

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА**

**Последипломски студии по
Менаџмент во образованието**

Магистерски труд

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

Ментор:

проф. Д-р. Трајан Гоцевски

Кандидат:

Елена Митевска-Давидовска

Скопје, 2014

Содржина

Апстракт

Вовед	7
Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето.....	8
Поим и дефинирање на проблемот на истражување.....	10
Релевантни истражувања.....	12

Прв Дел

1. Општо за образованието како систем.....	14
1.1. Образование.....	14
1.2. Различни сваќања за образованието.....	15
1.3 Дефинирање на правото на образование.....	16
1.4 Значењето на писменост.....	17
1.5 Видови на образование.....	19
1.5.1 Формално образование.....	19
1.5.2 Неформално образование.....	19
1.5.3 Информално образование.....	20
2. Современата улога на образованието.....	21
2.1. Децентрализација на образованието.....	21
2.2 Фази на децентрализација на образованието во Република Македонија.....	22
2.3 Национална стратегија за децентрализација на образованието.....	24

2.4. Современо организирање на наставата.....	26
2.5 Облици на настава.....	27
2.5.1 Групна работа.....	27
2.5.2 Работа во тандеми.....	28
2.5.3 Индивидуална работа.....	28
2.6 Наставни методи	29
2.7 Современата настава и информационата технологија.....	30
2.7.1 Имплементација на ИКТ во образованието.....	31
2.7.2 Нови модели на настава и учење со користење на ИКТ.....	32
2.7.3 Користење на ИКТ во наставата	35
2.7.4 Наставниот процес и учењето, ИКТ.....	36
2.7.5 Слабости и тешкотии врзани со употребата на Интернетот.....	39
2.8 Состојбата во Македонија	40
2.8.1 Потребата за нови образовни ИКТ индикатори.....	41
3. Менаџментот во образованието.....	44
3.1. Дефинирање на поимот менаџмент – менаџмент во образование.....	44
3.2 Компоненти на менаџментот во образованието.....	45
4. Функции на менаџментот во образованието	50
4.1 Планирање.....	50
4.2 Организација.....	53
4.3 Координирање.....	54
4.4 Мотивација.....	56

4.5 Контрола.....	58
4.6 Потребата од современ менаџмент во образованието.....	59
Втор дел.....	61
1. Методологија на истражувањето.....	61
2. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	63
Трет дел	65
1. Анализа на резултатите за влијанието на менаџментот врз забрзаниот развој на образованието	69
Четврти дел	89
Заклучок.....	89
Петти дел.....	92
Користена литература.....	92
Шести дел.....	95
Прилози.....	95

Апстракт

Во областа на воспитанието и образованието треба да се воведат менаџментот како современ процес кој ги опфаќа следниве активности: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање, без кои не може да се замисли современиот воспитно-образовен и едукативен систем. Поради тоа "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. 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.

Клучни зборови: процес, воспитание, менаџмент, образовен систем, компоненти, организација, функции, образовен менаџмент

Abstract

In the field of education should be introduced as a modern management process that includes the following activities: planning, organizing, coordinating, motivating and controlling, without which one can imagine a modern upbringing and education and educational system. Therefore the "new techno-economic paradigm is a set of interrelated technical, organizational and managerial innovations whose advantage is the new range of products and production systems and services without which one can imagine a modern economic structure of society's. Management in this area should to be recognized and characterized by: the knowledge of managers, their skill and ability of management and governance in conditions of market economy.

Key Words: Process, education, management, education system, components, organization, features, educational management

Вовед

Последната деценија од дваесеттиот век е исполнета со низа настани кои долго ќе им даваат белег на економските и вкупните општествени односи во нашата земја. Во рамките на вкупните промени што настанаа по конституирањето на Република Македонија како самостојна и суверена држава, од особено значење е промената на моделот на економскиот систем и воведувањето на нов, според принципите на слободниот пазар и пазарната економија. Таа промена неопходно налага адекватни промени и во економските односи во сферата на воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем во земјата. Новите односи создадоа конкуренција и во овој сектор, се отвора пазарот на работна сила што ќе наметнува постојано подигање на степенот на знаења како и негово осовременување и прилагодување кон понудата и побарувачката на работна сила.

Овој премин бара осовременување на образовната технологија, модернизација и опремување на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции според меѓународно прифатените стандарди и правила на верификација на стекантите знаења.

Конкуренцијата на пазарот на работна сила неминовно ќе ја изостри и конкуренцијата помеѓу институциите од оваа сфера, што ќе води кон зголемување на квалитетот и современоста на образовната понуда. Од тоа зависи и самиот рејтинг и материјалната положба на образовните и научно-истражувачките институции. Конкуренцијата ќе ги исфрла од игра оние институции кои нема да се прилагодат кон новите барања и новото време.

Затоа новиот амбиент на пазарно однесување бара промени во сите домени од работењето на овие институции, како што се: промените на самата позиција на воспитно-образовната и научно-истражувачката дејност во државата; промените во материјалната положба; кадровските промени; промени во планирањето; во организацијата; во управувањето; во координирањето; во контролата односно во севкупниот менаџмент.

Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето

Прилагодување кон пазарните услови на работење, а тоа, покрај останатото, бара воведување и на квалитетен менаџмент како услов за успешно остварување на поставените цели кај овие институции. Тоа значи дека и во областа на воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот сектор треба да се воведат современ менаџмент, како современ процес за работа во современите услови и како императив на новото време.

Менаџментот како процес, кој во основа се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување со процесите, треба да стане составен дел на новата организација и пазарната ориентација на институциите од оваа област, што единствено може да ги води кон успешно остварување на поставените цели и кон извршување на својата основна дејност врз современи основи.

Овој процес на воведување на менаџментот во областа на воспитанието, образованието, научно-истражувачката и едукативната дејност не е ниту едноставен ниту лесен, со оглед на немањето на традиција, кадри, соодветна нормативно-правна регулатива и сл. Оттука, е потребата од паралелно водење на активностите за воведување на менаџментот во овие дејности, при што е потребно да се отпочне со изградување и оспособување на менаџерски кадри кои ќе го понесат ризикот за успешно работење на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции во новиот пазарен амбиент. Можност за опстанок и економска ефикасност имаат само оние институции кои своето работење, управување и раководење ќе го препуштат на менаџерските тимови кои, пак, своето работење ќе го темелат врз принципите на менаџментот.

Во рамките на отворањето на овој процес на воведување на менаџмент функциите и во овие области, не помалку значајно го сметаме и прашањето за создавање на соодветна литература од оваа област, што ќе ги охрабри, но и ќе им помогне во едукацијата на оние кадри што ќе се определат за оваа ризична и високостручна работа.

Во Република Македонија процесите на транзиција кон пазарно стопанство се одвиваат според динамика и опфат што ги диктираат низата објективни и субјективни фактори. 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 по напредната фаза од оние кај нас. За ваквата состојба влијаат низа фактори од објективна природа, кои условуваат соодветно темпо и опфат на промените.

Прилагодувањето на пазарните услови на работење и кај овие сектори безрезервно 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 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 системи¹ 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.

¹ Проф. д-р Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, Универзитет "Св. Кирил и Методиј, Скопје, 1998

Поим и дефинирање на проблемот на истражување

Менаџментот во образованието се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. 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.

Образование се третира како формален наставен систем преку кој луѓето (наставниците, професорите) го пренесуваат или споделуваат знаењето со групи (ученици, студенти, учесници, обучувачи). Образованието најчесто се одредува и со формално стекнатиот сертификат за определен вид и степен на општа подготвеност за натамошно учење (основно образование, средно образование) или работа.²

Менаџментот е процес, серија на чекори или насочувања на акциите во правец кон остварување на дефинираната цел. Па така, менаџментот е збир на акции водени кон некоја општа цел³.

Обука претставува структуриран процес со кој на луѓето им се помага да ја подобрат својата работна изведба или да се стекнат конкретни компетенции (знаења, вештини и ставови) за конкретна работа.

Учење е процес на менување на индивидуата во нејзиниот однос со средината. Тоа ќе настане кога ќе се стекне, развие и примени знаењето, вештините и ставовите. Учењето се одвива во текот на целиот живот и гледајќи на него како на процес, тоа не е краткотраен настан. Тоа е индивидуален процес, каде секој човек превзема одговорност за својот сопствен развој.

Доживотно учење е процес на образование кој се одвива во текот на целиот живот на некој поединец поради личниот развој, стекнување на нови знаења и

² e-demokratija.mk/.../Стратегиа+за+образование+на+...

³ Проф. д-р Трајан Гоцевски, *Образовен менаџмент*, Универзитет "Св. Кирил и Методиј, Скопје, 1998

компетенции, ефикасно прилагодување на новите животни околности, новите технологии и достигнувања.⁴

Занимање претставува најниско ниво на општествена поделба на трудот. Затоа занимањето се дефинира како работи и работни задачи кои поединецот ги врши и од нив доминантно заработува за живот.

Професија претставува повисоко ниво на компетентност и одговорност во вршењето на занимањето. Додека занимањето е фокусирано на делокругот на работата во поединечната поделба на трудот во организациите, дотогаш професијата се јавува како проширување на компетенциите за вршење на поголем број на занимања во рамките на профилот за кој се има формално базично образование.

