителен дел од наставничката улога и е вградено во системот на кариерен развој. Наставникот не може да го избегне усовршувањето бидејќи од него се очекува да внесе иновации во својата работа и тоа се проверува.
За образованието на наставникот задолжена е одредена институција (пр., БРО).	ПРН подразбира сложен динамички модел на соработка на низа различни институции (факултети, истражувачки институции, владини експертски или невладини институции и сл.) за образование и развој на наставниците.
Наставникот работи најчесто изолирано (дури и од колегите кои го предаваат истиот предмет). Наставникот по свое убедување се консултира со другите.	Тимската работа на наставникот и другите колеги систематски е предвидена во дефинирањето на работата. ПРН е кооперативен процес иако има простор и за изолирана работа. Постои смислена интеракција на наставниците меѓу себе, како и со стручните соработници, родителите и членовите на заедниците
Наставникот најчесто е на маргините на општествените збиднувања и ретко учествува во промените во локалната заедница.	Од наставникот се очекува да биде жив агенс на промените во училиштата и во локалната заедница.
Синдикатот како организација во која учествуваат наставниците се занимава, главно, со платите на наставниците, но не и со нивниот професионален развој.	Се инсистира на професионално здружение на наставниците, кое покрај грижата за положбата на професијата и за стручниот развој, ќе води сметка и за организирање на разни видови професионална помош, ќе се грижи за положбата на наставниците во општеството и сл.

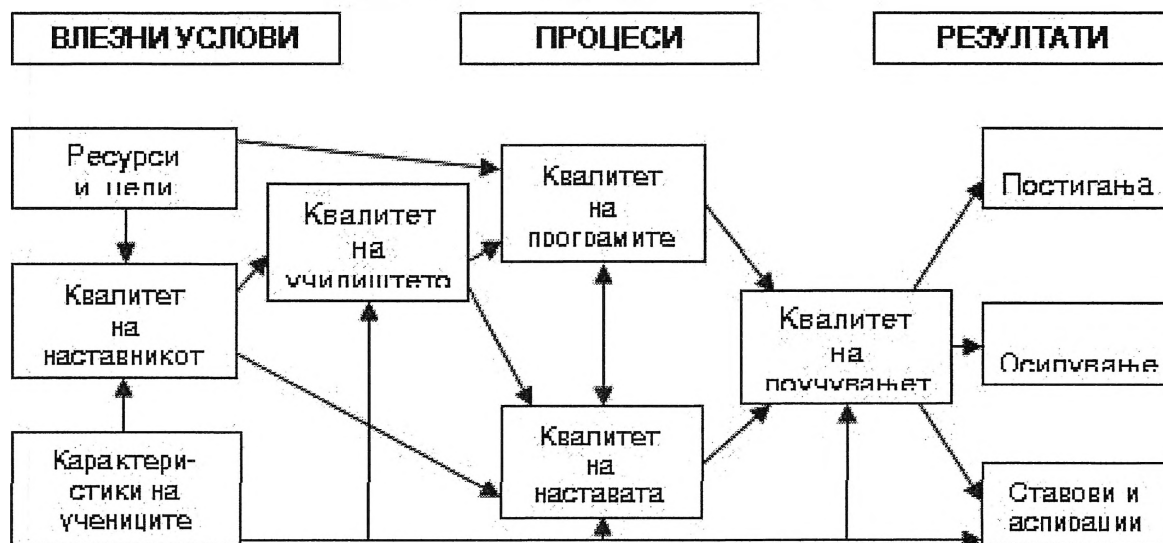
Извор: Петковски К., Ламева Б., Миленковска В., Интегрална евалвација како основа за функционално инспектирање, Европа 92, Кочани, 2004

Менаџментот со квалитет подразбира систем од процедури, протоколи и документи со кои се дефинираат, планираат, управуваат, контролираат и евалуираат сите постоечки и предвидливи внатрешни и надворешни релации.

Целта на менаџмент на квалитет е градење, одржување, потврдување и унапредување на квалитетот на сите нивоа на кои се комуницира со крајните корисници и внатрешните учесници во создавањето, развивањето и продавањето производи или услуги. Овој процес е и мошне одговорна обврска и предуслов за сите оние кои во своето работење треба да имплементираат и спроведуваат некои од меѓународните стандарди или претставуваат дел од меѓународен конзорциум каде се практикува корпоративното управување.

Различно е дефинирањето на квалитетното образование во економски, социјално и културно развиена средина, а поинаку во помалку развиена или неразвиена средина. Квалитетното образование воглавно се фокусира: на влезните услови, на процесите и на резултатите.

Модел на образовниот процес



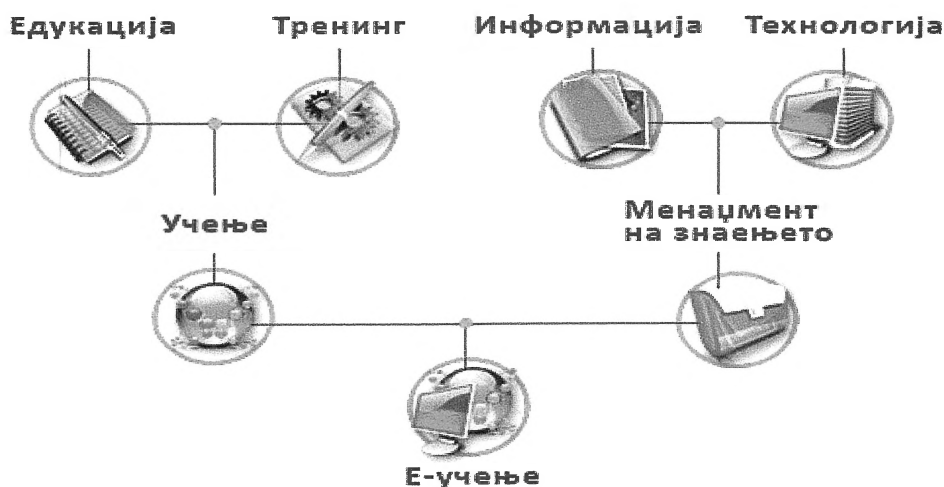
Извор: Oakes J. (1986), Educational Indicators: A Guide for Policy Makers

Резултатите сами по себе не се доволен показател за постигнат квалитет, туку неопходно е потребно анализирање на одвивањето на воспитно-образовниот процес и партиципирањето на субјектите во тој процес. Оценката за постигнатото ниво на квалитет во образованието треба да се темели врз споредување на постигнатото во дадената ситуација, со претходно

поставените цели и стандарди. Содржната воглавно ги покрива подрачјата на: воспитната политика на образованието, актуелната култура на средината во која се одвива воспитно-образовниот процес и поставеноста на системот.

Е-учење

Е-учењето е сеопфатана работа која ги комбинира модерните интерактивни методи на учење со менаџментот на знаењето и нуди методи за подобра евалуација на знаењето. Е-учењето вклучува аквизиција, генерирање и трансфер на знаењето преку употреба на информатичка и комуникациска технологија (ИКТ). За жал, многу од луѓето што нудат услуги од оваа област се обидуваат да го “упростат” овој концепт, или го стеснуваат својот фокус и терминот Е-учење го користат за обичен веб – базиран тренинг. Е-учењето е многу посеопфатна работа која ги комбинира модерните методи на учење со менаџментот на знаењето и нуди методи за подобра евалуација на знаењето.



Дијаграм на е-учење

Технички гледано системите на електронско учење што се користат во светот универзитети се состојат од⁵:

- **LMS (Learning Management System)** – Обично е веб базиран систем кој служи за менаџирање на курсевите, квизовите, анкетите, предавањата, студентите, професорите, евалуацијата и фидбекот;
- **Софтвер за креирање на курсевите и квизовите** – прилично едноставен софтвер кој ви овозможува само со неколку клика на вашата Power Point презентација да создадете онлајн курс;
- **Стручна обука – обука за користење и администрирање на CMS** и софтверот за креација на курсеви, но и како да создадете поефикасни предавања користејќи ги предностите на мултимедијата – слика, звук, видео, анимација.

3.2 Контрола на квалитет на образованието

Една од најслабите страни на досегашната образовна практика е отсуството на систем за контрола на квалитетот на образовните услуги, како и недостигот од стручни лица кои би ја вршеле таа контрола. Овој сегмент од образовниот процес е особено потенциран во земјите со развиени образовни системи, кои имаат воведено јасно дефинирани стандарди за квалитет. Степенот на исполнување на стандардите се оценува со помош на објективни, мерливи индикатори. Тие служат како основа за евалвација и самоевалвација на воспитно-образовната практика, како и за лиценцирање и сертифицирање на воспитно-образовните установи и кадри⁶.

⁵ Проева В., Тотал, Учење на далечина. Скопје, 2009

⁶ Нацрт повеќегодишна оперативна програма "Развој на човечки ресурси" 2007

Според Програмата за развој на средното и на постсредното образование во Република Македонија, контролата на квалитетот на средношколските образовни услуги ќе се обезбеди преку формирање државни тела кои ќе ја извршуваат таа функција: Државниот просветен инспекторат, Заводот за школство на Република Македонија и Државниот испитен центар. Во согласност со законската регулатива, контролата ќе се остварува и на локално ниво, преку образовните институции и преку локалната самоуправа.

Еден од начините за следењето и вреднувањето на работата на училиштата е преку екстерна евалуација. Овој вид на евалуација има за цел да обезбеди повисок степен на објективност во поглед на работата и постигањата на училиштето, како и сите субјекти опфатени со него (учениците, наставниците, директорите, стручната служба). Компонента од екстерната евалуација во целина претставуваат екстерните оценувања на постигањата на учениците и екстерните испити. Тие овозможуваат државата, локалните власти и училиштата да добиваат:⁷

- валидни и веродостојни податоци за квалитетот на постигањата на учениците на различни степени на образовниот систем;
- сознанија за факторите што се поврзани со постигањата.

Екстерните проверувања се јавни, па токму затоа и резултатите од него треба да бидат јавни и достапни за сите заинтересирани субјекти (ученици, наставници, родители, државни органи надлежни за образованието, факултетите, институциите и сл.). Нивни главни функции се:

- донесувањето на одлуките во образованието да се базираат врз докази;
- да се постават и следат стандарди за постигнувањата на учениците на државно ниво;
- да се подобри оценувањето во училиштата;
- да се воспостават изедначени критериуми на оценување на државно ниво;

⁷ Петковски К., Ламева Б., Миленковска В., Интегрална евалуација како основа за функционално инспектирање, Европа 92, Кочани, 2004

- да се воспостави ефикасна распределба на ресурсите;
- да се измени односот ученик-наставник;
- за систематско воведување на поинакви методи на работа во училиштата.

Еден вид на екстерни проверувања се и националните оценувања. Националното оценување е конципирано како мерење на постигањата што циклично ќе се повторува и на тој начин ќе се следат промените во постигнувањата што можат да настанат како резултат на преземени планирани активности или на непланирани промени. Основна цел на националните оценувања е да се приберат податоци за постигнувањата на учениците што ќе послужат како:⁸

- показатели за тоа што знаат учениците по одделни предмети на ниво на државата;
- емпириска база за дискусија на квалитетот на образованието;
- индикатори за идни слични мерења.

4. Водење на проекти за подобрување на квалитетот во образованието

Наставниците се фокусирани врз целите и задачите на програмите, т.е. нивното внимание е концентрирано врз реализацијата на однапред дадените содржини кои се трансформираат во цели и задачи. Значи, наставникот е свртен кон програмата и нејзината содржина, а не кон ученикот⁹. Неговото внимание е концентрирано на тоа како да ја реализира наставната единица, а не кон тоа како наставната единица влијае врз учениците/студентите, какви ефекти предизвикува кај нив на планот на усвојувањето на знаењата,

⁸ Гоцевски Т., Економика на образованието(трето изменето и дополнето издание), Скопје, 2004.

⁹ www.esem.org.mk

развивањето на вештините и изградувањето на ставовите, како учениците/студентите ги стекнуваат тие нови знаења и вештини, кои активности ги преземаат при нивното усвојување и сл. Најмало внимание се посветува на тоа како учениците ги применуваат стекнатите знаења, вештини и ставови во вистинските животни ситуации.

Системот на вреднување на работата на наставниците и учениците има најголема вина за ваквата ситуација. Наставникот и неговата работа се вреднуваат само врз основа на реализираната програма, и тоа нормативно, без притоа да се води сметка дали тој успеал да ги реализира целите и предизвикал одредени промени кај учениците, т.е. без да се води сметка колку секој од нив стекнал знаења и вештини и какви ефекти тие знаења и вештини предизвикале кај него. Успешноста на наставникот се мери со постигнувањата на учениците. Всушност, системот на оценување води сметка единствено за умешноста и способноста на учениците/студентите да ги "пресликаат" содржините од програмата и е доминатно зависен од слободната процена на наставникот. Ваквиот пристап предизвикува состојба во која недоволно се следи, проверува и оценува оспособеноста на учениците за примена на усвоените знаења во нови ситуации, особено во вистинските животни ситуации.