Наставник е квалификувано лице за изведување на настава, односно за образовно – воспитната работа со деца, тинејџери и возрасни.

Професионален развој претставува процес на проширување и продлабочување на знаењата на кои се темелат професионалните компетенции, како со формално, така и со неформално образование и воопштување на искуственото учење.

Континуирано образование е свесно, творечко учење, независно од времето, местото, возраст и содржината.

Стручно усовршување - претставува образование со кое се стекнуваат дополнителни компетенции на исто или на повисоко ниво на квалификација во струката за која кандидатот има признаена квалификација.

Иницијално образование е систем на знаења, способности и вештини (умеења) со кои идните наставници се здобиваат во текот на своите студии, а кои овозможуваат професионално вршење на наставничката дејност. Тоа се основни (првични) знаења, способности и вештини без кои не може да се замисли наставничката професија и на кои таа натаму се надградува, преку системот на доживотно стручно усовршување.

Менторство е однесување и процес при кои што еден човек дава помош, насочува, советува, помага во обучувањето или развојот на друг човек.⁵

⁴ Закон за високо образование, Службен весник на Република Македонија број 35
<http://www.tmf.ukim.edu.mk/DOC/zakonVO.pdf>

⁵ e-demokratija.mk/.../Прилог+5%3A+Менторство

Компетенција е способност за примена на знаења и вештини во вообичаена и/или променлива работна ситуација, односно опис на некоја способност што мора да ја поседува индивидуата за да може ефикасно да изврши определена задача во рамките на своето занимање.⁶

Кариера претставува напредување во вршењето на работните и другите професионални обврски, односно тоа е низа од позиции на распоредување или остварување на професионални резултати во текот на работата.

Релевантни истражувања

Ако се обидеме да направиме една ретроспектива на економското учење во дваесеттиот век, ќе воочиме дека неодминлива економска појава со која се занимаваат скоро сите економисти е менаџментот. Без разлика со кој поим го означуваат овој своевиден универзален и неодминлив економски процес, заеднички именител на сите е дека менаџментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект и дека без него е незамисливо функционирањето на индустриското општество, но и на цивилизацијата воопшто.

Иако напомниме дека дваесеттиот век е исполнет со многубројни учења за менаџментот како современ процес, сепак зачетоците на научниот менаџмент се појавуваат и порано и се поврзуваат за имињата на францускиот инженер Хенри Фајол (1841-1925), што ги поставил темелите на процесниот менаџмент и американскиот инженер Фредерик Тејлор (1856-1915), кој управувањето го поставил врз научни основи.

Понатаму се појавуваат низа други имиња што даваат придонес кон развитокот на менаџментот, како што се Емерсон, Гант, Форд, Џилберт, Адамецки и др.

Развитокот на менаџментот како посебна дисциплина може да се подели на 4 периоди и тоа:

1. преднаучен менаџмент (пред 1880 година)
2. научен менаџмент (1880-1930 година)
3. човечки односи (1930-1950 година)

⁶ www.unideusto.org/.../General_brochure_Macedonian...

4. рафинирање, ширење и синтеза (од 1950 до сега)

За сите овие периоди карактеристични се посебни принципи, функции, автори, истражувања и школи на менаџмент. Како резултат на многубројните проучувања на менаџментот, создадени се и многубројни школи за менаџмент, помеѓу кои најзначајни се: класичната школа, школата за процесен менаџмент, школата за човечките односи, математичката школа, емпириската школа, школата на социјални системи, ситуационата школа, школата за ефективен лидер, партиципативната школа и др.

Прв дел

1. Општо за образованието како систем

1.1. Образование

Образование подразбира предавање и учење специфични вештини, и исто така нешто помалку опипливо но позначајно: изградба на знаење, добро расудување и мудрост.

Образованието како една од своите фундаментални цел го има пренесувањето на култура од една генерација на друга. Образование најчесто се стекнува во детските забавишта, основните училишта, средните училишта, колеџите, факултетите, универзитетите и сл. Најмногу образование се стекнува од наставник или професор кој подучува во училиштата. Истотака децата кога се мали стекнуваат образование од нивните мајки, татковци, баби, дедовци и сл.

Образование може да се стекне и со читање на книги, весници и секакви пишани дела. Многу образование се стекнува од телевизијата преку разни емисии и филмови.

Кога се зборува за образование, речиси без исклучок се концентрираме на процесите кои се одвиваат во училиштата и на универзитетите. Сепак, значителен дел од процесот на стекнување знаења се одвива и надвор од училницата, односно надвор од формалниот образовен систем. Програмите за образование за возрасни, посетата на извиднички програми и кампови, предавањата за заштита од ХИВ и сексуално преносливи болести организирани од невладината организација, курс по дебата, патувања и посети на културно-историски споменици, читањето списанија и книги, пребарувањето на интернет, па дури и секојдневната интеракција со семејството и со пријателите претставуваат видови на учење кои една индивидуа ги практикува во различен контекст во текот на целиот живот. УНЕСКО под поимот образование ја подразбира секоја намерна и систематска активност која е дизајнирана да ги исполни потребите за учење, притоа вклучувајќи го тоа што во некои земји е именувано како културна активност или обука.

1.2. Различни сваќања за образованието

Образование подразбира предавање и учење специфични вештини, и исто така нешто помалку опипливо но позначајно: изградба на знаење, добро расудување и мудрост.

Образованието како една од своите фундаментални цел го има пренесувањето на култура од една генерација на друга. Образование најчесто се стекнува во детските забавишта, основните училишта, средните училишта, колеџите, факултетите, уневерзитетите и сл. Најмногу образование се стекнува од наставник или професор кој подучува во училиштата. Истотака децата кога се мали стекнуваат образование од нивните мајки, татковци, баби, дедовци и сл.

Образование може да се стекне и со читање на книги, весници и секакви пишани дела. Многу образование се стекнува од телевизијата преку разни емисии и филмови.

Кога се зборува за образование, речиси без исклучок се концентрираме на процесите кои се одвиваат во училиштата и на универзитетите. Сепак, значителен дел од процесот на стекнување знаења се одвива и надвор од училницата, односно надвор од формалниот образовен систем. Програмите за образование за возрасни, посетата на извиднички програми и кампови, предавањата за заштита од ХИВ и сексуално преносливи болести организирани од невладина организација, курс по дебата, патувања и посети на културно-историски споменици, читањето списанија и книги, пребарувањето на интернет, па дури и секојдневната интеракција со семејството и со пријателите претставуваат видови на учење кои една индивидуа ги практикува во различен контекст во текот на целиот живот. УНЕСКО под поимот образование ја подразбира секоја намерна и систематска активност која е дизајнирана да ги исполни потребите за учење, притоа вклучувајќи го тоа што во некои земји е именувано како културна активност или обука.⁷

⁷ nfoaktiv.wordpress.com/.../поим-за-неформално-...

1.3 Дефинирање на правото на образование

Правото на образование има цврста основа во меѓународното право за човековите права. Тоа право е предвидено во неколку универзални и регионални документи за човековите права. Примери за ова се Универзалната декларација за човекови права (член 26), Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права (член 13 и 14), Конвенцијата за елиминација на сите форми на дискриминација на жените (член 10) и Конвенцијата за правата на детето (член 28 и 29). На регионално ниво, се наоѓаат Европската конвенција за човекови права и основни слободи (член 2 од Првиот прото-кол), Американската конвенција за човекови права (член 13 од Дополнителниот протокол на Американската конвенција за човекови права во областа на економските, социјалните и културните права) и Африканската повелба за човекови и народни права (член 17). Една од најнеодамнешните кодификации на човековите права, Повелбата за основни права на Европската унија, го вклучува правото на образование во член 14.

Основното право на образование ги овластува сите поединци да бараат од нивните влади да се однесуваат на одреден начин. Имено, државите имаат обврска да го почитуваат, заштитуваат и исполнуваат правото на образование.

Обврската за почитување забранува на државата да дејствува во насока на кршење и повреда на признатите права и слободи, да се меша или да го ограничува остварувањето на таквите права и слободи. Државите мора, меѓу другото, да ја почитуваат слободата на родителите да одберат приватни или државни училишта за нивните деца и да го осигурат верското и моралното образование на нивните деца во согласност со нивните сопствени убедувања. Треба да се почитува неопходноста момчињата и девојчињата еднакво да се образуваат, како и правата на сите верски, етнички и јазични групи.

Обврската за заштита бара од државите да преземат законодавни или други мерки за да а спречат и забранат повредата на индивидуалните права и слободи од страна на трети лица. Државите треба да осигурат дека државните или приватните училишта не применуваат дискриминаторски практики или не вршат физичко казнување на децата.