Инвестирањето во образованието, обуката, науката и истражувањето се секогаш исплатливи инвестиции и најсилни чинители на националната компетентност и конкурентност, а со тоа и основни фактори на одржливиот развој на земјата. Тоа, пак, претпоставува обезбедено финансирање на Министерството за образование и наука и соодветна буџетска поддршка. Од вкупниот буџет за образование, за основно образование се издвоени - 59,15%, за средно - 22,66%, за високо - 12,46%, за ученички стандард - 1,92% и за студентски стандард - 3,81%. Од средствата кои училиштата ги добиваат близу 80% одат на плати, додека во високото образование тој процент изнесува преку 90%. Особено ќе биде важно да се дефинира јасен систем за финансирање во

услови на децентрализација на образованието¹⁰. И покрај тоа што е поскапо финансирањето на образованието во руралните подрачја кои се слабо населени, тоа не треба да претставува причина за компромитација на квалитетот на образованието и обуката и ускратување на природното право на образование на секој. Во таа насока, распределбата на средствата ќе се одвива ефективно, профитабилно и праведно и во согласност со приоритетите на државата, водејќи притоа сметка за реалната финансиска моќ на општините и населението, особено маргиналните групи на население, утврдена преку објективни критериуми. Во оваа смисла, потребно е да се зајакне увидот во остварувањето на даночната и социјалната политика и почитувањето на законите во економскиот сектор за секоја општина посебно. Тоа подразбира напуштање на линеарниот начин на распределба на средствата и спроведување на систем за финансирање кој ќе го стимулира квалитетот и ќе ја обесхрабри неквалитетната работа и манипулациите во образовните установи. Притоа, распределбата на финансиските средства мора да ја почитува логиката на предност на државните приоритети.

Секоја државна или приватна установа, која се занимава со средно или со постсредно образование, мора да исполнува три видови стандарди: 1. за изведување ефикасна и квалитетна образовна програма; 2. за квалитет на воспитно-образовниот кадар и 3. за постигнувањата на учениците¹¹.

Квалитетот и ефикасноста на образовната работа треба да се остварува преку:

- наставни програми во кои се вградени современи научни и технички сознанија;
- примена на активни методи на учење и настава кои обезбедуваат трајни и применливи знаења;
- оспособување на учениците со завршено средно или постсредно образование за основање и водење на сопствена фирма;

¹⁰ Гоцевски Т., Образовен менаџмент (второ дополнето и изменето издание), Скопје, 2003.

¹¹ Богатинов И., Менаџмент на едукација и ефективност, Тоатал, Скопје, 2009

- партиципација на работодавците и на родителите во предлагањето измени и дополнувања на постојните наставни планови и програми;
- утврдување на регистар на стандарди за занимања за стручно образование и обука;
- експертиза на квалитетот на трговските друштва и занаетчиите, кај кои ќе се врши стручна обука на учениците.

Квалитетот на воспитно-образовниот кадар треба да се остварува преку:¹²

- постојан професионален развој на наставниците со различни форми на
- дообука, организирана од државни образовни институции, невладини
- организации или синдикални здруженија;
- стручна дидактичка дообука на обучувачите од претпријатијата;
- акредитација на установи кои ќе организираат обука на наставници инструктори.

5. Успешноста на проектот менаџмент

5.1 Ефикасност и ефективност на тимската работа

Со зголемената потреба за организациска флексибилност, употребата на тимови станува еден од најважните аспекти од функционирањето на многу компании. Салас (2006) опишува тим како група на луѓе, составена за да постигнат одредена цел. Тој дополнително тврди дека не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, туку и самите тимови треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со

¹² Paul C. Dinsmore et al, The right projects done right! John Wiley and Sons, 2005.

работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од самата желба на членовите да споделат идеи и знаење. Кастка (2002) тврди дека работата во рамките на еден тим има повеќе димензии и тоа може да се подели на три нивоа: на индивидуално ниво, на ниво на тимот и на ниво на поголема организациска структура. Тој исто така дискутира дека ако работата е извршена ефективно на сите три нивоа, тимот ќе има поставено добра основа за успешно завршување на својата задача. Треба исто така да се земе предвид дека трите нивоа се меѓусебно зависни и дека проблемите на кое било едно ниво лошо ќе се одрази на другите две нивоа.¹³ Дополнително на тоа, Салас (2002) тврди дека важен дел од тимската работа е поставувањето и дефинирањето на јасни цели, како и начини според кои тие цели ќе бидат остварени. Понатаму, тој дискутира дека, за да обезбеди менаџерот јасни правци и појаснувања во врска со проблемот и расположливите начини на негово решавање, другите членови на тимот треба да имаат ученички менталитет, да бидат отворени кон ново знаење и да бидат флексибилни. Гелдензоф (2006) го поддржува ова преку нејзиното тврдење дека тимовите мора да имаат внатрешна атмосфера на учење и високо ниво на прилагодливост кон новите предизвици од надворешната средина.

Многу важен аспект од функционирањето на една организација претставува нивото на ефикасност и ефективност со кое тимовите ги извршуваат своите задачи. Ова најчесто се пресметува во смисла на пари или буџет и време. Со ефикасното и навремено извршување на задачите, тимовите значително придонесуваат кон поголемата перформанс слика, гледана од организациско ниво. Како резултат на долгогодишните истражувања, денес можат да се најдат неколку теории и идеи за тоа како најдобро може да се процени тимската ефективност.¹⁴ Сандрстром (1990) тврди дека тимската ефективност има два дела. Првиот дел го вклучува фидбекот, кој членовите на тимот го добиваат од реализаторите. Ова е

¹³ Група автори, Извештај за Национално оценување на постигањата на учениците во одделенската настава, Биро за развој на образованието, Скопје, 2002

¹⁴ Kowalski, J. T. (1994) : Case Studies of Beginning Teachers, Addison - Westley Pub.Co.

добар начин преку кој може да се види каде се направени грешки и да се изнајдат начини за нивно корегирање. На овој начин тимот, не само што може да ги лоцира своите грешки и послаби страни, туку преку корекција може и да го подобри својот перформанс. Се разбира, во вакви околности не смее да се потцени улогата на менаџерот како фацилитатор на групната работа и неговиот/нејзиниот придонес кон подобрување на тимските резултати.

Вториот дел е тесно поврзан со внатрешната атмосфера во тимот. Ова имплицира постојана посветеност на членовите на тимот да инвестираат време и напор да го подобрат работењето заедно, и способноста да ги решат потенцијалните конфликти и меѓусебни разлики за доброто на тимот како целина. Повторно, тука менаџерот ја има главната улога преку изградбата на тимска култура внатре во групата.

Уште еден важен аспект е дека менаџерите мора да помогнат да се развие чувство на доверба помеѓу членовите на тимот, како и чувство на самодоверба кај секој индивидуален член. Како последица, ова ќе го подобри начинот на комуникација и развивање на нови идеи помеѓу членовите на групата, што ќе овозможи задачите и целите да бидат завршени побрзо и поефективно. Дополнително, недостигот на визија и ориентација кон извршување на задачата може да има оштетувачки последици за перформансот на тимот, па уште една од улогите на менаџерот мора да се осигура дека сите членови ја разбираат "поголемата слика" и секој од нив знае како тој/таа се вклопува во таа слика. Точното мерење на перформансите на организациските тимови е од големо значење за една организација. Тоа е процес во кој се вложува многу време и напор. Успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на компанијата, така што ефективните менаџери кои се способни да воспостават добри односи помеѓу членовите на групата и да изградат добри комуникациски канали, се од голема важност за успехот на секој проект со кој се справува тимот. Во таква средина сите членови на тимот ќе бидат во можност да се здобијат со нови вештини и знаења за иднина. Дополнително на тоа, еден критичен аспект

од точната проценка на тимскиот перформанс се изразува преку можноста членовите на тимот да добијат фидбек за нивниот придонес, посочување на грешки и корекција на истите, со што би се спречило нивно повторување. На овој начин сите членови ќе ги подобрат своите индивидуални вештини и знаења со што ќе го достигнат бараното ниво на перформанс од страна на менаџерот, организацијата и индустријата во целост.

Една карактеристика на процесот на прецизна проценка на перформанс е дека во многу случаи луѓето не знаат кои аспекти да ги земат како критериуми. Во секојдневниот живот, димензиите кои што можат да се изразат преку бројки се полесни за дефинирање отколку нематеријалните аспекти како на пример креативноста, искуството, конкурентноста и така натаму.¹⁵ Веќе е утврдено дека пристапот со кој се мери, прво успехот на индивидот во тимот и тоа се додава на успехот на тимско ниво би бил премногу консумирачки процес во смисла на пари и време, а не нуди никакви гаранции за точноста на резултатите.

Од тоа што дискутиравме досега, очигледно е дека менаџерите мора да знаат да го постават вистинскиот перформанс бенчмарк за својот тим, и да имаат знаење и искуство како да го проценат перформансот на индивидуално и тимско ниво врз основа на тој бенчмарк. Ова може да се постигне само со ефективен менаџерски стил и поседување на неопходното знаење и искуство поврзани со проблемот, кој тимот е задолжен да го реши. Во денешно време, перформансите на тимот и нивото на успех постигнат во најголема мера зависи од квалитетите на менаџерот на тој тим.

Различни менаџери имаат различни приоди и начин на решавање на проблемите во зависност од нивното искуство, знаење, емотивна интелигенција и таканаречените "шеми на носење одлуки". Како што Варвел (2004) тврди, менаџерите мораат да научат како да ги проценуваат сите членови на нивните тимови, без разлика на нивните лични карактеристики и разлики, што значи дека сите членови во групата мора да бидат третирали како еднакви. Ниво на

¹⁵ Michael E. Domcsch, Hristova E., Human resource management in consulting firms, Springer, 2006

толеранција мора да биде постигнато и менаџерот мора да ја има главната улога во градењето на таква средина. Дополнително, менаџерот мора да помогне на секој член да ја развие способноста сам/а да може да го процени квалитетот на завршената работа. За да го постигне ова, менаџерот мора да поседува концептуални и аналитички способности преку кои ќе се креира потребната средина во која членовите ќе можат да ја завршат својата работа на високо ниво.

Понатаму, како што расправа Моере (2006), менаџерот исто така мора да има способност да решава проблеми, како и вештина да предвиди и да спречи нови проблеми уште пред да се случат. Со ова дополнително се акцентира потребата за менаџерска проактивност. Ако навреме не се превземени неопходни мерки, може да дојде до сериозно пореметување на тимската работа.

На крај, во процесот на комуникација, менаџерите мора да влијаат на членовите на групата преку употребата на стимули кои ќе ја зголемат нивната желба да постигнат подобри резултати, да се почитуваат и помагаат еден со друг, да бидат свесни за важноста на задачата, и да чувствуваат слобода да побараат помош кога им е потребна. Способноста на индивидуалните членови сами да се организираат може дополнително да ја олесни задачата за тимот како целина и да помогне целиот процес да се одвива побрзо во смисла на време, пари и напор. Со сите овие фактори земени предвид и извршени ефективно, менаџерите можат да создадат средина во која ќе има малку, или пак воопшто нема да има простор за грешки, во која ќе следат одлични резултати, на индивидуално, тимско и организациско ниво.¹⁶

Формирање на тим. Меѓуфункционалниот пристап кон планирање на квалитетот е ефективен од неколку причини:¹⁷

Вклучувањето на тим промовира споделување на идеи, искуства и чувство на посветеност да се биде дел од организацијата и да се помогне на „нашата“ организација да ги постигне своите цели.

¹⁶ Lewis R. Ireland (2006) Project Management. McGraw-Hill Professional, 2006

¹⁷ Michael E. Domcsch, Hristova E., Human resource management in consulting firms, Springer, 2006

Разноликоста на членовите на тимот носи покомплетно работно знаење за производот и процесите кои треба да се планираат. Планирањето на еден производ вклучува темелно разбирање на тоа како работите се вршат во многу делови на организацијата.

Застапеноста на различни одделенија или функции ги промовира прифаќањето и имплементацијата на новиот план во целата организација. Производите или процесите дизајнирани со активно учество на засегнатите области претендираат да бидат технички супериорни и полесно прифатени, од страна на оние кои мора да ги имплементираат.

Насоки за избор на тимот. При избор на тим, советот за квалитет ги идентификува оние делови од организацијата кои имаат удел во исходот. Треба да се погледне на неколку места:¹⁸

- Оние кои ќе бидат најзасегнати од резултатот на проектот.
- Одделенијата или функциите одговорни за различни чекори во процесот.
- Оние со специјално знаење, информации или вештини во дизајнот на проектот
- Области кои можат да бидат корисни во имплементацијата на планот.

5.2 Дефинирање и мерење на успехот во проектот

Препознавањето или признавањето на придонесите на членовите на проект тимот може да биде направено на многу креативни начини: прослава со ручек или вечера, напис на веб страната на компанијата или во весник, нагласувајќи ги позитивните ефекти од проектот за компанијата, или други креативни начини да се каже “Благодарам”. Овие форми на признание служат за зацврстување на

¹⁸ Michael E. Domcsh, Hristova E., Human resource management in consalting firms, Springer, 2006

идејата дека компанијата навистина ги цени напорите и придонесите на членовите на тимот во имплементирање на проектот што дава бенефит за компанијата. Овие напори на признание што се конзистентни со времето и напорот треба да бидат вклучени во буџетот на проектот.

Често, еден или два члена ќе покажат посебна примерна изведба споредено со другите членови. Во ред е да се препознаат овие екстра напори. Другите членови од тимот се свесни за тоа колку време и напор вложил секој во проектот. Може да има и случаи кога проектот не е завршен како што е очекувано. Проекти се откажуваат на средина од реализација, поттиснати се од поитни и поважни иницијативи, или не успеваат да доуспеат до комплетирање по нечија вина.¹⁹ Без разлика, членовите на тимот треба да бидат известени дека нивните напори се ценат.

Преглед на проектот често наречен *post-mortem* или *post-project* преглед, нуди можност да се оцени што е научено, што одело добро, а што не, за секој аспект на проектот. Кус, но сепак разбирлив извештај може да обезбеди информации за менаџментот, вклучувајќи ги и мерките за релативниот успех и научените лекции. Овој извештај може да послужи како водич за други проект тимови, особено ако работат на слични проекти, за да избегнат правење на истите грешки.