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

Обврската за исполнување предвидена во Меѓународниот пакт за економски, социјални и културни права (МПЕСКП) значи обврска за постепено остварување на правото. За таа цел, можат да се разликуваат обврски за однесување и обврски за резултат. Обврската за однесување се однесува на одредено дејствие или мерка што една држава треба да ги усвои. Најдобар пример за ова е член 14 од МПЕСКП, според којшто новите држави договорни страни коишто се уште не обезбедиле бесплатно и задолжително основно образование имаат обврска „да разработат и да усвојат детален план за акција за постепена имплементација, во разумен рок од извесен број години ... на принципот за задолжително и бесплатно образование за сите.“⁸

1.4 Значењето на писменост

Декадата на писменост на ОН 2003-2012. се соочува со ситуација каде што 20% од светската возрасна популација сè уште нема основно образование. Писменоста е од основно значење за зајакнување на човековите способности и економското, општественото и политичкото учество во денешните општества на знаење.

Неписменоста е обично резултат на крајна сиромаштија. Жените се помалку писмени од мажите. 132 од 771 милиони лица, без спо-способности на писменост, се уште се наоѓаат на возраст меѓу 15 и 24 години и покрај тоа што има значителни подобрувања.⁹

Главна прашање коешто предизвикува загриженост е се уште ниското ниво на писменост во сиромашните делови на светот. Според Резолуцијата 56/116 на Генералното собрание на ОН¹⁰, со којашто се прогласува Декадата на писменост, писменоста се наоѓа во средиштето на доживотното учење, со обезбедување основно образование за сите и пружање помош во прилагодувањето кон менливите потреби.

⁸ Волфганг Бенедек. Разбирање на човековите права. Македонски Информативен Центар во соработка со Директоратот за јавна дипломатија при Министерството за надворешни работи на Република Македонија, Кочани, стр.201

⁹ УНЕСКО. 2005 година. Извештај за глобално набљудување ЕФА за 2006 година. UNESCO. 2005. EFA Global Monitoring Report 2006

¹⁰ UN GA Res. 56/116

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

Доживотното учење или доживотното образование за сите треба да биде дел од идните глобални општества на знаење. Во овој контекст, соодветно внимание е исто така потребно и за техничкото и стручното образование ориентирано кон стекнување вештини.

Светската конференција за правото на и правата во образованието од 2004 година ¹¹, во својата „Декларација од Амстердам“¹², ја нагласи потребата од гарантирање пристап до образованието, со истовремено зачувување на образовните права и потребите на сите ученици врз недискриминаторска основа. Таа апелираше до владите и меѓународните организации, меѓу другото, да ги зголемат образовните можности на ранливите групи како мигранти, малцинства, итн., да го подобрат квалитетот на образованието и статусот на наставниците, да преземат мерки за сведување на минимум на училишното насилство и да ја задоволат се поголемата побарувачка за доживотно учење.



Извор: УНЕСКО, 2005 година. Извештај за глобално набљудување на ЕФА за 2006 г. (UNESCO, 2005, EFA Global Monitoring Report 2006.)

¹¹ World Conference on the Right to and the Rights in Education

¹² "Declaration of Amsterdam"

1.5 Видови на образование

1.5.1 Формално образование

Процес кој се одвива во институционализиран, хронолошки подреден и хиерархиски структуриран образовен систем кој води кон стекнување одредена титула и диплома. Ова би значело дека истото е организирано во институции кои може да бидат државни или приватни, создадени и специјализирани за таа намена. Тука спаѓаат институциите од примарно, секундарно и терцијарно ниво, т.е. основните и средните училишта и факултетите. Ваквиот тип на образование е регулиран со повеќе закони и подзаконски акти и го сочинува образовниот систем на една држава. Наставните содржини во рамки на овие институции се изведуваат по прецизно утврдени наставни планови и програми од страна на наставници и професори кои поседуваат соодветно образование и стручна подготовка. На крајот на образовниот процес во овие институции секое лице кое успешно го завршува се здобива со официјален документ (свидетелство, сертификат, диплома). Ваквиот документ ги потврдува стекнатите знаења и квалификации кои ги стекнало одредено лице и тие му овозможуваат одредени права. Во голем број на земји примарното, па дури и секундарното образование се задолжителни за граѓаните.

1.5.2 Неформално образование

Неформално образование е секоја организирана систематска, образовна активност која се изведува надвор од рамките на формалниот систем, која обезбедува избрани типови на учење на различни општествени групи – како млади, така и возрасни. Додека формалното образование се одвива исклучиво во специјализирани образовни институции, неформалното образование е организиран образовен процес кој може да постои во рамки на ваквите институции, но и надвор, независно од нив. Ова структурирано образование, кое се спроведува во одреден период, може да вклучува општествени програми, програми за образование на возрасни или волонтерски програми кои не се примарно создадени за да обезбедуваат образование, но тоа го прават како дел од нивниот поширок спектар на активности и функција. Тоа не е регулирано со посебни законски прописи, не нуди можност за здобивање со

официјален документ за неговото завршување (дури и во случаите кога се издава документ за завршен курс или обука, тоа не е гаранција за негово вреднување).

1.5.3 Информално образование

Неорганизирано и несистематизирано, но стекнување знаење. Тоа подразбира различни, главно, индивидуални активности кои најчесто се самоиницирани од страна на личноста која учи или спонтано стекнува искуства и знаења. Значи, лишено е од секаква организација и се поврзува со секојдневието и со работната активност на индивидуата. Имено, ние стекнуваме знаења преку секојдневната интеракција со нашите пријатели, учиме преку посета на настани од културата, добиваме информации преку следење на средствата за масовно информирање и масовна комуникација итн. Иако за ваквото образование не се добива никаква потврда ниту признание, придобивките со кои се здобиваме се од незаменливо значење во оваа ера на масовен проток на информации.

2. Современата улога на образованието

2.1. Децентрализација на образованието

Децентрализацијата им донесе нови надлежности на општините во областа на образованието. Нивното основно уредување е извршено со Законот за локалната самоуправа¹³, член 22, став 1, точка 8, и тоа како: „основање, финансирање и администрирање на основни и средни училишта, во соработка со централната власт, во согласност со закон, организирање превоз и исхрана на учениците и нивно сместување во ученички домови.”

Во согласност со вака дефинираната надлежност, во 2004 година Министерството за образование и наука (МОН) донесе Стратегија за децентрализација на образованието, врз основа на што подоцна беа направени измени на законите за основно и за средно образование. Оваа стратегија предвидуваше дека децентрализацијата на образованието ќе го следи моделот на фискалната децентрализација, уредена со Законот за финансирање на општините, и ќе се одвива во две фази, и тоа:¹⁴

- ◆ Прва фаза: локален избор на училишните директори, зајакната улога на училишните одбори и пренос на сопственоста на училишните објекти, надлежноста за тековното одржување на објектите и организацијата на превозот на учениците. Следствено на тоа, во првата фаза општината добива наменски дотации за тековно одржување на училиштата и за превоз на ученици.
- ◆ Втора фаза: пренесување на вработените во секторот образование од централно на локално ниво и пренесување на надлежностите од областа на ученичкиот стандард, како и сопственоста на училишните домови. Во втората фаза, општината добива блок-дотации за образование, кои во себе ги содржат и средствата за платите на вработените во училиштата.

¹³ Службен весник на Република Македонија” бр. 05/2002

¹⁴ Група автори, Следење на процесот на децентрализација во РМ, Фондација Институт отворено општество – Македонија, Февруари 2011 година, стр.19

Најважните промени што беа направени со децентрализацијата во основното образование се:¹⁵

- ❖ Општината стана основач на училиштата и стана одговорна за отворањето и затворањето на училиштата, како и за регулирањето на училишната мрежа на својата територија, по претходно одобрување од МОН;
- ❖ Општината стана сопственик на училишните згради, доби обврска да планира и да извршува активности за обезбедување на што подобри услови за работа во училиштата и да се грижи за добрата состојба на училишните згради;
- ❖ Директорот на училиштето сега се избира од Училишниот одбор, а се именува од градоначалникот, со што е зголемена автономијата на училиштето;
- ❖ Општината сама одредува на кој начин (според локално утврдените мерила и критериуми) ќе ги распределува финансиските средства помеѓу училиштата на својата територија (со исклучок на платите на вработените);
- ❖ Општината може да вложува дополнителни средства во својот локален образовен систем, како надополнување на трансферите од централна власт (освен за платите на вработените);
- ❖ Општината го планира и го реализира превозот на оние ученици кои имаат законско право на бесплатен превоз;
- ❖ Општината учествува во отворањето и затворањето струки во стручното образование, во согласност со потребите на локалното стопанство и економскиот развој, по претходно одобрение од МОН.

2.2 Фази на децентрализација на образованието во Република Македонија

Процесот на децентрализација на образованието во Република Македонија е дизајниран и имплементиран во склоп на целокупната рамка за децентрализација во Македонија. Овој процес вклучува и донесување или измена на закони кои се однесуваат на локалната самоуправа, територијална организација на земјата, официјалната употреба на јазиците, организирањето национален попис и усвојувањето

¹⁵ Ibid

национален акциски план за децентрализација. Од клучно значење за децентрализацијата е начинот на организирање на општинските финансии.

Децентрализацијата на образованието треба да биде во согласност со рамката за фискална децентрализација која е дефинирана со Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа од 6 септември 2004 година. Најважниот аспект од тој закон во однос на образованието е поделбата на процесот на децентрализација во две фази:¹⁶

1. За време на првата фаза, пренесените овластувања се финансираат преку наменски дотации кои ги покриваат трошоците поврзани со одржувањето на објектите и со превозот на ученици.
2. За време на втората фаза, пренесените овластувања се финансираат преку блок-дотации кои ги вклучуваат и платите на вработените во децентрализираните институции.

Основната разлика помеѓу наменските дотации и блок-дотациите е тоа што првите се користат за финансирање специфични активности или програми во рамките на секторот, додека вторите се користат за финансирање на секторот. Ова е дадено во Прилог бр. I

Според Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа, за време на првата фаза на децентрализација на образованието, наменските дотации нема да ги вклучуваат и средствата за плати со цел да се ограничи обемот на средства кои им се даваат на општините, а со тоа и да се намали ризикот од несовесно финансиско работење на локално ниво. Ова ограничување го дефинира карактерот на двете фази на фискална децентрализација во Македонија, и особено обемот на овластувања префрлени на општините во секој од секторите, вклучувајќи го и образованието.

Првата фаза на децентрализација започна на 1 јули 2005 година. Во сферата на образованието беше направено следново:¹⁷

- ◆ Пренесување на сопственоста на имотот на училишните објекти во оние случаи каде што е јасен имотнотправниот статус на објектите;

¹⁶ Група автори, Следење на процесот на децентрализација во РМ, Фондација Институт отворено општество – Македонија, Февруари 2011 година, стр.19

¹⁷ Ела Хоџа, Прирачник за локално управување со училиштата, ДАИ – ПЛУУМ, Скопје, 2007, стр.2

- ◆ Транспарентно финансирање на пренесените функции преку наменски дотации распределени врз основа на формула;
- ◆ Будење на интересот на единиците на локалната самоуправа да размислуваат за потребната консолидација на училишната мрежа;
- ◆ Создавање појаки училишни одбори.

Иако првата фаза на процесот на децентрализација на образованието во Македонија беше успешна, сепак, некои проблеми останаа нерешени, како што се, на пример:

- ◆ Недоволно финансирање од страна на централните власти преку наменските дотации за покривање на трошоците за тековно работење и одржување на училиштата;
- ◆ Лоша состојба во многу од училишните објекти што им беа пренесени на општините;
- ◆ Ограничена улога на градоначалникот при изборот на училишни директори.

После оваа фаза, Владата се подготвувала за започнување со втората фаза од процесот на децентрализација. Условите формулирани во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа за влегување во втората фаза прецизираат дека Владата одлучувала за секоја општина посебно дали ги задоволила критериумите неопходни за влегување во втората фаза. Овие критериуми вклучувале добро финансиско работење во изминатите години и вработување квалификувани службеници во општинскиот сектор за буџетирање. Некои општини биле подготвени да влезат во втората фаза на децентрализација, но на некои општини им било потребно повеќе време. Генерално, некои од општините во втората фаза влегле во 2007 година и тоа како пилот-општини, додека поголема група општини тоа го направиле во јануари 2008 година.

2.3 Национална стратегија за децентрализација на образованието

Во мај 2004 година Министерството за образование и наука (МОН) усвои стратегија за децентрализација во која се дефинира начинот на кој ќе биде организирана децентрализацијата на образованието во првата фаза. Стратегијата ги следи фазите на фискална децентрализација дефинирани во Законот за финансирање на единиците на локалната самоуправа и ги опфаќа специфичните прашања од првата фаза

на децентрализација на образованието, и тоа: пренос на сопственоста на училишните објекти, разрешување на долговите на училиштата, одржување на училишните објекти, превоз на учениците до училиштата и распределба на средства за образование до општините и од општините до училиштата.

Согласно со стратегијата, на 15 септември 2004 година МОН усвои измени на Законот за основното образование, а на 14 септември 2004 година и измени на Законот за средното образование. Согласно со измените, општините и Градот Скопје станаа основачи на училиштата.¹⁸

Тоа значи општината ги отвора и затвора училиштата со претходно одобрение издадено од МОН и носи одлука за мрежата на основни и подрачни училишта. Реонизацијата е особено важна, бидејќи таа дефинира во кои училишта учениците треба да посетуваат настава според реонот во кој живеат и затоа е релевантен фактор за целосен пристап до образованието и за ефикасно обезбедување настава. Општината, исто така, ги одобрува и финансиските планови на училиштата. Со измените на законите за образование, исто така, се реструктурираа училишните одбори и им беа дадени нови овластувања, особено во однос на одобрувањето на годишниот финансиски план на училиштето од страна на општината, усвојување на статутот на училиштето, како и изборот и разрешувањето на училишните директори.

Регулативата за избор на директори на училиштата наметна нови барања за професионалните квалификации на кандидатите и детално ги дефинираше сите чекори при процесот на селекција. Овие чекори вклучуваат објавување оглас за отворање работно место, утврдување критериуми за избор, поднесување документи на кандидатите, интервјуирање на кандидатите и избор. Потоа, избраниот кандидат се назначува од страна на градоначалникот. Како резултат на измените на законите за образование беа спроведени најважните елементи од стратегијата на Министерството за образование и наука. Сепак, важно е да се напомене дека не беа целосно имплементирани сите елементи, како што се, на пример:

- ◆ Целосен пренос на сопственоста на училишниот имот на општините;
- ◆ Трансфер на одговорностите за техничкиот персонал, како што се хигиеничари и чувари, вклучувајќи ги нивните плати;

¹⁸ Основач на јавно средно училиште кое се наоѓа во некоја од општините на Скопје е Градот Скопје. За сите други јавни училишта, основач е општината во која се наоѓа училиштето.

- ◆ Создавање резервен фонд за поддршка на општините чии наменски дотации не се доволни за покривање на трошоците поврзани со пренесените функции или, пак, трошоци поврзани со итни случаи;
- ◆ Преработување на уредбата со која се регулира користењето на училишниот простор и наставната опрема која мора да им се обезбеди на училиштата;
- ◆ Подготвување насоки за буџетско работење на општините. Практичното спроведување на која било амбициозна програма за реформа ретко кога е во целосна согласност со првичните намери и планови. Фактот дека Министерството за образование и наука усвои стратегија за децентрализација, ги дискутираше одредбите со различните засегнати страни во образованието, а потоа и ги подготви и усвои најважните законски одредби, и започна со процесот на децентрализација сведочи за одлучноста на раководството во МОН.

2.4. Современо организирање на настава

Во последно време различни аспекти поврзани со иновирањето и осовременувањето на наставата се предмет на конференции, семинари, работилници, проекти, одделни студии, книги, написи во списанија и сл., каде што наставници и специјалисти од различни средини ги споделуваат своите мислења и нудат можни одговори на многубројните прашања.

Генерално, би можело да се препознаат неколку правци во кои се движат размислувањата и во кои се бараат решенија на проблемите: некои претставници сметаат дека осовременувањето на наставата може да се постигне преку примена на нови педагошки стратегии, техники и средства, други излезот го гледаат во конципирање на курсеви кои во голема мерка се потпираат врз употребата на информатичката технологија и сè што таа подразбира (интернет, софтвер и сл.), а трети, пак, препорачуваат комбинирање на педагошките и технолошките иновации.

2.5 Облици на настава

Самата организација на настават бара осовременување на наставата кое се постигнува со менување на педагошкиот пристап. Се разбира, тоа не значи дека треба сосема да се напуштат традиционалните и добро познати наставни облици (фронтален, групен, индивидуален и самостоен), туку дека тие треба да се модифицираат, иновираат и да се сообразат со времето и контекстот во кој се развиваат и образуваат младите генерации. Секој од вообичаените облици на настава има свои позитивни и негативни страни: на пример, за фронталниот облик на настава (кој и денес е најзастапен во училниците, воопшто, па и на часовите) постои мислење дека е застарен и со многу недостатоци, но – од друга страна – редица објективни околности, па дури и предности, го оправдуваат неговото опстојување во училиштата. За разлика од фронталниот, групниот и индивидуалниот облик на работа изискуваат многу повеќе време и средства, што значи дека фронталниот облик е поекономичен од нив. Покрај тоа, на учениците им е овозможено да стекнат еднакво знаење, на еднакво ниво, на ист начин. На наставникот му овозможува да комбинира различни методи и постапки; го поттикнува колективниот натпреварувачки дух во класот и сл. Како недостатоци на овој облик на настава се истакнуваат: опасноста учениците да се пасивизираат; деликатноста (или, поточно, невозможноста) на задачата да се изнајде темпо на работа кое ќе им одговара на сите ученици подеднакво, тешкотијата да се одржи вниманието на сите ученици во текот на целиот час и сл.

2.5.1 Групна работа

Групната работа, или, настава со ученици кои се организирани во групи, вообичаено наидува на добар прием кај помладите ученици, овозможува постигнување поголем квантитет на обработен материјал, во услови на 45-минутен наставен час и класови кои бројат 30-тина, па и повеќе ученици, групниот облик не е најпогоден (затоа што некои од групите може да работат значително побавно од други, за сведувањето на резултатите од одделните групи и дискусијата за нив најчесто останува многу малку време, па изостанува поентата од групната работа), сепак, овој облик на настава може да биде многу продуктивен за обработка на поедноставни

области или за решавање на задачи во кои треба да се искористи поголем број примери.