Планирањето на квалитетот ги обезбедува процесот, методите, алатките и техниките за пополнување на секој од овие составни јазови и со тоа, обезбедува дека крајниот јаз во квалитетот е сведен на минимум. Првиот чекор, поставување на проектот, ги обезбедува јасните цели, правец и инфраструктура потребни ако треба да се пополнат составните делови на јазот на квалитетот. Следниот чекор обезбедува систематска идентификација на сите клиенти. Не е возможно да се пополни јазот во разбирањето ако постои барем еден дел од неизвесност, нејасност или незнаење во поглед на тоа кои се сите клиенти. Откривањето на потребите на клиентот во третиот чекор обезбедува целосно и комплетно

¹⁹ Michael E. Domcsh, Hristova E., Human resource management in consalting firms, Springer, 2006

разбирање неопходно еден успешен дизајн на производот да ги исполни тие потреби. Тој, исто така, ги оценува перцепциите на клиентот експлицитно, така што последниот јаз во перцепцијата ќе може да се избегне.

Чекорот на развивање на производот ги користи и алатките за планирање на квалитетот и технологијата на посебната индустрија за да се создаде дизајн кој што е ефективен во исполнувањето на потребите на клиентот, со тоа пополнувајќи го јазот во дизајнот. Јазот во процесот е пополнет во следниот чекор, развивањето на процесот. Техниките на планирање на квалитетот обезбедуваат дека процесот е способен да го испорача производот онака како што бил дизајниран, секогаш доследно. На крајот, јазот во работењето е пополнет со развивање на контрола на процесот, која го одржува работењето на процесот до неговата целосна способност. Успешното елиминирање на јазот во работењето, исто така, зависи од еден ефективен пренос на плановите до оперативните сили. Еден цврст план, добро извршен, ќе обезбеди работење со сите процеси, техники, материјали, опрема, вештини итн., за да ги одушевува клиентите во една континуирана основа.

Проект на планирање на квалитетот е организираната работа потребна да се подготви една организација да испорача еден нов или ревидиран производ, следејќи ги чекорите поврзани со планирање на квалитетот. Општо говорејќи, следните активности се поврзани со поставувањето на еден проект за планирање на квалитетот:

- Идентификување, кои проекти се потребни за да се исполни стратегијата на организацијата
- Подготовка за изјава на мисијата за секој проект
- Основање на тим за да го извршува проектот
- Планирање на проектот.

Идентификација на проектот. Решавањето кои проекти да се преземат е обично резултат на стратешкото и бизнис планирање на една организација. Обич-

но, проектите на планирање на квалитетот создаваат нови или надградени производи кои се потребни за да се постигнат специфичните стратешки цели, да се исполнат нови или променети потреби на клиентите, да се исполнат законските или обврските на клиентите или да се искористи една нова технологија која што се појавува.

Повисокиот менаџмент мора да го преземе водството во идентификувањето и поддржувањето на важните проекти на планирање на квалитетот. Постапувајќи како совет за квалитет или слично тело, менаџментот треба да ги исполни следните клучни улоги.

Поставување на цели за квалитет.

Номинирање и селекција на проекти.

Избор на тимови.

Поддршка на проектниот тим.

- Обезбедување образование и обука за алатките и техниките за планирање на квалитетот
- Обезбедување обучен олеснувач кој ќе му помогне на тимот да работи ефективно и да го научи процесот на планирање на квалитетот
- Разгледување на прогресот на тимот
- Одобрување на ревизија на мисијата на проектот
- Идентификување / помагање во кои било проблеми
- Координирање на поврзани проекти со проектите за планирање на квалитетот
- Помагање со логистика, како што е место за состаноци
- Обезбедување експертиза во анализата на податоците и дизајнирањето на анкетата

Мониторинг на прогресот. Советот за квалитет, општо, е одговорен да го држи процесот на планирање на квалитетот во соодветниот правец, да го оценува прогресот и во текот на работењето да прави корекции за подобрување на ефективностa на целиот процес. Откако советот за квалитет ќе ги прегледа изворите на потенцијалните проекти, тој ќе одбере еден или повеќе за непосредно внимание. Потоа, тој мора да подготви една изјава за мисија на проектот.

Подготовка на изјава за мисија на проектот. Откако советот за квалитет ќе ја идентификува потребата за еден проект, тој треба да подготви изјава за мисија која ги инкорпорира специфичните цели на проектот. Изјавата за мисијата е пишана инструкција за тимот, кој што ја опишува намерата или целта на проектот. Мисијата на тимот ги опишува:

- Опсегот на проектот на планирање, односно, производот и пазарите за кои ќе биде наменет.
- Целите на проектот, односно резултатите кои треба да се постигнат.

Пишувањето на изјави за мисија искусува цврсто разбирање на движечката сила која стои зад проектот. Мисијата помага да се одговори на следните прашања:

- Зошто организацијата сака да го направи проектот?
- Што ќе постигне проектот кога тој ќе биде имплементиран?

Една изјава за мисија, исто така, негува еден консензус меѓу оние кои се или ќе бидат засегнати од проектот или ќе придонесат за времето и ресурсите неопходни за да се планира и имплементира целта на проектот.

Основа за воспоставување на цели на квалитетот. Во дополнение на опсегот на проектот, една изјава за мисија, исто така, мора да ги вклучува целите на проектот. Важно е, при поставувањето на целите за квалитет, да се има предвид изборот на основата врз која се поставени целите.

Технологијата како основа. Во многу организации традиција е да се постават цели за квалитет на технолошка основа. Најголем дел од целите се издадени во спецификации и процедури кои ги дефинираат целите за квалитет за надзорните и не надзорните нивоа.

Пазарот како основа. Целите за квалитет кои влијаат врз веројатноста за продавање на производот треба да бидат првенствено засновани врз исполнувањето или надминувањето на квалитетот на пазарот. Бидејќи, пазарот и конкуренцијата несомнено ќе се менуваат додека проектот за планирање на квалитет е во тек, целите треба да се постават така да ја исполнуваат или надминат конкуренцијата за која е проценето дека ќе преовладува кога проектот ќе биде завршен. Некои внатрешни снабдувачи се внатрешни монополи. Вообичаените примери ги вклучуваат подготовката на платни списоци, одржувањето на капацитетите, опслужувањето на кафетерии и внатрешниот транспорт. Како и да е, најголем дел од внатрешните монополи имаат потенцијални конкуренти. Надвор од нив има снабдувачи кои нудат да ја продаваат истата услуга. Така, учинокот на внатрешниот снабдувач може да се споредува со предлозите понудени од надворешниот снабдувач.

Бенчмаркингот како основа. „Бенчмаркинг“ е неодамнешна ознака на концептот за поставување цели, а врз основа на знаењето што го постигнале другите. Една заедничка цел е барањето за лојалност на еден нов производ, кој треба да биде еднаков на оној на производот кој што го заменува или барем еднаков на онаа на најлојалниот конкурентски производ.

Историјата како основа. Четврта и широко користена основа за поставување на цели за квалитет е историскиот учинок, т.е. целите се засновани врз минатиот учинок. Понекогаш тоа се заострува за да се стимулира подобрување. За некои производи и процеси, историската основа претставува помош за потребната ста-

билност. Во други случаи, особено оние кои вклучуваат хронолошки високи трошоци за лошиот квалитет, историската основа придонесува да се воспостави еден хронично расипнички учинок.

Целите за квалитет се подвижна мета. Широко е признато дека целите за квалитет мора да продолжат да се преместуваат за да одговараат на промените кои постојано се појавуваат на хоризонтот: нова технологија, нова конкуренција, закани и можности.

Цели на проектот. Специфични цели на проектот, т.е. што треба проектниот тим да постигне, се дел од една ефективна изјава за мисија. За да се заврши работата, тимот мора ментално да започне од крајот.

Мерење на целта. Покрај формулирањето што ќе биде направено и до кога, една цел на проектот мора да покаже како тимот ќе измери дали ги постигнал или не, формулираните цели. Важно е да се потроши време на дефинирање на тоа како успехот е измерен. Подолу се наброени четири нешта кои може да се мерат:

1. Квалитет
2. Количина
3. Трошок
4. Време

Една ефективна цел на проектот на планирање на квалитетот мора да има пет карактеристики за да на тимот му обезбеди доволно информации тој да го води процесот на планирање. Целта мора да биде:

1. Специфична
2. Мерлива

3. Договорена од страна на оние кои се засегнати
4. Реалистична - може да биде еластична, но мора да биде веродостојна
5. Временски одредена - кога ќе биде постигната.

II Методологија на емпириското истражување

1. Проблем на истражување

Основен проблем на ова истражување е да се согледа како проектите во образованието го подобруваат квалитетот, внесувајќи нови начини и техники во наставниот процес, знаење и вештини.

2. Предмет и цел на истражување

Предмет на ова истражување е како да се подобри квалитетот во образованието преку реализација на проекти. Успешноста на проектот зависи од неговата реализација, поставување на целта на проектот и неговата организација. Со соодветна реализација на проект кој е наменет за образованието истиот дополнително влијае врз квалитетот на образованието, како во наставата, научните знаење така и индиректно, со кои учесниците, кои се претежно наставници, да земат партиципативна улога и континуирано да се залагаат во реализација на проекти кои влијаат на квалитетот.

Цел на ова истражување е да се согледа како директорите и наставниците ги реализираат проектите, нивното управување и да се утврди степенот на реализација.

3. Задачи во истражувањето

За ова истражување се спроведени следните задачи:

- Да се испитаат ставовите на директорите и наставниците за квалитетот на образованието и неговото значење од аспект на реализација на проекти
- На кој начини се водат проектните активности, утврдување на нивни недостатоци и отстранување на истите за поголема ефективност и ефикасност во реализацијата на проектот.
- Да се испитаат ставовите на директорите за начинот на менаџирање со проекти кои водат кон подобар квалитет во образованието
- Испитување на наставниците околу начинот на водењето на проекти активности за поголема ефективност
- Испитување на мислењето околу недостатоците околу проектните активности

4. Хипотези

Основна хипотеза

Преку реализацијата на проекти во образованието се подобрува квалитетот во образованието.

Посебни хипотези

- Наставниците кои реализираат проекти го унапредуваат квалитетот во образованието
- Квалитетот на образованието зависи од реализација на проекти во образованието
- Успехот на работата на наставниците зависи од реализација на проектите
- Дополнителната обука на наставниците влијае врз успехот на реализација на проектите

- Учеството на директорите и наставниците во основните училишта во проекти го подобрува квалитетот во образованието
- Успешноста во работата на наставниците, кои учествувале во проект е поголема по неговата реализација.
- Дополнителната обука на наставниците влијае врз успешноста на проектот.
- Образовниот процес е со поголем квалитет по реализација на проект во кој учествуваат наставници и директорот на училиштето.

Примерок за истражување

Опфатени се 10 директори и 123 наставници во основните училишта во Скопје.

Методи на истражување

За изработката на предложената тема ќе бидат употребени повеќе научни методи, метод на дескрипција, компаративна анализа.

Техники на истражување

Емпириското истражување во ова истражување подразбира користење квантитативни техники и тоа: анкета со прашалник за индивидуално пополнување од затворен тип, при анализа на официјани документи (извештаи од делот безбедност, проценки, списанија, заклучоци), интернет.

АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

1. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај наставниците

Според анализата на добиените резултати, од анкетата која беше спроведена, кај вработените во десетина образовни институции, се потврдува дека иновативните проекти, што, сè почесто се практикуваат во образованието, се одлично прифатени од вработените, но и од учениците истовремено. Особено, добро се прифатени проектите што ги подобруваат методите на наставата и влијаат на подобрувањето на образовниот процес, како и оние кои ја олеснуваат работата и организацијата на наставниците и директорите, а со тоа директно влијаат на нивниот позитивен меѓусебен однос, како и односот помеѓу наставниците и учениците. Од истражувањата кои се спроведуваат, за да се анализираат резултатите од спроведени проекти во училиштата, се добива општ заклучок, дека овие проекти го подобруваат образовниот процес, овозможуваат попрофесионални и поодговорни просветни работници, и на крај, ја подобруваат наставата и влијаат позитивно на учениците. Општо прифатено, и кај директорите, и кај наставниците, е дека е добро да се спроведуваат вакви проекти, за да се подигне квалитетот на целокупното образование. Република Македонија, последниве години има донесено многу закони со кои се регулираат реформите во образованието, неговата модернизација и подигање на нивото на квалитет на образовниот кадар. А, практиката покажува дека, спроведеното овозможува ефикасност и ефективност на образовниот систем. Истражувањето кое се спроведеше во неколку институции преку одделни анкети, како за наставниците, така и за директорите, покажа дека поголем процент од анкетираните просветни работници (наставници и директори на училишта), ги прифаќаат новите проекти и ги карактеризираат како доста ефикасни, ефективни и значајни за образованието. Ова, исто така, кореспондира и со мислењето на експертите, кои, исто така, позитивно се изјаснуваат за ваквиот систем на работење на образовните структури.

Резултати од анкетата

Во анкетата се опфатени 123 анкетирани наставници и 10 директори на училишта. Анкетата се состои од 27 прашања, наменети за наставници и 35 прашања, наменети за директори на училишта, во однос на кои анкетираниите ги дале следните одговори:

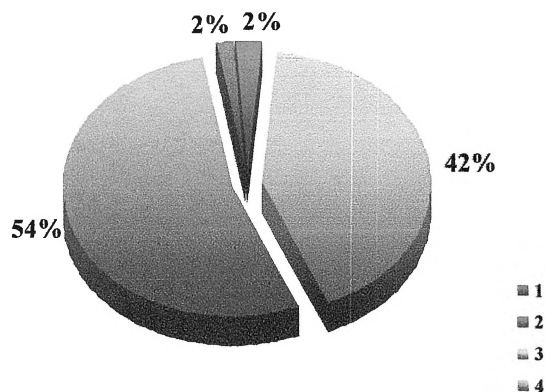
Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на следниот степен на согласност:

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Табела 1 Ставови на наставниците за придонес на проектот

1. Каков е придонесот на проектот во кој учествувате?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	3	52	66	123
%	2%	2%	42%	54%	100%

Графикон 1 Проценка на мислење



Проценка на мислење, изразено во %

По првото прашање, поголемиот процент од испитаниците, или над 50%, позитивно се изјасниле за придонесот на проектот во кој тие учествувале, дури и одговорите на оние 52- испитаника, или 42%, кои одговориле со „средно“, може

да се оценат како позитивни во однос на останатите понудени одговори, за кои се дадени многу малце одговори. Сето ова говори дека иновативните проекти во училиштата се општоприфатени од наставниците, кои имаат позитивно мислење за ваков тип на образовен процес.

Табела 2 Ниво на задоволство од проектот

2. Колку сте задоволни од начинот на реализација на проектот ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	6	69	46	123
%	2%	5%	56%	37%	100%

Графикон 2 Резултати во проценти



За начинот на реализација на проектот, поголемиот процент на одговори биле со одговор „средно“, или близу две третини од анкетирани наставници, (од вкупно 123), го дале овој одговор, што покажува дека поголемиот дел од наставниците имаат одредени забелешки за имплементирањето на проектите, што уште еднаш покажува колку, за нив, е значајно правилно да се спроведуваат активностите од проектот.

Табела 3 Потреба од проект

3. Дали чувствувате потреба од реализација на проект во Вашето училиште ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	2	37	82	123
%	2%	2%	30%	66%	100%

Графикон 3 Приказ на резултати за потреба од проект



Поголемиот дел од испитаниците, дури 82 испитаника или 66%, сметаат дека е потребна реализација од вакви проекти во нивното училиште, што уште еднаш го потврдува фактот дека владее позитивно мислење за ваквиот начин на образование помеѓу наставниците, што пак, јасно говори за нивната желба за подобрување на квалитетот на нивната работа.

Табела 4 Влијание на проектите врз личното знаење Графикон 3 Резултати во %

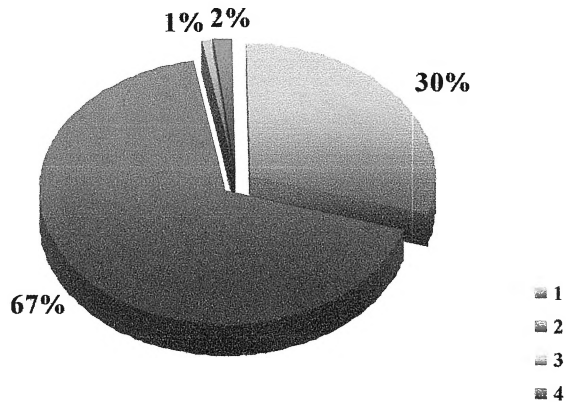
4. Дали проектите го зголемуваат Вашето лично знаење ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	3	46	73	123
%	1%	2%	37%	60%	100%



Уште еден показател за позитивниот став кон имплементација на проекти во наставата, е и големиот процент на позитивни одговори на прашањето: Дали има зголемување на личното знаење на наставниците, преку активностите од проектот? 73 од вкупно 123 наставници, одговориле дека имаат високо мислење по ова прашање, а 46 од нив, или 37%, имаат средно мислење, што може да се протолкува дека сакаат да дадат еден умерен став по ова прашање, но и дека во иднина лесно може тој да се приклони кон ставот на поголемиот број анкетирани наставници.

Табела 5 Искуство и знаење стекнато од проект Графикон 5 Графички приказ на одговорите

5. Дали, со Ваша партиципација во проектот, при неговата реализација, се стекнавте со дополнително искуство и знаење?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	2	37	83	123
%	1%	2%	30%	67%	100%



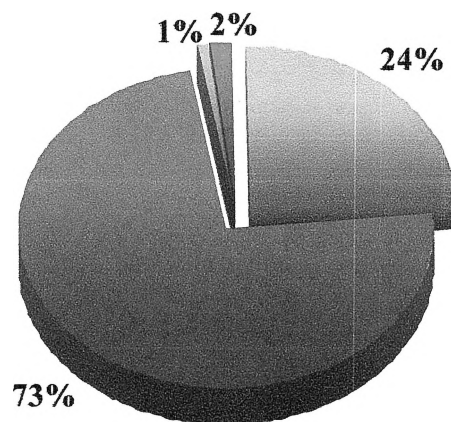
Проценка на мислење, изразено во %

Над 67% од анкетираните наставници, одговориле дека, партиципирајќи во проектот, при негова реализација, се стекнале со дополнително искуство и знаење, па во споредба со 30-те % на неодредени одговори, укажува на позитивните придобивки од реализацијата на еден проект.

Табела 6 Примена на знаење

Графикон 6 Резултат од одговорите

6. Дали, добиеното знаење, може да се примени во училиштето во кое работите ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	2	29	91	123
%	1%	2%	24%	73%	100%



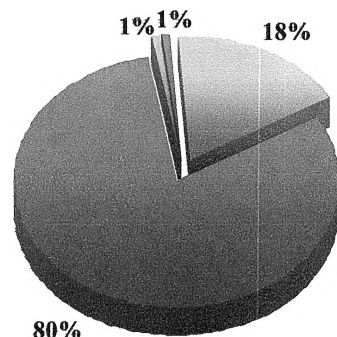
Проценка на мислење, изразено во %

Добиеното знаење, може да се примени во училиштето, сметаат дури 73% или 91 од вкупно 123 наставници, факт, кој ги потврдува сите претходни размислувања и ставови, па кога на ова ќе се додадат оние 1% со одговор - „незадоволително“, и оние 2 %, со одговор - „ниско“, јасен е заклучокот по овој став.

Табела 7 Ниво на квалитет

Графикон 7 Квалитет во училиштето

7. Каков е квалитетот на образованието во Вашето училиште ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	1	22	99	123
%	1%	1%	18%	80%	100%



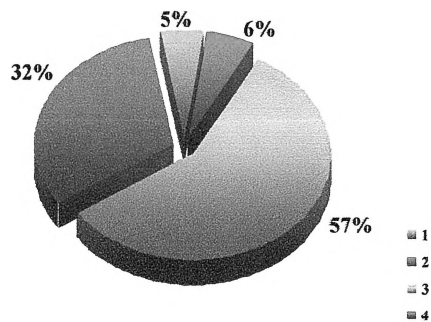
Проценка на мислење, изразено во %

За квалитетот на образованието говори огромниот процент на позитивни одговори по ова прашање, дури 80%, што споредено со оние 2% на негативни ставови, јасно говори за определбата на анкетираниите наставници по ова прашање.

Табела 8 Вреднување на работата

Графикон 8 Резултати од испитаниците

8. Дали сте задоволни од вреднување на Вашата работа ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	6	7	71	39	123
%	5%	6%	57%	32%	100%



Проценка на мислење, изразено во %

Како и во некои други институции, така и во образованието, ова прашање е мошне осетлива точка во работниот процес. Тоа го потврдуваат и над 55% од одговорите кои се, помалку или повеќе, резервирани во однос на ова прашање. Но, процентот на позитивни одговори, покажува дека трендот на подобрување на

овој сегмент во образованието расте, што се должи, токму на иновациите и реформите во оваа општествена дејност.

Табела 9 Унапредување на работата од дополнителна обука

9. Дали дополнителна обука, би придонела во унапредување на начинот на Вашето работење и подобрувањето на квалитетот во пристапот кон учениците и преносот на знаењето ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	1	86	34	123
%	2%	1%	69%	28%	100%

Графикон 9 Мислење на испитаниците

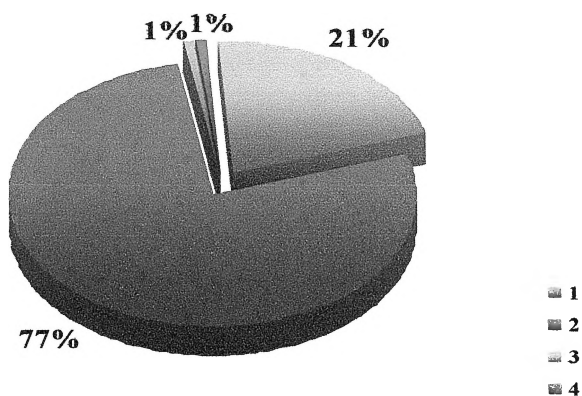


Исто така, голема резервираност постои кај наставниците и во одговорите на ова прашање, што се должи, можеби, на самокритичноста и реалниот пристап на испитаниците кон оваа проблематика, па така, по овие 86 несигурни одговори, или 69%, заклучок е дека, сепак свеста за самокритика е на едно потребно ниво, што е добро за понатамошниот образовен процес и неговиот квалитет.

Табела 10 Дополнително знаење преку учество во проекти

10. Дали преку присуството во одредени проекти го дополнувате знаењето?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	1	26	95	123
%	1%	1%	21%	77%	100%

Графикон 10 Мислење на испитаниците



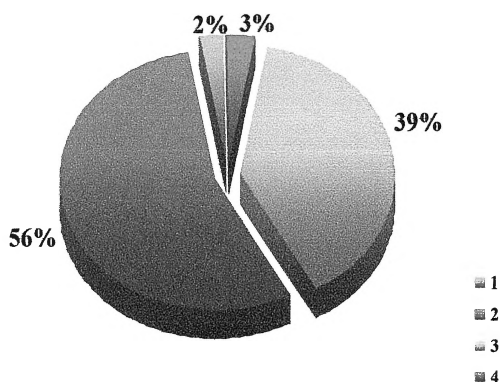
Проценка на мислење, изразено во %

Дека сите, погоре наведени заклучоци, кореспондираат со одговорите на анкетираниите наставници, потврдуваат и одговорите на ова прашање, каде што позитивно се изјасниле дури 95 од вкупно 123 испитаници, или 77%, а само 2% како „незадоволително“ или „ниско“, го оцениле својот став по ова прашање.

Табела 11 Прифаќање на учениците

Графикон 11 резултати од испитаниците

11. Колку, од дополнителното знаење, прифаќаат учениците ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	3	4	48	68	123
%	2%	3%	39%	56%	100%



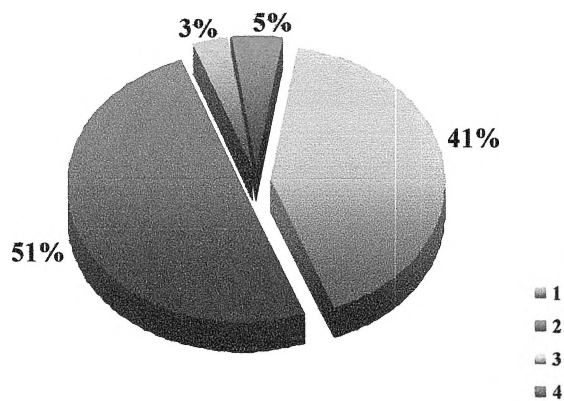
Проценка на мислење, изразено во %

56% од одговорите на ова прашање се позитивни, и во однос на 39-те % за одговорот „средно“, што е некој репер за резервираност или воздржаност во одговорот, покажуваат дека, трендот на позитивни резултати од примената на иновациите во наставата, продолжува или се рефлектира, и кај учениците, што е доказ повеќе дека ваквите проекти треба да земат поширока примена во образовниот систем.

Табела 12 Колективно знаење

Графикон 12 Приказ на резултати во %

12. Дали се зголемува колективното знаење кај учениците ?					
Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	4	6	51	62	123
%	3%	5%	41%	51%	100%



Проценка на мислење, изразено во %

Заклучок по ова прашање е дека, проектите кои се користат како иновација во наставата, директно, позитивно влијаат и на колективното знаење кај учениците. Тоа го потврдуваат 62 позитивни одговори, или 51% од анкетираниите наставници

го забележале позитивниот тренд на колективно знаење кај учениците, како резултат на влијанието од проектот, но од друга страна, овој став може да се протолкува и како поделено мислење, земајќи ги предвид и добрите 41% на неодредени одговори. Во секој случај, ставот, и по ова прашање, е позитивен.

Табела 13 Употреба на знаењето добиено од проекти

13. Колку често го употребувате здобиеното знаење од реализиран проект ?				
Проценка на мислење	Никогаш	Ретко	Редовно	Σ
Број на испитаници	2	13	108	123
%	2%	11%	87%	100%

Графикони 13 резултати во %



по

Проценка на мислење, изразено во %

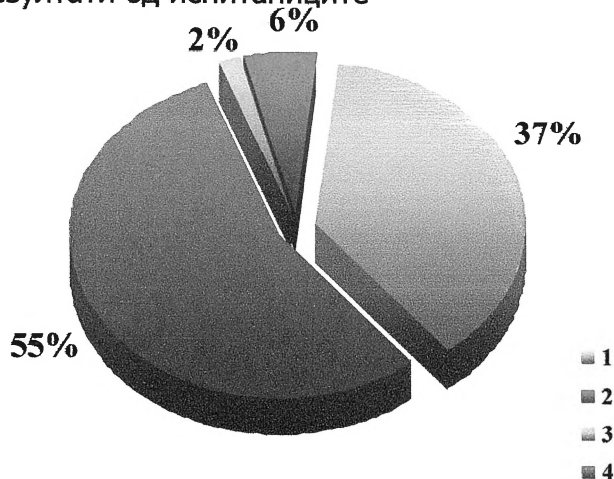
Дека, здобиеното знаење од реализиран проект е од големо значење, потврдува огромниот процент на позитивни одговори ова прашање, каде што 108 наставници здобиеното знаење, од вкупно 123, одговориле дека редовно го применуваат во наставниот процес. Ова го истакнува огромното значење и големата практичност на проектот.