2.5.2 Работа во тандем

И работата во тандем може да најде своја целисходна примена во наставата при што секој пар ученици (двајца ученици во клупа) добива различна задача или сите парови добиваат иста задача која треба да ја исполнат на различен начин (едни со потцртување, други со дополнување, трети со замена итн.).

2.5.3 Индивидуална работа

Индивидуалната работа во поново време се истакнува како модерен облик на настава, кој најуспешно го спречува пасивниот однос на учениците и помага младите оптимално да се развиваат како творечки личности. Ако е точно тврдењето дека „успехот на ученикот е правопрпорционален со нивото на активност на ученикот за време на учењето“, тогаш, индивидуалниот облик на работа во наставата би можеле да го прогласиме за најуспешен.¹⁹

Но, проблем може да биде недоволната мотивираност на ученикот за квалитетна и активна индивидуална работа: неподготвеноста може да го одведе на погрешен пат и да изгуби многу време (а со тоа и желбата за работа) во неуспешни обиди и застранувања. Најголем проблем се објективните услови во кои се изведува наставата – недостигот од време, потребата од многу поголем ангажман на наставникот или поголем број наставници, потребата од соодветно и современо опремен простор, наставни средства и дидактички материјал и др.

Креативниот наставник може да ги комбинира различните облици на настава, па во фронталната настава да вклучи елементи или повремено да ја замени со групна работа или со елементи на индивидуална работа.

¹⁹ Težak, Stjepko. Teorija i praksa nastave hrvatskog jezika 1. Zagreb, 1996. стр. 129.

2.6 Наставни методи

Сообразно со облиците на настава, дидактичкиот состав и одбраниот пристап се одбираат и најпогодните методи на работа. Постојат големи разлики и во самото дефинирање на поимот метод, па и во класификацијата на различните методи. Сепак, најсоодветна за нашите услови за работа и за заедничко содејство на релација ученик-наставник се смета поделбата во која методите се хиерархиски подредени во: основни видови методи и подвидови на основните методи.

Основни методи:

- ✦ монолошки – усмено излагање (опишување, раскажување, аналитичко или синтетичко толкување, докажување, упатување);
- ✦ дијалошки – методи на разговор (врзан, насочен или слободен разговор);
- ✦ текстовни – методи на читање (логичко, насочено, интерпретативно, креативно);
- ✦ графиски – методи на пишување (одговарање на прашања, диктати, описи, исправки, пресобликување, препишување, означување, впишување);
- ✦ ликовни – методи на цртање;
- ✦ демонстрациски – методи на покажување (визуелно, аудитивно);
- ✦ праксеолошки (методи на физичка работа).

Подвидови на основните методи:

- ✦ набљудување;
- ✦ слушање;
- ✦ размислување;
- ✦ мечтаење.

Сите овие методи, и оние кои се препорачуваат како особено погодни за настава, но и оние другите, нетипичните, најчесто се користат испреплетени и комбинирани.

2.7 Современата настава и информационата технологија

Во денешно време никој веќе не би се осмелил да помисли дека изучувањето на класиката, па и изучувањето на сите предмети, може да продолжи да се развива и да опстои изолирано од новите информатички технологии.

Веќе се навикнавме светската мрежа (www) да ја гледаме како најголема „библиотека“ на светот во која можеме да посегнеме и да пронајдеме многу повеќе одошто сме имале намера да бараме. Интернетот нуди можности за предавање на традиционални предмети на не традиционален начин, а различните софтверски програми „се закануваат“ да ги заменат ученичките тетратки. Овде ќе се послужиме со еден цитат од Michael Fontaine од Amherst college, кој вели: „Во последните неколку години, бројот на електронски извори од областа на класичната филологија нарасна како габи после дожд, па така сега ние, класичните филолози, имаме на располагање бројни средства за истражување. Овие извори опфаќаат електронски бази на класични текстови, достапни на интернет или во CD формат; електронски речници со алатки за пребарување; пристап до каталозите и картотеките на најголемите светски библиотеки; дигитални банки на слики од секаков вид и дигитални верзии на научни трудови за класиката. Овие интернет страници можат да бидат и се со многу различен квалитет.“²⁰

Користењето на новите компјутерски и технолошки ресурси во наставата е неопходност. Тоа има свои предности (и за наставниците, но и за учениците), но и одредени слабости (повторно и за едните и за другите).

Како прво, стекнувањето способност да се служат со Интернет е важно за учениците (за нивно вработување, квалитет на животот итн.) без оглед на областа со која се занимаваат или на нивната идна професија. Стекнувањето вакви способности треба да биде застапено во наставата и тоа низ праксата (вежби) во различни области, а не да се учат одделно. Предностите на работата со Интернет и компјутеризираниите вежби се:

²⁰ Fontaine, Michael: Review on Roberto Danese, Andrea Bacianini and Alessio Torino, Tra „volumen“ e byte: per una..., Rimini: Guaraldi, 2003 in Bryn Mawr Classical Review 2003. 09. 48.

1. мотивирачкиот момент – ваквиот начин на работа им е многу близок на младите генерации и може да им претставува задоволство, обезбедувајќи форми за вежбање помалку здодевни од оние традиционалните;
2. голема придобивка е и можноста за resource-based learning – поврзување на многу различни видови на ресурси, пристап до примарни извори, архивски материјали, бази на податоци и сл. со што се олеснува истражувањето;
3. лесно се воспоставува комуникација и соработка дури и на поголеми дистанци;
4. ученикот може сам да го одбере времето и местото за учење и истражување;
5. може да го избере и начинот како да ги синтетизира или коментира информациите.

Наставниците, користејќи програми кои можат „да се симнат“ (downloadable programs) можат да креираат и сопствени вежби приспособувајќи ги на сопствената целна група, а оние по амбициозните можат да се зафатат и со дизајнирање интернет проекти и задачи.

2.7.1 Имплементација на ИКТ во образованието

Во тек на осумнаесет месечната работа на групата за ИКТ во повеќето дискусии провејуваше зголемени нагласок на “од технологија кон образование”, нешто што се јави уште во почетните дискусии на групата. Фокусот врз технологијата, порано предоминантен во документите за национални или европски политики, почна да слабее со што се направи место за похолистичко гледање на иновациите во образованието. Финансиската криза во секторот поврзан со интернет веројатно беше една од причините за ова поместување. Друга причина за ова релативно успорување во политиките за опремување е познатиот факт дека “повеќе компјутери” не мора да значи “подобри образовни резултати”. Понатаму, дискусиите покажуваа и релативна тешкотија за изнаоѓање општа дефиниција за “најдоброто”, дали е тоа “најдобра примена на ИКТ во наставната практика” или “најдоброто користење на иновативни техники за настава и учење базирани на ИКТ”.

Како што се виде и неодамнешните резултати од европските истражувања за “е-учење”, се покажа дека покрај пристапот до технологија, бројни други фактори влијаат на успехот или неуспехот на образовни иновации поврзани со ИКТ. Резултатите

укажуваат дека образовната иновација која вклучува употреба на ИКТ не треба да се смета само како начин на пристап до технологија или само како начин на примена. Се увиде дека употребата на технологија на час има општествен контекст, и е во интеракција со институционалната и организациона култура на училиштата, и одразува елементи на доминантните општествени врски во и околу контекстот на употреба.

Истражувањата особено покажаа дека образовните институции се општествени организации кои и влијаат на начинот на кој ќе се усвои една иновација и трпат влијание од таа иновација.²¹

Горниве опсервации, кои се направени во контекст на наменската програма за социоекономски истражувања се совпаѓаат со други опсервации, под програмата IST²² и во контекст на пилот проектите Сократес-Минерва²³ се споменуваат и во дискусиите за примери од добра политика и сродни заклучоци, презентирани во подолниве делови.

2.7.2 Нови модели на настава и учење со користење на ИКТ

Живееме во време кога секој граѓанин ги користи услугите на компјутерите и комуникациската технологија, без разлика на струката и професијата; време кога Интернетот е алатка за добивање на информации на секој географ, хемичар, историчар, бизнисмен, ученик, министер, работник.

Модерното образование треба да биде така организирано учениците да можат да стекнат солидна информатичка писменост и култура. Но, и покрај тоа (нај)големиот број на информации и вештини младата популација сè уште ги добива и стекнува на курсеви или по пат на самоучење на домашните компјутери (без никаков избор, редослед и систематизација). Сето тоа се изведува без контрола на лица со стручна, методска и педагошко-психолошка подготвеност. Сметаме дека прво и главно место на кое учениците треба да стекнуваат основни знаења од областа на информатиката се основното и средното образование, чии наставни планови и програми треба да го следат трендот на информатичките знаења. Причините поради кои младите претпочитаат воншколски курсеви на сметка на редовната настава се многу

²¹ <http://www.cordis.lu/improving/socio-economic/results.htm>

²² <http://www.cordis.lu/ist/ist-fp5.html>

²³ <http://www.elearningeuropa.info>

транспарентни и според нас приоритетни: добрата опрема и изведувањето на ефективна настава со мали групи, чиј број не го надминува бројот на компјутерите во училницата.