Табела 14. Дали учениците го примаат дополнителното знаење:

1. Не
2. Не во целост
3. Делумно
4. Во целост

Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	7	46	68	123
%	2%	6%	37%	55%	100%

Графикон 14 резултати од испитаниците



Проценка на мислење, изразено во %

55% или 68 од анкетираните наставници, одговориле дека во целост учениците го примаат дополнителното знаење, а додека 37% или 46 од испитаниците одговориле дека делумно учениците го прават тоа, што покажува дека вакви проекти во наставниот процес се од особена важност за учениците и за квалитетот на нивното образование.

15. Дали основната цел во проектот во кој учествуавте е исполнета:

1. Не целосно
2. Потребно е дополнителна обука
3. Потполно

Проценка на мислење	1	2	3	Σ
Број на испитаници	4	37	82	123
%	3%	30%	67%	100%

Според анализите, речиси 70% одговори на прашањето се позитивни, за исполнувањето на основната цел на проектот во кој учествувале наставниците, 82 од наставниците, или 67%, одговориле дека целта на проектот потполно е исполнета. Но, 37 од испитаниците, или 30%, имаат одредени забелешки по ова прашање, односно, сметаат дека е потребна и дополнителна обука, што укажува на тоа, дека е потребно доусовршување на ваков тип на пристап кон наставниот процес.

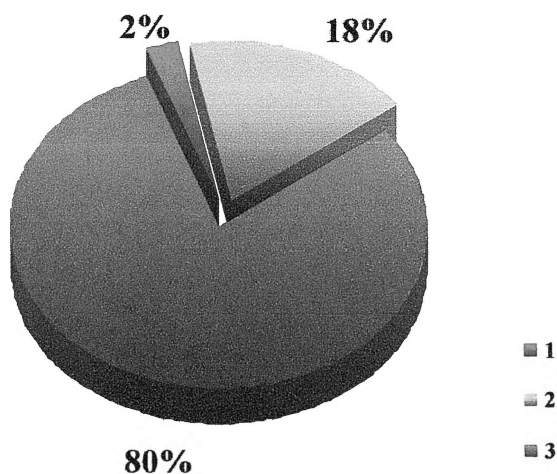
15. Колку често учествувате во проекти?

1. Никогаш
2. Ретко
3. Секогаш

Табела 15 Учество во проекти

Проценка на мислење	1	2	3	Σ
Број на испитаници	3	22	98	123
%	2%	18%	80%	100%

Графикон 15 Резултати од испитаниците



Проценка на мислење, изразено во %

Желбата на наставниците за надградување на своите способности и знаења, како и усовршување на техниките за спроведување настава ја истакнуваат огромните 80% на позитивни одговори по ова прашање, колку често тие сакаат да учествуваат во проекти, односно, дури 98 од вкупно 123 наставници, одговориле дека секогаш кога им се укажува можност за тоа, учествуваат во проекти.

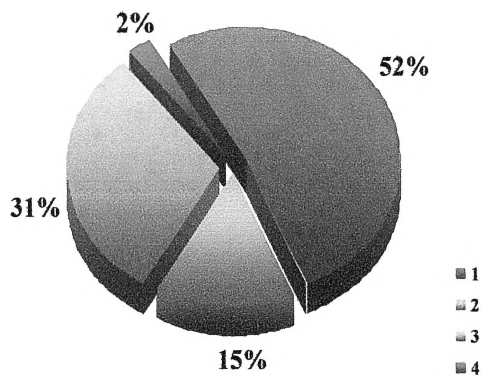
16. Дали е неопходна реализација на проекти, кои ќе имаат специјализирана намена во функција на подобрување на квалитетот на образованието:

1. Да: а) Постојано, б) Периодично, в) По потреба

2. Не

Табела 16 Потреба од реализација на проекти Графикон 16 Приказ на резултати

Проценка на мислење	1а	1б	1в	2	Σ
Број на испитаници	64	18	38	3	123
%	52%	15%	31%	2%	100%



Проценка на мислење, изразено во %

Мислењето по ова прашање, речиси е поделено помеѓу два понудени позитивни одговори. Имено, над 50% или точно 52%, од одговорите се, дека постојано е неопходна реализација на проекти, кои ќе имаат специјализирана намена во функција на подобрување на квалитетот на образованието, а 31%, сметаат дека тоа треба да се прави по потреба. Во секој случај, општо мислење по ова прашање е, дека има смисол ваквиот начин на преземање иницијатива во функција на подобрувањето на квалитетот на образовниот процес.

17. Дали директорот на училиштето прифаќа реализација на проекти за подобрување на квалитетот во образованието:

1. Никогаш
2. Ретко
3. Секогаш

Табела 17 Прифаќање на проекти

Графикон 17 Резултати од испитаниците

Проценка на мислење	никогаш	ретко	секогаш	Σ
Број на испитаниц и	3	14	106	123
%	2%	11%	87%	100%



Проценка на мислење, изразено во %

Одговорите дадени за ова прашање, даваат јасна слика за односот на директорите кон реализацијата на проекти, кои би го подобриле квалитетот во образованието. Оттука, дури 106 од анкетираниите наставници, или 87% од испитаниците, имаат позитивен став по ова прашање, односно, тврдат дека секогаш директорот на училиштето во кое работат, прифаќа реализација на проекти за подобрување на квалитетот во образованието. Ваквиот став на директорите е добар предуслов за успешноста на проектот што треба да се реализира.

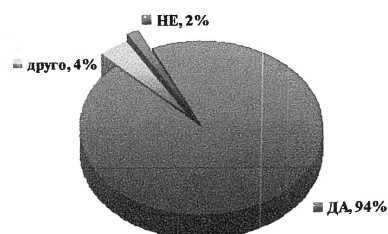
18. Дали е потребна поголема самоиницијативност во учеството на проектите во Вашето училиште:

1. Не
2. Да
3. _____

Табела 18 Самоиницијативност во проектите

Графикон 18 Потребна на самоиницијативност на испитаниците

Проценка на мислење	НЕ	ДА	Друго	Σ
Број на испитаници	2	116	5	123
%	2%	94%	4%	100%



Проценка на мислење, изразено во %

Апсолутно е единствен ставот по прашање на самоиницијативноста во учеството на проектите во училиштето, бидејќи огромен процент од одговорите, дури 94%, се потврдни, по однос на ова прашање. Ова ја зголемува довербата на проектите и образовниот формат го прави посамостоен и понезависен, во однос на организацијата околу реализацијата на проектите.

19. Како го оценувате менаџирањето на последниот проектот во кој имате учествувало ?

Табела 19 Оценка за менаџирање

Графикон 19 Резултати од испитаниците

Проценка на мислење	Ниско	Средно	Високо	Σ
Број на испитаници	3	14	106	123
%	2%	11%	87%	100%



Околу менаџирањето со проектните работата е јасна, што се однесува до одговорите дадени за ова прашање. Имено, дури 87% од анкетираниите просветни работници, одговориле дека, менаџирањето со проектите во кои се вклучени, го оценуваат со висока оценка, така што, добиваме кристално чиста слика за нивниот став по ова прашање, односно, тие сметаат дека целокупната организација на активностите поврзани со проектот, функционира беспрекорно во правец на успешно имплементирање на саканата цел, иако малку, или само 2%, односно тројца испитаници негативно се произнесле по ова прашање.

Проценка на мислење, изразено во %

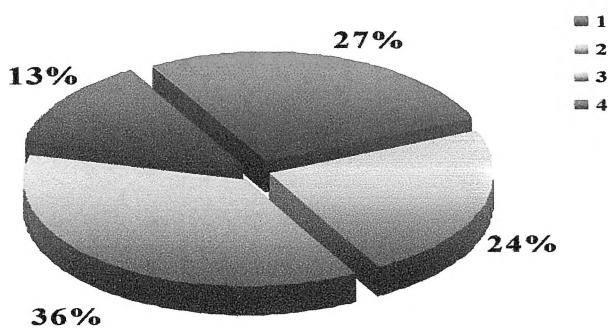
20.Какво е прифаќањето за реализацијата на ваквите проекти, од страна на повозрасните колеги?

Табела 20 Прифаќање на проекти

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	33	29	45	16	123
%	27%	24%	36%	13%	100%

Графикон 20 Графички приказ на резултатите



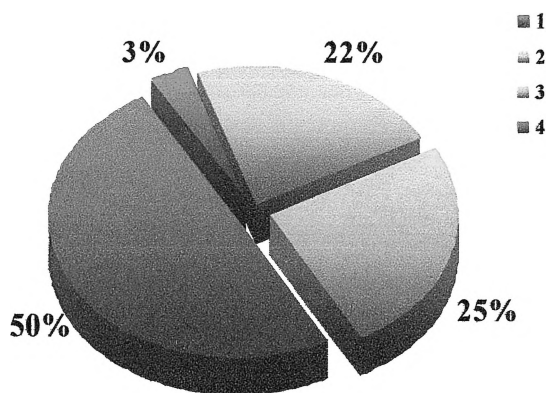
Проценка на мислење, изразено во %

Врз основа на одговорите, дадени по ова прашање, прилично се поделени размислувањата за прифаќањето на реализацијата на ваквите проекти од страна на повозрасните колеги, но сепак, поголемиот дел од анкетираниите, или вкупно 45 испитаници, односно 36%, за оваа ситуација, сметаат дека е на едно средно ниво и 13% дале висока оценка по ова прашање, но загрижува фактот што над 50%, ако се соберат негативните одговори, т.е. и оние што одговориле со „незадоволително“ и оние што одговориле со „ниско“, може да се заклучи дека сè уште, постарите наставници не се подготвени за иновации во наставната програма, односно сè уште сметаат дека стариот образовен систем е подобра опција за квалитетно образование, што е зачудувачки, со оглед на позитивните резултати и остварените цели од примената на иновативните проекти во наставата.

21. Дали одлуката за вклучувањето во проект кој ќе донесе бенефит во училиштето е зависна од други придобивки?

Графикон 21 Резултати од испитаниците

1. Не
2. Ако тоа придонесува за напредок во работата
3. Има резултат кај целиот колектив
4. Има ефект и кај учениците



Табела 21 Колку е зависна одлуката на наставниците за вклучување во проекти

Проценка на мислење, изразено во %

Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	4	27	31	61	123
%	3%	22%	25%	50%	100%

Професионалноста на образовниот кадар и посветеноста кон професијата, анкетираниите ја

докажуваат, токму со одговорите на ова прашање. Впрочем, мислењата, главно, се движат во позитивна насока, односно, најголемиот процент, 50% на одговори има за понудениот одговор, дека покрај дополнителното знаење, потребата од вклучување во реализација на проект, кој дополнително ќе донесе бенефит во училиштето, има ефект и кај учениците, така што, овде, до израз доаѓа педагошката етика и професионалниот однос кон професијата, но и процентите за преостанатите одговори се движат во тој правец, или, сублимирајќи ги дадените одговори за тоа дека има потреба од проекти кои дополнително ќе донесат бенефит во училиштето, ако тоа придонесува за напредок во работата и дека, тоа има резултат кај целиот колектив. Се забележува дека приближно половината од

анкетираните, размислуваат во правец на подобрување на колективот и работните односи во образовниот систем.

22. Дали сметате дека со Вашето учество, ќе Ви се зголеми и личната ефикасност?

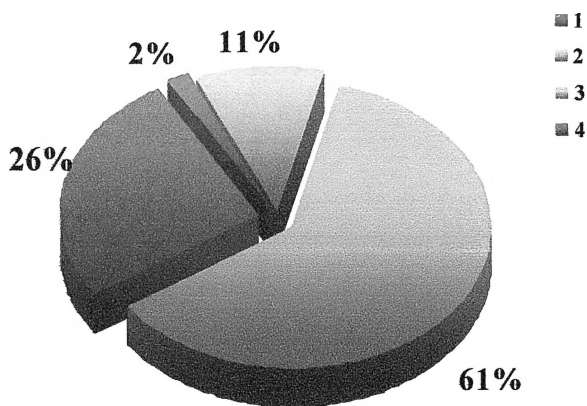
Табела 22 Проценка на мислење на наставниците

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	2	13	76	32	123
%	2%	11%	61%	26%	100%

Графикон 22 Резултати од испитаниците

61%, или 76 од вкупно 123 наставници кои се прашани, по ова прашање одговориле потврдно, односно, сметаат дека со нивно лично учество во проектот ќе им се зголеми и личната ефикасност. Ова потврдува, уште еднаш, дека ваквите проекти се од особена важност за лична афирмација и надградба на сопствената стручност, па кога на ова ќе се додадат и останатите позитивни одговори, или вкупно 26% за одговорот „целосно“, јасна е првичната констатација по ова прашање.



Проценка на мислење, изразено во %

23. Каков е успехот од последниот реализиран проект?

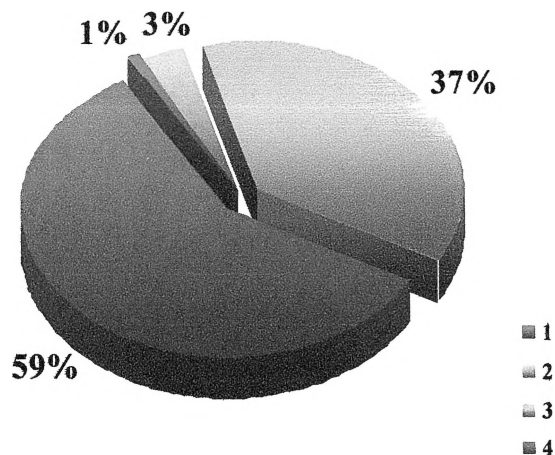
Табела 23 Успех на реализиран проект

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Проценка на мислење	1	2	3	4	Σ
Број на испитаници	1	4	46	72	123
%	1%	3%	37%	59%	100%

Графикон 23 Претставување на резултати од испитаниците

Потврда за значењето на проектот, дава и големиот процент на одговори, 59% или 72 од вкупно 123 анкетирани наставници, кој гласи, дека успехот од последниот реализиран проект е на високо ниво, иако има добри 37% на неодредени одговори, што се должи, пред сè, на одредени забелешки кои се јавуваат во текот на реализацијата на проектот, што беше обработено во некои од претходните прашања.



Проценка на мислење, изразено во %

24. Дали е потребно да се мери квалитетот на образованието?

Табела 24 Потребна за мерење на квалитет

Проценка на мислење	ДА	НЕ	Σ
Број на испитаници	116	7	123
%	94%	6%	100%

Потврдата за присуство на голема доза на педагошка етика и професионален однос кон образовната дејност, кај просветните работници, се потенцира преку добиените одговори на прашањето, дали е потребно мерење на квалитетот на образованието, при што огромен процент од анкетираниите просветни работници одговориле потврдно, или преку бројки изразено: 94% или 116 од вкупно 123 испитаници одговориле со „ДА“ на ова прашање, а тоа е уште еден показател дека, во последно време, и тоа како, се внимава на квалитетот во образованието.

2. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај директорите

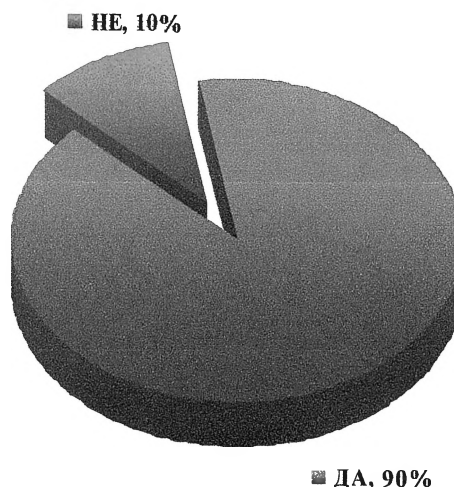
Состојбата околу имплементирањето на проекти во училиштата, во функција за подобрување на целокупниот образовен процес, како иновативна форма во просветната дејност, е речиси идентична, како кај наставниците, така и кај директорите на училиштата. Тоа го покажува и анализата на спроведената анкета во 10 училишта, на 10 испитаници - директори на училиштата, во кои е спроведена анкетата. Поголемиот процент на дадените одговори на прашањата од анкетата, одат во прилог на она што, како заклучок е констатирано и кај наставниците, односно се движат во позитивна насока во однос на прифаќањето, имплементирањето, реализацијата и целите на проекти кои ги подобруваат формите на образование и целокупниот просветен колектив во училиштата, но и исто така го зајакнуваат и квалитетот на образованието кај учениците.

Резултати од анкетата

1. Дали, како директор на училиштето во кое е реализиран некој проект, ја согледувате промената во квалитетот :

Табела 25

Проценка на мислење	ДА	НЕ
Број на испитаници	9	1



Проценка на мислење, изразено во %

Промената во квалитетот на образовниот процес, во училиштето во кое е реализиран некој проект, е евидентна, тврдат 9 од анкетираниите директори на училишта, одговориле потврдно на ова прашање, што, и во овој случај, е јасен показател, дека ваквиот начин на реформи во наставниот процес, во училиштата, е одличен спроведувач на квалитетно образование.

- Во табелите од одговорите на преостанатите прашања, се дадени тврдења кои се однесуваат на следниот степен на согласност:

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Табела 26

2. Каков е квалитетот на образованието по реализација на некој проект?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	4	5

Иако во претходното прашање, речиси сите анкетирани директори се согласија дека е евидентна промената на квалитетот на образованието во училиштата, каде се спроведува некој проект, сепак, по прашањето за квалитетот на образованието, по неговата реализација, добивме поделени мислења. Од вкупно 10 анкетирани директори, 5 на ова прашање одговориле со позитивен одговор, односно, дека имаат високо мислење за квалитетот на образованието по реализација на некој проект и четворица од нив, одговориле неодредено, што се должи на мала несигурност во однос на некои, сè уште неиспитани аспекти од процесот на реализација и развој на проектот. Но, ваквиот сооднос може да значи и дека во одредени училишта, навидум добрите проекти, се имплементирале со одредени проблеми, па како резултат на тоа, не ги дале очекуваните резултати. Во секој случај, заклучок е дека, по ова прашање, размислувањата се позитивни, бидејќи, само еден од анкетираниите, се изјаснил негативно.

Табела 27

3. Како го оценувате нивото на подобрување на работата кај наставниците?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Следствено на претходните заклучоци, во позитивна насока се движат и процентите на одговорите и на ова прашање, што одново го потврдуваат ставот дека, проектите што се спроведуваат во училиштата со цел подобрување на целокупниот образовен процес, го зголемуваат и нивото за подобрување на работата кај наставниците и нивната професионалност. Овој заклучок го потенцирале 7 од испитаниците, кои одговориле дека работата на наставниците е подобрена на едно високо ниво.

Табела 28

4. Дали наставата се изведува на поквалитетен начин ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	0	3	7

Речиси идентични резултати се добиени и при дискусијата за ова прашање, кое исто така расправа за квалитетот на наставата, односно, наставниците, па оттука дури 7 од анкетираниите се изјасниле позитивно, а 3 дале неодреден одговор, што покажува, дека кај некои наставници, или некои изолирани случаи, и не е така позитивно влијанието на проектите. Ваквата ситуација, како што можеше да се

види од претходната анкета, најчесто се среќава кај постарите наставници, кои тешко ги прифаќаат иновациите во образованието.

Табела 29

5. Дали реализација на проект во училиштето, дополнително влијае врз мотивацијата кај наставниците ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	2	6

Анализирајќи ги и претходните одговори, на слични на ова прашање, како и резултатите од дадените одговори на ова прашање, каде што поголемиот процент на одговори, или 60%, се позитивни, се добива впечаток дека мотивираноста на наставниците е на потребното ниво, благодарение токму на иновативните проекти и нивната цел.

Табела 30

6. Колку од здобиеното знаење, наставниците применуваат во наставата?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Здобиеното знаење од дополнителните проекти, наставниците го применуваат на високо ниво. Вака тврдат 7 од анкетираниите директори, според што, повторно се потврдува значењето на проектите кои што се спроведуваат во училиштата.

Табела 31

7. Дали Вие сте задоволни од реализацијата на проектот ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

И директорите, како и наставниците, во поголем број 6 од 10 испитаници се изјасниле дека се задоволни од реализацијата на проектите, но и кај нив постојат одредени забелешки, па така три од анкетираниите директори дале неодредени одговори по ова прашање, токму заради одредени недоследности кои лично ги забележале во текот на реализирањето на проектот.

Табела 32

8. Дали се исполнува целта со имплементирање на проектот и неговата реализација?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Високиот број на позитивни одговори по ова прашање, вкупно седум од добиените одговори, пред сè се должи на исполнетите цели од реализираниот проект, како и на задоволството на анкетираниите директори, од резултатите кои се добиле со имплементирање на проектот.

Табела 33

9. Дали дополнителната обука кај наставниците, влијае врз квалитетот на образованието?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

Директорите забележале дека, дополнителната обука кај наставниците, влијае позитивно врз квалитетот на образованието. Ова тврдење е поткрепено со шест позитивни одговори, кои ги дадоа анкетираниите директори, за ова прашање. Овие тврдења се должат на евидентниот напредок на наставниот процес, кој е резултат на исполнетите цели на проектот.

Табела 34

10. Како ги оценувате наставниците по реализацијата на проектот?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

Претходните мислења и заклучоци кореспондираат со одговорите на ова прашање, односно, поголемиот дел од испитаниците, или шест од анкетираниите директори, ги оцениле позитивно наставниците, по реализацијата на проектот, како потврда на претходно заклученото.

Табела 35

11. Колку наставниците го користат добиеното знаење ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Фактот, дека наставниците го користат добиеното знаење на едно високо ниво, се потврдува, со одговорите дадени од страна на анкетираниите директори за ова прашање, така што дури седум од одговорите се позитивни, во однос на користењето на добиеното знаење од страна на наставниците.

Табела 36

12. Колку се зголемува ефикасноста кај наставниците ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

Мислењето на директорите по прашањето, за зголемената ефикасност кај наставниците, исто така, е позитивно, бидејќи шест од вкупно десет анкетирани директори, одговориле дека ефикасноста кај наставниците постојано се зголемува, преку примената на проекти во училиштата.

Табела 37

13. Колку наставниците имаат подобар пристап кон учениците во училиштето?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	0	2	8

Прогресот на пристапот на наставниците кон учениците во училиштето е на високо ниво, осум одговориле дека имаат подобар пристап кон учениците.

Табела 38

14. Колку често, наставниците, користат методи и форми кои ги научиле за време на проектот ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Проценките на мислењето по ова прашање, одат во прилог на позитивниот тренд на користење на иновативни форми и методи, кои наставниците ги научиле за време на проектот. Имено седумнина од вкупно десет анкетирани директори, на ова прашање одговориле дека многу често, наставниците, користат нови методи и форми на настава, а само еден, негативно се изјасниле по ова прашање.

Табела 39

15. Колку, наставниците, се прилагодуваат на новите начини на работа ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	0	2	8

Околу прилагодливоста на наставниците на новите начини на работа, работата е јасна. Дури осум од испитаниците, одговориле дека наставниците, одлично се прилагодуваат на новите начини на работа. Фактот што ниту еден од директорите не се изјаснил негативно по ова прашање, е уште една потврда за влијанието на проектите врз новите начини на работа на наставниците.

Табела 40

16. Каков е квалитетот во образованието, после реализацијата на проектот ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

За квалитетот на образованието, по реализацијата на некој проект, говорат седум позитивни одговори дадени од страна на директорите по ова прашање, што е доказ повеќе дека реализирањето на проекти од ваков тип во училиштата, го зголемуваат квалитетот на образованието.

Табела 41

17. Како ги оценувате наставниците во реализацијата на проектот ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

И покрај малата несигурност во одговорите по ова прашање, сепак анкетираниите директори, позитивно се изјасниле во врска со ова прашање. Имено шест директори, високо ги оценуваат наставниците во реализацијата на проектот, а додека онаа несигурност во заклучокот по ова прашање, ја носат неодредените одговори, односно три од испитаниците дале средна оценка по ова прашање.

Табела 42

18. Колку е зголемена мотивацијата, при учество на наставниците во проект?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	4	4

Поделените мислења по ова прашање, значат дека директорите имаат сосема поинакво мислење за оваа ситуација, отколку самите наставници, па така по четири одговори се за високо ниво на мотивација и средно ниво на мотивација, при учество на наставниците во проектот. Ваквата ситуација, пред сè, се должи на сопствената перцепција на секој од директорите одделно, за своите вработени просветни работници и нивниот однос кон вакви проекти, но и нивната мотивација која е резултат на тоа.

Табела 43

19. Колку е поголема личната ефикасност ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	7

Личната ефикасност, анкетираниите ја оценуваат мошне високо, што потврдуваат и седумте позитивни одговори по ова прашање. Ваквиот епилог е резултат на поголемиот степен на мотивираност, заради резултатите кои ги даваат проектите.

Табела 44

20. Колку е подобрен приодот кон работата ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	1	8

Од анкетираниите осум сметаат дека приодот кон работата е значително подобрен, односно, дури осум од десет анкетирани директори го потврдиле овој став. По еден оствариле два од понудените одговори, а додека екстремно негативно по ова прашање не се изјаснил ниту еден од испитаниците.

Табела 45

21. Колку се дава дополнително знаење?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	4	4

Дополнителното знаење кое се дава при реализација на проектот, најчесто се дава на едно високо ниво или на едно средно ниво, од анкетираните директори четири им припаѓаат на овие два одговора, што би значело, дека прилично е поделено мислењето на директорите по ова прашање, помеѓу двата позитивно понудени одговора. Ова пак, значи дека, и покрај поделеноста, сепак, малкуте негативни одговори придонесуваат, заклучокот и од ова прашање да биде позитивно.

Табела 46

22. Колку се постигнува повисоко ниво на колективно знаење?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	6	3

Прилично неодредени мислења и одговори се добија по однос на ова прашање, односно, анкетираните директори во поголем број се одлучија за несигурни одговори, што веројатно се должи на сè уште недоволно испитан сегмент од процесот на реализација на проектот. Само тројца од испитаниците биле доволно сигурни во своите одговори, па одговориле крајно позитивно по однос на ова прашање.

Табела 44

23. Колку, наставниците, се задоволни од работата и оценката по реализацијата на проектот ?				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	0	1	9

За огромно задоволство на наставниците, од работата и оценката по реализацијата на проектот, говорат деветте одговори, со префикс „високо“, што без сомневање го осликува позитивниот ефект од реализацијата на проекти во училиштата и високата оценка на директорите во однос на ова прашање.