Затоа се препорачува да се воведат нови модели на настава и учење со користење на ИКТ. Тие модели треба да се воведат од раните школски години. Во новите модели на учење треба интензивно да се користат можностите на информатичко-комуникациската технологија, како што се:²⁴

- ◆ компјутерите;
- ◆ компјутерската опрема: печатачи, скенери, камери, цртачи, мемориски уреди;
- ◆ видеопроекторите;
- ◆ локалните и интранет компјутерските мрежи;
- ◆ Интернет и сите негови можности: разгледување, барање, преземање, комуникација;
- ◆ образовен софтвер по сите предмети;
- ◆ виртуелни училници и др.

Конкретните мерки кои треба да се преземат за модернизација на образовниот процес ќе бидат, всушност, решение на претходно воочените проблеми во образованиот процес:²⁵

1. Опременување на сите основни и средни училишта со една, а по можност со две компјутерски лаборатории и придружна комуникациска опрема, во која задолжително треба да има барем еден видеопроектор.
2. Поврзување и одржување на сите училишта со Интернет врска.
3. Формирање образовна мрежа со поврзување на сите училишта меѓусебно и со Министерството за образование и наука.
 - Варијанта: Формирање сервисна служба.
 - Варијанта: Ангажирање фирми за одржување на компјутерската и комуникациската опрема во училиштата.
4. Формирање на паралелки со големина до 16 ученици за наставата по информатичките предмети.

²⁴ Нацрт програма за развој на ИКТ во образованието 2005 – 2015, Скопје, јули, 2005, стр.14
http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ikt-macedonia.pdf

²⁵ Ibid

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

5. Воведување задолжителни информатички предмети во наставните планови за основното и за средното образование.
6. Ослободување на професорите по информатика од други активности во училиштата кои се поврзани со нивните информатички вештини: помош на колеги, на администрацијата, одржување на компјутерските училници и др.
7. Перманентно дообразување/усовршување на наставниците по информатика, преку чести курсеви и семинари организирани од соодветните наставни факултети.
8. Формирање центар за помош и обука на наставници на сите факултети кои образуваат наставници, во кој би се подготвувале и презентирале новите достигнувања во информатиката и наставата по информатика.
9. Задолжително користење на кабинетите по информатика за изведување настава по другите наставни предмети.
10. Користење на кабинетите по информатика за други воспитно-образовни активности (подготовка на домашни задачи, за натпревари, за дополнителна настава со послаби ученици, слободни ученички активности).
11. Оценување на професорите и доделување на соодветни звања.
12. Задолжителна изработка на веб-страница за секое училиште со сите податоци за училиштето и образовните профили.
13. Најитно започнување со изготвување или набавка на образовен софтвер на мајчин јазик по сите предмети во основното и во средното образование.
14. Изготвување на нови наставни програми за информатичките предмети во основното и во средното образование.

2.7.3 Користење на ИКТ во наставата

Кога зборуваме за наставата во училишта како клучен фактор треба да се спомне подготвеноста на наставникот како за реализирање на наставата така и за прифаќање на новитети во реализирањето на истата.

Природата на ИКТ е таква што постојат многу разлики во можностите за нејзиното имплементирање како од предметот, така и од стручноста, односно знаењето на наставникот за нејзина реализација.

Во некои училиште одредени наставници кои имаат одредени предзнаења ја применуваат ИКТ во наставата. Имено, наставата по англиски јазик повеќекратно се изведува во кабинетот по информатика, каде учениците решаваат задачи On line, бараат, пронаоѓаат и селектираат информации и податоци, што за нив е особено задоволство и забава проследена со учење. Ваквиот начин на одржување на настава бара подолга подготовка, но со ова часовите полесно може да се координира учениците, а тоа е основна карактеристика на современата настава.

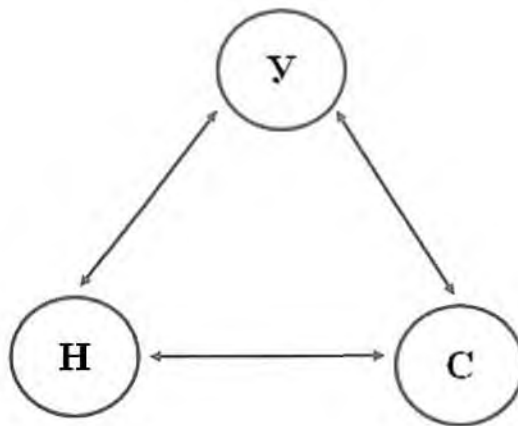
Исто така ИКТ се применува и на часовите по многу предмети кои се поврзани со практични вежби на тој начин учениците можат да пронајдат нови начин да ги прошират своите знаења, различни од лабораториските вежби, потоа се нудат можности да се бараат информации за основите на науката и луѓето кои дале особен придонес во одредената област. И она што е најважно, со примената на ИКТ учениците не се натрупани со книги, енциклопедии, и не се губат часови за да се дојде до сите тие информации. Наставникот единствено ги дава насоките, а потоа учениците самостојно работат. На тој начин тие добиваат способност изворите на знаење да ги бараат и на други места освен во своите учебници и тоа да го прават на еден нов поинтересен начин. Наставникот е во улога на насочувач и организатор на наставата а учениците на самостојни реализатори.²⁶

²⁶ <http://oukomenski.mt.net.mk/Jan%20Amos%20Komenski/Izveshtai%20od%20obuki.htm>

2.7.4 Наставниот процес и учењето, ИКТ

Со помош на педагошко методолошките аспекти, во средината на учење и подучување е ученикот. На сликата 1 е прикажан дидактичкиот триаголник, кој го појаснува односот помеѓу наставникот, ученикот и наставната содржина.

Слика 1. Дидактички триаголник: Наставник, ученик и наставната содржина



У- ученик

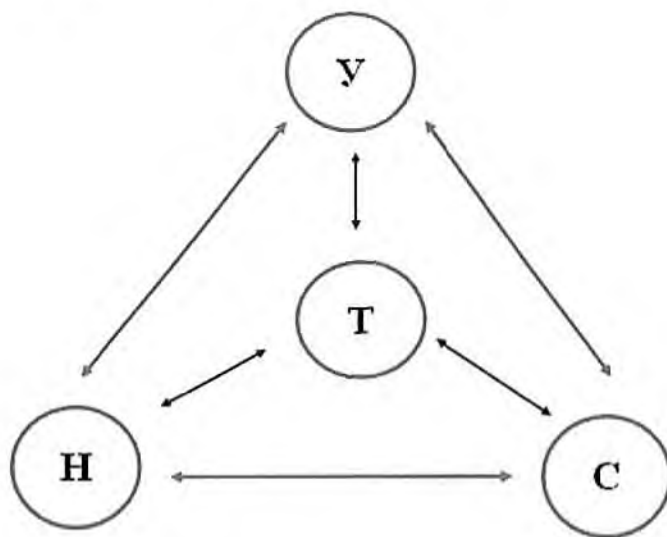
Н – наставник

С- наставна содржина

Извор: <http://www.apeiron-uni.eu/centar/Radovipdf/Specijalisticki/NedimDelic.pdf>

Кога овој пристап ќе се набљудува од посебно гледиште, каде како средствата за учење и подучување помеѓу другото ќе се земе технологијата, го добиваме дополнетиот дидактички триаголник прикажан на слика 2. Поимот ученик овде може да се замени со поимот човек, од аспект на тоа што можат да се образуваат луѓе со различна старосна возраст. ИКТ не се ограничени само на една старосна генерација, туку во целост можат да ги користат сите луѓе.

Слика 2. Дополнување на дидактичкиот триаголник



У- ученик

Н – наставник

С- наставна содржина

Т - технологија

Извор: <http://www.apeiron-uni.eu/centar/Radovipdf/Specijalisticki/NedimDelic.pdf>

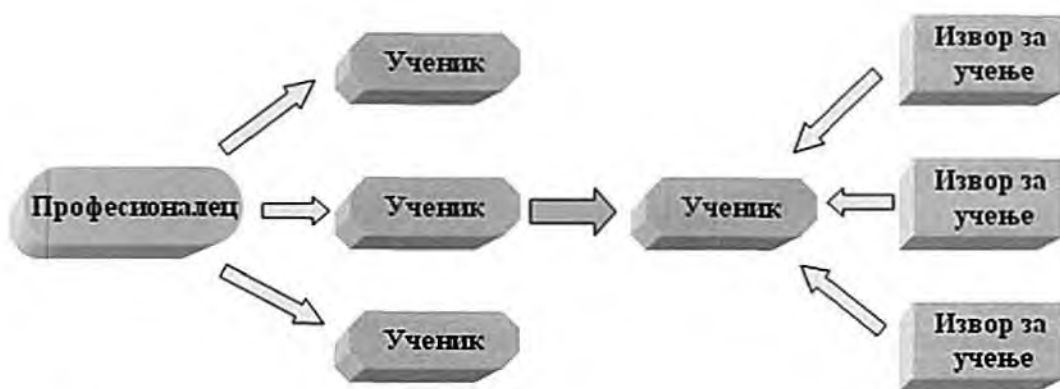
Кога се работи за припрема на наставниот процес, во кој активна улога имаат современите технологии, често се забораваат или делумно се задоволени методолошките и педагошките страни. Личностите (предавачи) кои ги планираат овие содржини и ги користат современите технологии за реализација на истите, често учениците ги ставаат во втор план иако тие содржини се наменети токму за нив.