24. Дали со прифаќање на проекти, кои се однесуваат на професионалниот развој на наставниот кадар, би се добиле подобри резултати:

1. Не мора да значи
2. Потребна е и мотивација за унапредување
3. Соодветниот избор на обуки за професионален развој дава резултати
4. Секоја обука за развој дава одредени резултати

Табела 48

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	2	5	2

Со прифаќање на проекти, кои се однесуваат на професионалниот развој на наставниот кадар, би се добиле подобри резултати, доколку се направи соодветен избор на обуки за професионален развој. Ова го тврдат пет од анкетираниите директори на училишта, додека по два од испитаниците сметаат, дека е потребна

и мотивација за унапредување, но и дека секоја обука за развој дава одредени резултати. Само еден од анкетираниите сметаат дека сето тоа не мора да значи.

25. Дали ја споредувате успешноста во работата на наставниците, пред и по реализацијата на проектот, и какви се резултатите:

Табела 49

Проценка на мислење	ДА	НЕ
Број на испитаници	8	2

Потврда дека редовно вршат споредба на успешноста во работата на наставниците даваат осум директори, пред и по реализацијата на проектот, и тоа со ефект на високо ниво. Тоа го прават заради вршење на проценка од нужноста за вакви проекти во образовниот процес.

1. Нема разлика во успешноста во работата
2. Ефектот е на средно ниво
3. Ефектот е на високо ниво

Табела 50

Проценка на мислење	1	2	3
Број на испитаници	1	2	7

26. Како ја оценувате успешноста на проектот во училиштето во кое сте вработени:

1. Одлична
2. Многу добра
3. Добра
4. Задоволителна

Табела 51

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	4	3	2	1

Очекувано, поголемиот процент на дадени одговори по однос на ова прашање се позитивни, што во глобала, го отсликува генералниот заклучок од анализите по оваа анкета, но реално, изненадува бројот на среднооценети одговори, и тоа три за „многу добар“ и два за оценка „добар“.

27. Дали, како директор на училиштето, се залагате за унапредување на квалитетот на образованието и реализација на проекти:

- а. Секогаш кога постои потреба
- б. Понекогаш
- в. Издавам соопштение за информирање

Табела 52

Проценка на мислење	а.	б.	в.
Број на испитаници	5	3	2

Како директори на училишта, секогаш кога постои потреба, се залагаат за унапредување на квалитетот на образованието преку реализација на проекти. Вака одговориле половина од анкетираните директори. Ова го потенцира нивото

на професионалност и одговорност на директорите кон целокупниот образовен систем што го спроведуваат и организираат во своите училишта.

28. Дали директорот е најодговорен во реализација на проектот:

- а. Во целост
- б. Не потполно
- в. Има други фактори кои влијаат

Табела 53

Проценка на мислење	а.	б.	в.
Број на испитаници	4	3	3

Повторно поделени мислења, овој пат, размислувањата се разединуваат по однос на прашањето околу одговорноста за реализацијата на проектот. Четири директори од анкетираниите одговориле дека директорот во целост е одговорен за реализацијата на проектот, додека по три се поделени одговорите, дека одговорноста на директорите не е потполна, и дека тука има и други фактори кои влијаат. Поделеноста на размислувањата се должи на различната перцепција на директорите, по однос на ова прашање.

29. Дали директорот треба да ги избира учесниците на проектот:

Табела 54

Проценка на мислење	Секогаш	Ретко	Никогаш
Број на испитаници	9	1	0

Потврдата за доминацијата на директорите, како раководители на образовниот процес и како организациони структури во едно училиште, произлегува од дадените одговори по однос на ова прашање, каде што, девет од анкетираниите директори на училишта одговориле потврдно дека секогаш директорот треба да ги избира учесниците на проектот, бидејќи како менаџер на колективот и неговата целокупна работа, смета дека најдобро ги познава вработените просветни работници, и со тоа тој е во најдобра позиција да ги избира учесниците на проектот.

30. Како го оценувате Вашето менаџирање на проектот, како директор на училиштето?

Табела 55

Проценка на мислење	Ниско	Средно	Високо
Број на испитаници	0	3	7

Следствено на претходното прашање, и по ова прашање, испитаниците се изјасниле позитивно, односно вкупно седум од нив, одговориле дека високо го оценуваат своето менаџирање на проектот, како директори на училиште, а додека три даваат одговори со средна оценка, даваат реалистична слика на одговорност и сериозност во нивната работа, како и дека во просветата на деца нема место за самобендисаност.

31. На кое ниво, реално, ќе се унапреди квалитетот на наставата, со реализација на проектот?

Табела 56

Проценка на мислење	Ниско	Средно	Високо
Број на испитаници	0	3	7

Општа проценка кај анкетираните директори по однос на ова прашање е дека, унапредувањето на квалитетот на наставата, со реализација на проектот, е на едно особено високо ниво, за што се изјасниле дури седум од испитаниците, но меѓу нив имало и такви што се двоумеле каков одговор да дадат, па три одговориле дека, овој сегмент се одвива на едно средно ниво. Во глобала, високото мислење на директорите по однос на ова прашање, уште еднаш ја потврдува потребата од вакви иновативни проекти во образованието.

32. Дали резултатите на наставниците и учениците се подобруваат, по реализацијата на проектот?

Табела 57

1. Не
2. Делумно
3. Добро
4. Високо

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6

Висока е проценката на анкетираните директори, дека резултатите на наставниците и учениците се подобруваат, по реализацијата на проектот, или вкупно шест од десет испитаници, , одговориле дека резултатите на наставниците и учениците, по реализацијата на проектот, се подобруваат на едно високо ниво. Аналогно на ова, заклучок е, дека постои голема потреба од ваков вид проекти во

наставата, за да се подобри, а потоа, константно да се одржува нивото на образование во училиштата.

33. Дали, наставниците кои учествувале во проектот, ја зголемуваат личната ефикасност ?

Табела 58

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	5	3

Половина од испитаниците, сметаат дека наставниците кои учествувале во проектот, релативно ја зголемуваат личната ефикасност, а тројца пак дека целосно ја зголемуваат личната ефикасност. Овие резултати покажуваат дека, трендот на реализирање или спроведување на проекти со крајно образовна цел во училиштата, треба и мора да продолжи, за општото добро на образовниот систем во овие установи.

34. Дали е потребно да се менува начинот на менаџирање со проектите?

Табела 59

Проценка на мислење	ДА	НЕ
Број на испитаници	4	6

Иако четири од анкетираните сметаат дека се потребни промени во начинот на менаџирање со проектите, сепак поголемиот дел од испитаниците, или вкупно шест од нив го мислат токму спротивното, по што се добива впечаток дека во основа, тие веруваат во организирањето на работите и активностите, при реализирањето на ваков формат на образовен сегмент, па заради тоа не би менувале ништо во начинот на менаџирање со проектите.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Во анкетата се опфатени 123 анкетирани наставници и десет директори на училишта. По првото прашање, поголемиот процент од испитаниците, или над 50%, позитивно се изјасниле за придонесот на проектот во кој тие учествувале, дури и одговорите на оние 52 испитаника, или 42% кои одговориле со „средно“ може да се оценат како позитивни во однос на останатите понудени одговори, за кои се дадени многу малку одговори. Сето ова говори дека иновативните проекти во училиштата се општоприфатени од наставниците, кои имаат позитивно мислење за ваков тип на образовен процес. Поголемиот дел од испитаниците, дури 82 испитаника или 66% сметаат дека е потребна реализација од вакви проекти во нивното училиште, што уште еднаш го потврдува фактот дека владее едно позитивно мислење за ваквиот начин на образование помеѓу наставниците. Над 65% од анкетираниите наставници, одговориле дека, партиципирајќи во проектот, при негова реализација, се стекнале со дополнително искуство и знаење, па во споредба со 30 % на неодредени одговори, укажува на позитивните придобивки од реализацијата на еден проект. Исто така, голема резервираност постои кај наставниците и во одговорите на ова прашање, што се должи, можеби, на самокритичноста и реалниот пристап на испитаниците кон оваа проблематика, па така, по овие 86 несигурни одговори или 69% заклучок е дека, сепак свеста за самокритика е на едно потребно ниво, што е добро за понатамошниот образовен процес и неговиот квалитет. Конечно, признанието за практичноста и доходноста на проектот е потврдена, со речиси 70% позитивни одговори на прашањето, за исполнувањето на основната цел на проектот, каде што 82 од наставниците или 67% одговориле дека целта на проектот потполно е исполнета. Но, 37 од испитаниците, или 30% имаат одредени забелешки по ова прашање, односно сметаат дека е потребна и дополнителна обука, што укажува на тоа дека е потребно доусовршување на ваков тип на пристап кон наставниот процес.

Желбата на наставниците за надградување на своите способности и знаења, како и усовршување на техниките за спроведување настава ја истакнуваат огромните 80% на позитивни одговори по ова прашање, колку често тие сакаат да посетуваат проекти, односно дури 98 од вкупно 123 наставници одговориле дека секогаш кога им се укажува можност за тоа, посетуваат проекти.

Околу менаџирањето со проектите работата е јасна, што се однесува до одговорите дадени за ова прашање. Имено, дури 87% од анкетираните просветни работници, одговориле дека менаџирањето со проектите во кои се вклучени го оценуваат со висока оценка, така што, добиваме кристално чиста слика за нивниот став по ова прашање, односно тие сметаат дека целокупната организација на активностите поврзани со проектот, функционира беспрекорно во правец на успешно имплементирање на саканата цел.

Професионалноста на образовниот кадар и посветеноста кон професијата, анкетираните ја докажуваат, токму со одговорите на ова прашање. Впрочем, мислењата, главно, се движат во позитивна насока, односно, најголемиот процент 50% одговори покажува дека со дополнителното знаење ќе се подобри успешноста во наставата. Состојбата околу имплементирањето на проекти во училиштата, во функција на подобрување на целокупниот образовен процес, како иновативна форма во просветната дејност, е речиси идентична како кај наставниците, така и кај директорите на училиштата. Тоа го покажува и анализата на спроведената анкета во 10 училишта, на 10 испитаници - директори на училиштата, во кои е спроведена анкетата. Поголемиот процент на дадените одговори на прашањата од анкетата, одат во прилог на она што како заклучок е констатирано и кај наставниците, односно се движат во позитивна насока во однос на прифаќањето, имплементирањето, реализацијата и целите на проекти кои ги подобруваат формите на образование и целокупниот просветен колектив во училиштата.

Промената во квалитетот на образовниот процес, во училиштето во кое е реализиран некој проект, е евидентна тврдат 90% од анкетираните директори на

училишта, или девет од вкупно десет испитаници одговориле потврдно. Речиси идентични резултати се добиени и при дискусијата за ова прашање, кое исто така расправа за квалитетот на наставата, односно, наставниците, па оттука дури 70% од анкетираниите се изјасниле позитивно, а 30% дале неодреден одговор, што покажува, дека кај некои наставници, или некои изолирани случаи, и не е така позитивно влијанието на проектите. И директорите, како и наставниците, во поголем број 60% или вкупно шестмина од десет испитаници, се изјасниле дека се задоволни од реализацијата на проектите, но, и кај нив постојат одредени забелешки, па така 30% од анкетираниите директори дале неодредени одговори по ова прашање, токму заради одредени недоследности кои лично ги забележале во текот на реализирањето на проектот. Фактот, дека наставниците го користат добиеното знаење на едно високо ниво, се потврдува со одговорите дадени од страна на анкетираниите директори за ова прашање, така што дури 70% од одговорите се позитивни, во однос на користењето на добиеното знаење од страна на наставниците. Општа проценка кај анкетираниите директори по однос на ова прашање е дека, унапредувањето на квалитетот на наставата со реализација на проектот е на едно особено високо ниво, за што се изјасниле дури 70% од испитаниците, но меѓу нив имало и такви што се двоумеле каков одговор да дадат, па 30% одговориле, дека овој сегмент се одвива на едно средно ниво. Висока е проценката на анкетираниите директори, дека резултатите на наставниците и учениците се подобруваат, по реализацијата на проектот или вкупно шест од десет испитаници, односно 60% од нив одговориле дека резултатите на наставниците и учениците, по реализацијата на проектот се подобруваат на повисоко ниво.

Заклучок

Значајни цели на образованието кои се наведени во рамките на оваа стратегија се унапредувањето на квалитетот во образованието, подигнување на ефективностa во образованието, подобрување на пристапот до образованието и засилување на меѓународната димензија во образованието и образовната соработка меѓу државите и регионите. Подобрувањето на квалитетот на образованието може да помогне во насока на подобра употреба на ресурсите како и за постигнување на важните цели, како што се еднаква и ефективна употреба на средствата кои се издвојуваат за образовните потреби.

Меѓутоа, од не помало значење е и прашањето на евалуацијата на успехот на наставниците, но и на училиштата во целина во насока на тоа како ги реализираат зацртаните обврски и какви резултати покажуваат во својата активност. Екстерната и интерната евалуација во образованието сè повеќе станува задолжителна контролна алатка во голем број држави. Најчесто, во образовните системи кои ги применуваат овие механизми евалуацијата ја врши посебна агенција (служба) за евалуација, посебен комитет или независно тело (агенција за ревизија) која дејствува на сметка на јавните власти. Во постојниот Законот на Бирото за развој на образованието недостасуваат одредби со кои ќе се даде целина на системот за вреднување на квалитетот во работата на наставниците и стручните соработници, изготвување на тестови за проверка на постигањата на учениците, како и давање на стручна и советодавна помош на наставниците кои не покажуваат задоволителни резултати во своето работење.

Објективизацијата на концептот за доживотно учење и обука треба да помогне во воспоставувањето на динамична врска на образованието со пазарот на трудот и општествените промени²⁰. Создавањето на услови за континуирано зголемување, промена и освежување на компетенциите на младите и возрасните ќе имплицира подобри стартни позиции при преодот од учење на работа,

²⁰ www.esem.org.mk

задржување или промена на работното место и активно учество во процесите на демократското одлучување. Основен предуслов за остварување на оваа цел е подигнување на квалитетот и моќта на давателите на образовни, културни и спортски услуги и градење на механизми за нивно ефективно делување врз зајакнувањето на капацитетите и унапредувањето на квалитетот на индивидуалните животи и физичкото и менталното здравје и задоволство на младите и возрасните.

Користена литература

1. W. Ayers, To Become a Teacher : Making a Difference in Children's Lives, Teachers' Colledge Pr. ,1995
2. Bjarne Kousholt, Project Management –. Theory and practice.. Nyt Teknisk Forlag, 2007
3. Bluestin, J., Mentors, Masters and Mrs. MacGregor : Stories of Teachers Making a Difference, Health Communications, 1997
4. Bott, P.A., Teaching your Occupation to Others : A Guide to Surviving the First Year, Allyn&Bacon, 1997
5. Campbell, D.M., How to Develop a Professional Portfolio: A Manual for Teachers, Allyn&Bacon, 1993
6. Cleland, David I. , Roland Gareis, Global project management handbook. "Chapter 1: "The evolution of project management". McGraw-Hill Professional, 2006
7. Edge, J., Cooperative Development: Professional Self-Development Through Cooperation With Colleagues (Teacher to Teacher), Addison-Westley Pub. Co. 1993
8. Heimlich, J.E. - Norland, E. Developing Teaching Style in Adult Education 15(The Jossey - Bass Higher and Adult Education), 1994
9. Hristova, E., Domcsh, Michael E, Human resorce management in consalting firms, Springer, 2006
10. Hristova, E., Domcsh, Michael E, Human resorce management in consalting firms, Springer, 2006
11. Joseph Phillips, PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional, 2003
12. Kane, P.R. My First Year as a Teacher, Signet, 1996

13. Kowalski, J. T., Case Studies of Beginning Teachers, Addison - Westley Pub.Co. 1994
14. Kronowitz, E.L., Your First Year of Teaching and Beyond, Addison -Wesley Pub. 1995
15. Lewis R. Ireland, Project Management. McGraw-Hill Professional, 2006
16. Stevens, Martin, Project Management Pathways. Association for Project Management. APM Publishing Limited, 2002
17. Mayard, T., An Introduction to Primary Mentoring (Children, Teachers and Learning), Cassel Academic, 1997
18. Paul C. Dinsmore et al, The right projects done right! John Wiley and Sons, 2005.
19. Roth, R.A., The Role of University in the Preparation of Teachers, Palmer Pr. 1998
20. Skelton, K. - Skelton, K. J. Paraprofessionals in Education, Delmar Pub. 1997
21. Triples Learning
22. Wenz, P.J. - Yarling, J.R., Student Teaching Casebook for Supervising Teachers and Teaching Interns, Merill Pub. 1993
23. www.learningpt.org
24. Адамческа С., Наставникот, наставата и реформите во образованието, Годишен зборник на Филозофскиот факултет, кн. 21(47), 2004
25. Герамитчиоски Т., Петковски К., Ламева Б., Квалитетно образование и негово обезбедување, Образовни рефлексии, 2005, 3-4/2004
26. Гоцевски Трајан, Економика на образованието (трето изменето и дополнето издание), Скопје, 2004.
27. Група автори, Извештај за Национално оценување на постигањата на учениците во одделенската настава, Биро за развој на образованието, Скопје, 2002
28. Варадинов Петар, Деловна интелигенција, Три, Скопје, 2008

29. Камберски К., Иницијалното образование на наставниците (Актуелни проблеми на реформата на образованието), Образовни рефлексии, бр 3 – 4, 1997
30. Богатинов, И. , Менаџмент на едукација и ефективност, Тоатал, Скопје, 2009
31. Бојациев Д. , Организациска ефикасност и структура, Скопје, 2006
32. Петковски К., Ламева Б., Миленковска В., Интегрална евалуација како основа за функционално инспектирање, Европа 92, Кочани, 2004
33. Поповски К., Современи сфаќања за проверувањето и оценувањето на постигањата на учениците, ППС "МИС", Скопје, 1996
34. Проева Виолета, Учење на далечина. Тотал, Скопје, 2009
35. www.right.com
36. www2.learningpt.org

ПРИЛОЗИ

Анкетен лист за наставници учесници во проект

Почитувани, со анкетниот лист би сакале да дојдеме до информации кои ќе ни овозможат успешно да го извршиме нашето истражување.

Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари на Вашите одговори. Има прашања кои бараат одговори со заокружување и притоа давање на коментар за алтернативата која што е избрана, но има и прашања кои бараат Ваше мислење. Прашањата се однесуваат на реализација на проекти кои го подобруваат квалитетот во образованието.

Од искреноста на Вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување.

Однапред Ви благодариме за издвоеното време.

	Име на училиштето			
	Општина во која работи училиштето			
	Пол (заокружи)	1. машки	2.женски	
	Образование	1. више	2.високо	
	Работен стаж	1. до 10 години; 2. Од 10-20 год; 3.повеќе од 20 год.		
	Образовен профил (заокружи)	1.Директор	2.Одделенски наставник	

Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на следниот степен на согласност:

- а . Незадоволително
- б . Ниско
- в . Средно
- г . Високо

1. Каков е придонесот на проектот во кој учествувате?

Колку сте задоволни од начинот од реализација на проектот ?	1	2	3	4
Дали чувствувате потреба од реализација на проектот во Вашето училиште?	1	2	3	4
Дали проектите го зголемуваат Вашето лично знаење?	1	2	3	4
Дали со партиципација имате дополнително искуство и знаење во реализација на проектот?	1	2	3	4
Добиеното знаење може да се примени во училиштето во кое работите .	1	2	3	4

2. Каков е квалитетот на образованието во Вашето училиште?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

3. Дали сте задоволни од вреднување на Вашата работа?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно

4. Дали дополнителна обука, би придонела во унапредување на начинот на Вашето работење и подобрувањето на квалитетот во пристапот кон учениците и преносот на знаењето? Незадоволително

- а . Ниско
- б . Средно
- в . Високо

Дали покрај реализацијата на наставниот план имате дополнување на знаењето здобиено од присуство на одредени проекти?	1	2	3	4
Колку учениците го прифаќаат дополнителното знаење ?	1	2	3	4
Дали се зголемува колективното знаење кај учениците ?	1	2	3	4

4. Колку често го употребувате здобиеното знаење од реализиран проект?

1. Никогаш
2. Ретко
3. Редовно

5. Дали учениците го примаат дополнителното знаење?
1. Не
 2. Не во целост
 3. Делумно
 4. Во целост
6. Дали основната цел во проектот во кој учествувавте е исполнета?
1. Не целосно
 2. Потполно
 3. Потребно е дополнителна обука
7. Колку често учествувате во проекти?
1. Никогаш
 2. Ретко
 3. Секогаш
8. Дали е неопходна реализација на проекти кои ќе имаат специјализирана намена во функција на подобрување на квалитетот на образованието:
1. Да
 - а) Постојано
 - б) Периодично
 - в) По потреба
 2. Не
9. Дали директорот на училиштето прифаќа реализација на проекти за подобрување на квалитетот во образованието?
1. Секогаш
 2. Ретко
 3. Никогаш

10. Дали е потребно поголема самоицијативност во учеството на проектите во Вашето училиште?

4. Не

5. Да

6. _____

11. Како го оценувате менаџирањето на последниот проект во кој имате учествувано?

1. Ниско

2. Средно

3. Високо

12. Како е прифатена реализацијата на вакви проекти од страна на повозрасните колеги?

1. Незадоволително

2. Ниско

3. Средно

4. Високо

13. Како ја оценувате работата пред и по реализацијата на проектот во Вашето училиште?

1. Незадоволително

2. Ниско

3. Средно

4. Високо

14. Каков вид на проект е потребен на Вашето училиште со што ќе се зголеми квалитетот во образованието?

15. Дали одлуката за вклучувањето во проект кој ќе донесе бенефит во училиштето е зависна од други придобивки?

1. Не
2. Ако тоа придонесува во унапредување во работата
3. Има резултат кај целиот колектив
4. Има ефект и кај учениците

16. Дали сметате дека со Ваше учество ќе се зголеми личната ефикасност?

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

17. Каков е успехот од последниот реализиран проект?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

18. Дали е потребно да се мери квалитетот на образованието?

1. Да
2. Не

19. Ваши предлози за подобрување на квалитетот во образованието

Ви благодариме!

Анкетен лист за директори во училишта во кои се реализирани проекти

Почитувани, со анкетниот лист би сакале да дојдеме до информации кои ќе ни овозможат успешно да го извршиме нашето истражување.

Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари на Вашите одговори. Има прашања кои бараат одговори со заокружување и притоа давање на коментар за алтернативата која што е избрана, но има и прашања кои бараат Ваше мислење. Прашањата се однесуваат за подобрување на квалитетот во образованието по реализација на проект

Од искреноста на Вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување.

Однапред Ви благодариме за издвоеното време.

	Име на училиштето			
	Општина во која работи училиштето			
	Пол (заокружи)	1. машки	2.женски	
	Образование	1. више	2.високо	
	Работен стаж	1. до 10 години; 2. Од 10-20 год; 3.повеќе од 20 год.		
	Образовен профил (заокружи)	1.Директор	2.Одделенски наставник	

1. Дали како директор на училиште во кое е реализиран проект ја согледувате промената во квалитетот ?

1. Да
2. Не

Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на следниот степен на согласност:

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

1. Каков е квалитетот на образованието после реализација на проект?

Се подобрува работата кај наставниците	1	2	3	4
Наставата се изведува на поквалитетен начин	1	2	3	4
Реализација на проект во училиштето дополнително влијае врз мотивацијата кај наставниците	1	2	3	4
Колку од здобиеното знаење наставниците го применуваат во наставата ?	1	2	3	4
Дали Вие сте задоволни од реализација на проектот ?	1	2	3	4

1. Дали со прифаќање на проекти кои се однесуваат на професионален развој на наставниот кадар ќе има подобри резултати ?

а . Немора да значи

б . Потребно е и мотивација за унапредување

в . Соодветен избор на обуки за професионален развој дава резултати

г . Секоја обука за развој дава одредени резултати

2. Дали ја споредувате успешноста во работата на наставниците пред и по реализација на проектот и какви се резултатите ?

1. Не

2. Да

3. Нема разлика во успешноста во работата

4. Ефектот е на средно ниво

5. Ефектот е на високо ниво

3. Дали се исполнува целта проектот и неговата реализација?
1. Незадоволително
 2. Ниско
 3. Средно
 4. Високо
4. Дали дополнителната обука кај наставниците влијае врз квалитетот на образованието ?
1. Незадоволително
 2. Ниско
 3. Средно
 4. Високо
5. Како ја оценувате успешноста на проектот во училиштето во кое сте вработени:
- а. Одлична б. Многу добра в. Добра г. Задоволителна

6. Како ги оценуваат наставниците по реализацијата на проектот?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Дали наставниците го користат добиеното знаење	1	2	3	4
Колку се зголемува ефикасноста кај наставниците	1	2	3	4
Дали наставниците имаат подобар пристап кон учениците во училиштето	1	2	3	4
Дали наставниците користат повеќе методи и форми кои ги научиле за време на проектот ?	1	2	3	4
Колку наставниците се прилагодуваат на новите начини на работа ?	1	2	3	4

7. Дали како директор на училиште работите за унапредување на квалитетот на образованието и реализација на проекти:

- а. Секогаш кога постои потреба
- б. Понекогаш
- в. Издавам соопштение за информирање

8. Дали директорот е најодговорен во реализација на проектот:

- а. Во целост
- б. Не потполно
- в. Има други фактори кои влијаат

11. Дали директорот треба да ги избира учесниците на проектот:

1. Секогаш
2. Ретко
3. Никогаш

9. Дали со учество на наставниците во проектот мотивацијата е поголема?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

Поголема е личната ефикасност	1	2	3	4
Подобар е приодот во работата	1	2	3	4
Се дава дополнително знаење	1	2	3	4
Се постигнува повисоко ниво на колективно знаење	1	2	3	4
Колку се задоволни од работата и оценката наставниците после реализацијата на проектот	1	2	3	4

13. Како го оценувате Вашето менаџирање на проектот како директор на училиштето?

1. Ниско
2. Средно
3. Високо

14. Како ги оценувате наставниците во реализацијата на проектот?

1. Незадоволително
2. Ниско
3. Средно
4. Високо

15. Дали реално ќе се унапреди квалитетот на наставата со реализација на проектот?

1. Ниско
2. Средно
3. Високо

16. Дали резултатите на наставниците и учениците се подобруваат после реализација на проектот?

- 5. Не
- 6. Делумно
- 7. Добро
- 8. Високо

17. Дали наставниците кои учествувале во проект ја зголемуваат личната ефикасност ?

- 1. Не
- 2. Делумно
- 3. Да
- 4. Целосно

18. Како е квалитетот во образованието после реализацијата на проектот?

- 1. Незадоволително
- 2. Ниско
- 3. Средно
- 4. Високо

19. Дали е потребно да се менува начинот на менаџирање со проектите?

- 1. Да
- 2. Не

20. Ваши предлози за оценување на наставниците во училиштата?

Ви благодариме!