Информатичко и комуникациската технологија стана составен дел на образованието, и тоа како поддршка на наставниците за реализација на традиционалната настава или пак како замена за таквата настава со еден од новите методи и начини на реализација на наставниот процес како и процесот на учење и подучување. Тоа е во тесна врска со мултимедијата, компјутерското вмрежување и

програмското инжинерство, кое доведе до појава на генерацијата компјутерски системи за учење и подучување.

Новата наставна парадигма е ориентирана кон ученикот (анг.Learner-center paradigm). Ученикот е сместен во центарот додека во окружувањето се ресурсите за учење и тоа како во поглед на времето така и местото и начинот на учење (слика 3.). Према ученикот е ориентирано се и опфатен еден изразен ресурс за учење (луѓе, знаења, технологија, медиуми, организација итн.)

Слика 3. Транзиција на традиционалната наставна парадигма во новата напредна



Извор: <http://www.apeiron-uni.eu/centar/Radovipdf/Specijalisticki/NedimDelic.pdf>

Традиционалното образование е засновано на образовната парадигма која е познатата како модел на репродукција на знаењата. Целта на таквото учење е да се пренеси статичкото знаење од изворот на знаење (наставникот) до ученикот, кој е пасивен примач на таквото знаење. Моделот на репродукција на знаењата треба да се замени со моделот за изградба на знаењата. Тоа може да се постигне само ако наставниците и учениците се партнери во заедничкото делување на изградбата на база на знаења кои треба да се донесат.

2.7.5 Слабости и тешкотии врзани со употребата на Интернетот

Слабостите или тешкотиите врзани со употребата на Интернет во наставата или за самостојна работа на учениците понекогаш знаат да ни го загорчат животот, но (се надевам) не и да не одвратат од намерата да го користиме: мораме да бидеме подготвени дека често ќе ни се случуваат проблеми со технологијата, дека учениците не се најумешни во употребата на опремата и дека немаат сите на располагање своја опрема или непречен пристап до онаа училишната во секое време; времето потребно за подготовка на материјалите понекогаш може да ги пречекори нашите најлоши предвидувања и трпение; интернет страниците и софтверот се менуваат многу бргу, така што мораме често да ги обновуваме материјалите, но и нашите умеења да се служиме со нив; опремата е скапа; имаме потреба од помош на лице стручно за компјутерска технологија и информатика; дури и да располага нашата институција со квалитетна опрема – се случуваат прекини на мрежата, некомпатибилност со програмите, а брзиот развој на овие средства не оневозможува да го следиме со задоволително темпо.

Сепак, се чини дека е најдобра комбинацијата на педагошките и технолошките иновации, дека технологијата, барем за сега, е идеално дополнение на личниот контакт меѓу наставникот и ученикот и мора внимателно и целосно да се интегрира во структурата на курсот (да соодветствува на неговата содржина, цели и начин на оценување) за да даде резултати. Веќе постојат повеќе примери на добро обмислени курсеви, дизајнирани така што технологијата „се соединува со“ педагогијата, а информатичката технологија го поддржува наставникот да ги постигне специфичните цели на предметот и да ги оспособи учениците да станат компетентни.

2.8 Состојбата во Македонија

Во рамките на образованието, „компјутеризацијата и дигитализацијата на образованието интензивно се развива по 2002 година, кога за првпат е добиена кинеска донација, која овозможила одреден степен на омасовување на ИКТ во основните и во средните училишта. Во 2005 година, од страна на соодветните институции и работни групи на експерти беа подготвени и започнаа да се реализираат Националната програма за развој на образованието 2005 -2015²⁷, Нацрт-програма за развој на ИКТ во образованието (2005 -2015), Националната политика за информатичко општество и Националната стратегија за развој на информатичко општество²⁸, кои го опфаќаат процесот на компјутеризација и дигитализација на образованието²⁹. Иако со променливи резултати, очигледни се „процесот на интензификација и омасовување на употребата³⁰ на ИКТ во образованието“, со што јасно е исцртан развојниот правец на образованието во РМ³¹.

Со проектот „Компјутер за секое дете“ на Вла да та на РМ³², спроведувана во координација на Министерството за информатичко општество (МИО) и МОН, предвидена е инсталација на 100.000 компјутери во сите основни и средни училишта во земјава во период од 6 години, како и овозможување софтверски алатки за наставните предмети, усвојување ИКТ вештини, интерактивна онлајн-настава и интерактивни наставни методи и систем за тестирање.

Сепак, целиот процес на имплементација на ООР е невозможен без инфраструктурната компонента, а проектите кои го овозможуваат инфраструктурниот напредок ги отвораат можностите и за доследна примена на ООР.

²⁷ <http://www.npro.edu.mk/dokumenti/strategija-mk.pdf>

²⁸ http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Strategija_i_Akcionen_Plan.pdf

²⁹ Живановиќ 2010, стр. 3

³⁰ Ibid

³¹ повеќе во Живановиќ 2010: 03 -15

³² Период на имплементација 2006-2012, според податоци на МИО

2.8.1 Потреба за нови образовни ИКТ индикатори

Во образовниот систем во Република Македонија има недоволно образовни ИКТ индикатори – фокусирани на технолошката опрема – затоа е потребно да се насочиме кон создавање нови индикатори.

Во поглед на моменталната состојба постигнат е широк консензус дека сегашната дефиниција за индикатор премногу се фокусира на опремата и дека односот ‘ученик - компјутер’ би можел да има негативен ефект и погрешна интерпретација на реперот за ‘образовен квалитет’. Промовирањето на ваков индикатор веќе предизвика преголемо инвестирање во хардвер кој не е секогаш поврзан со образовните политики нити со наставничкото образование или со образовни ресурси и софтвер.

Понатаму, глобалните индикатори кријат многу противречности по однос на опремата во разни европски региони; на пример, противречности воврска со опремата и нејзината употреба во зависност од локацијата на училиштето во селски/градски подрачја. Тие можат да кријат и противречности за социо-економскиот контекст на поедини училишта. Иако, општо земено, тој би можел да биде задоволителен.

Користењето на само еден индикатор за технолошка опрема за да се измери интеграцијата на ИКТ во образованието, како што е случајот со примената на европските конкретни образовни под-цели по однос на ИКТ, може да има контрапродуктивен ефект. ‘Повеќе компјутери’ не мора да значи ‘подобри образовни резултати’. Преголемиот нагласок на сегашните решенија за опрема, кога се уште се јавуваат многу разни видови компјутери и интернет услуги, претставува пречка за долгорочната образовна визија.

Се увиде дека поитна задача е потребата да се оцени како училиштата, наставниците и учениците ја интегрираат употребата на ИКТ во процесите на учење и настава, каде што е тоа можно, и дали тоа позитивно влијае врз образовните резултати. При што се поставува многу важното прашање за потребата да се земаат предвид и другите приоди кон настава и учење, како групна работа, активности базирани на учење, планирање на задачите, работа врз проекти, вклучување на надворешни ресурси, мрежно поврзување со други училишта и други наставници.

Во склад со овој холистички приод кон ИКТ интеграција, се препорачува еден посложен индикатор кој би бил базиран на севкупната анализа на напредокот на училиштата во однос на нивната средина. Како придружна мерка на ваквиот приод, треба да се земат во предвид моментните активности во други меѓународни организации (особено ОЕЦД и ИЕА) со цел да се изработи нацрт за еден училишен прашалник кој ќе се однесува на разните практики на училишта како организации за учење и 'ресурсни менаџери'. Една таква анкета би придонела за подобар преглед на различните модели и приоди кон користењето ИКТ во образованието во Европската Унија, отколку што тоа го прават издвоени индикатори.

По однос на по квантитативниот приод, како почетна фаза се препорачува – фокусирање на три нивоа: училишта, наставници и ученици. Сржта на предлогот е:³³

- ◆ процентот на наставници кои се обучени за употреба на ИКТ во училишта; (со интерес за понатамошна ефективна употреба на часови)
- ◆ процентот на ученици и студенти кои користат ИКТ во нивното учење/студирање;
- ◆ процентот на сесии за учење во институциите за настава и обука во кои се користи ИКТ (со пропратни информации за начинот на предавање; т.е. традиционални предавања или активно користење од страна на учениците, он-лајн учење или мешано учење, или интегрална работа со платформи за учење).

Мора да се има на ум дека вакви индикатори се само 'инпут индикатори'. Тие го мерат напредокот по однос на користењето, но не по однос на образовните резултати, компетенциите или перформансите кои резултираат од користењето. Потребни ни се и 'аутпут индикатори' (барем колку што ни се потребни 'инпут индикаторите'), како на пр. процентот на обучени наставници кои ефективно користат ИКТ во нивните активности. Треба да се разгледаат и сите ситуации на учење, нивоата од градинка до колеџ, различниот број ученици по клас, разликите меѓу предметите, на пр. да се учи математика и да се учи историја, и инволвираните посебни когнитивни процеси.

Дефиницијата за основни потреби за ИКТ обука може значително да се разликува меѓу земјите членки, и тоа разноличие треба да се разгледа. Еднодневниот курс за обука – насочен кон технички вештини – не може да се стави на исто рамниште со

³³ http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/it-technologies_mkd.pdf

подолготрајната обука, која ја опфаќа употребата на ИКТ како средство, катализатор или медиум во еден поактивен приод кон учењето. Он-лајн поткрепата и взаемното дејствување можат делумно да ги заменат традиционалните сесии за обука.

И процентот на 'време поминато со ИКТ' укажуваше на постоење различни ситуации во сесиите за учење. Времето поминато без ИКТ за да се продолжи взаемното дејствување базирано на ИКТ може да биде позначајно за ситуацијата за учење отколку времето кога ученикот всушност интерактивно работи со технологија.

“Учењето се одвива во мозокот, а не на екранот”.³⁴ Меѓутоа, најголемата слабост на новопредложените индикатори, според искуството на експерти статистичари од Постојаната група за индикатори е отсуството на веродостојност кај добиените податоци. Неколку извори на податоци кои можеа да се користат за овие нови индикатори се чинеа недоволни од методолошки и статистички поглед, иако даваа почетна слика за европската ситуација. На пример, информациите од Еуробарометар, базирани на телефонски интервјуа, изгледаа интересни но недоволно сигурни за да бидат земени во обзир. За да се избегне овој недостаток на индикаторите и податоците потребни за мерење на напредокот, предложени беа три можни стратегии, кои не мора да се меѓусебно спротивставени.

³⁴ Ibid

3. Менаџментот во образованието

3.1. Дефинирање на поимот менаџмент – менаџмент во образование

Менаџментот се опишува како процес со кој се обезбедува ефикасно остварување на поставените цели, претставува едно од најважните човекови активности. Тој во основа овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акциисо кои секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многупоуспешно да се извршат задачите на определената група или организација. Со оглед на широката примена на менаџментот, различните пристапи во гледиштата на неговите функции, принципи и содржина, од многубројните дефиниции за менаџментот овде ќе се изнесат само некои кои ќе овозможат да се сфати суштината и значењето на менаџментот како основа за неговата примена во работењето. Некои од дефинициите кои ги изнесува Б.Шуклев менаџментот го дефинираат:³⁵

- ◆ менаџментот е процес, серија на постапки или насочувања на акциите во правец на остварување на дефинираната цел,
- ◆ менаџментот има организациона улога, поставување обврски, одговорности и односи,
- ◆ менаџментот е процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на извршувањето на поставените цели со помош на човекот и другите ресурси
- ◆ менаџментот се дефинира како процес на раководење кој се остварува согласно со одредени правила, уважување на проверени начела и примена на соодветни техник.³⁶

Менаџментот во образованието се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот значи примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, значи одлучување и примен на решенијата на организацијата.

³⁵ Бобек Шуклев: „Менаџмент“, Економски факултет, второ издание, Скопје, 1998 година, стр. 1-5

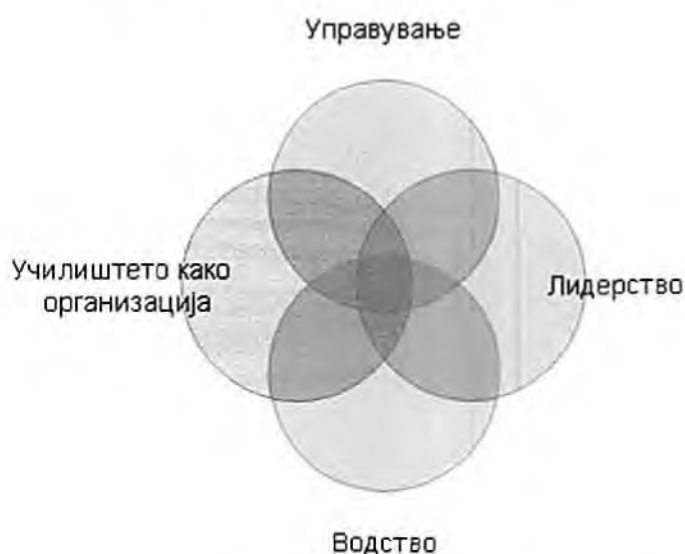
³⁶ <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/983----management-.html>

3.2 Компоненти на менаџментот во образованието

Кога зборуваме за компонентите на менаџментот во образованието треба да напоменеме дека менаџментот во образовниот процес се состои од четири основни компоненти:³⁷

- ◆ Управување
- ◆ Лидерство
- ◆ Водство (насоки)
- ◆ Училиштето како организација

Слика бр.4 Компоненти на менаџментот во образованието



Извор: Степан Станичиќ, Менаџмент во образованието, Филозофски факултет, Риека (предавања), - https://www.ffri.hr/.../stancic_menadzment_u_oo_uvodno_izlaganje.pdf

³⁷ Извор: Степан Станичиќ, Менаџмент во образованието, Филозофски факултет, Риека (предавања), - https://www.ffri.hr/.../stancic_menadzment_u_oo_uvodno_izlaganje.pdf

Управување

Управувањето претставува процес на усогласување на материјалните, човековите и другите ресурси во образованието и можност за оптимално остварување на целите во образовниот систем.



Управувањето на образованието е поврзано со следниве прашања:

- ◆ Администрација на образованието;
- ◆ Сервиси и владини тела на национално, регионално, локално и училишно ниво;
- ◆ Централизација и децентрализација на управувањето;
- ◆ Финансирањето на образованието, легислативата на училиштата.

Кога зборуваме за административната структура на школството треба да напоменеме дека тоа е изложено на надлежности кои ги врши:

- ◆ Министерството за образование;
- ◆ просветениот инспекторат;
- ◆ државната администрација - единици на Одделението за едукација;
- ◆ административни одделенија за образование (регионална / локална самоуправа);
- ◆ градските одделенија за образование и школство, (Локалната власт);
- ◆ општински служби за образование.

Треба да напоменеме дека за образованието важна е и стручната образовна инфраструктура која е составена од:

- ◆ Одделение / Агенцијата за училишта (стручен надзор и усовршување);
- ◆ Институција за образование на наставници и стручни соработници;
- ◆ Институции за образовни истражувања;
- ◆ Институции за евалуација на едукација.

Лидерство

Лидерството претставува синхронизација на ресурси во училиштето како функција со која се постигнува оптимално остварување на целите во училиштето.



Лидерството се занимава со следниве прашања поврзани со управување:

- ◆ планирање, организирање, управување и евалуација на училиштето;
- ◆ улогата и одговорностите на извршниот директор;
- ◆ стандарди надлежност на директорите;
- ◆ изборот, именувањето, примената на нови професионални обуки за директорите одговорност на директорот за спроведување на прописи, финансиски менаџмент, и др.
- ◆ евалуација на директорот.

За извршување на ваквите активности задолжени се:

- ◆ Министерот
- ◆ Заменик министер

- ◆ Шефови
- ◆ Заменици
- ◆ Директори на училишта и тн.

Водството

Водството можеме да го дефинираме како синхронизација на човековите потенцијали са постигнување на определени, поставени цели во образовниот процес. Овој процес во образовниот систем се грижи за:

- ◆ комуникацијата во училиштето;
- ◆ мотивирање на вработените;
- ◆ лидерските стилови во училиштата;
- ◆ конфликтите и нивно решавање;
- ◆ ефективни состаноци.



Како одговорни личности кои треба да се грижат за добрата комуникација и остварување на овој процес се јавуваат:

- ◆ Директорот;
- ◆ Асистентот / Заменик-директорот;
- ◆ Лидерот;
- ◆ Педагогот;
- ◆ Наставникот итн.

Слика бр.5 Структура на менаџментот во образованието



Извор: Степан Станичиќ, Менаџмент во образованието, Филозофски факултет, Риека (предавања), - https://www.ffri.hr/.../stancic_menadzment_u_oo_uvodno_i_laganje.pdf

Училиштето претставува социјална установа која има динамична структура и елементи (улога, цел, задачи, луѓе, ресурси, процеси, технологии и тн.) Оваа институција се грижи за: содржината на училиште како организација; Нивоата на сложеност на училишната организација; просторната организација на училиштето; распоред на активности во училиштето; човечки ресурси за спроведување на програмата; (Де)централизирано донесување одлуки и одговорностите како и за организациската клима и култура во училиштето.

4. Функции на менаџментот во образованието

Менаџментот како процес делува преку различни функции, често класифицирани како:

1. Планирање - одлучување за тоа што треба да се случи во иднина и создавање на планови за дејствување.
2. Организирање - (спроведување) максимално искористување на ресурсите потребни за успешно спроведување на плановите,
3. Екипирање (координирање) - анализирање на работата, регрутирање и најмување луѓе за соодветни работи,
4. Водење - одредување што треба да се стори во одредени ситуации и наоѓање на луѓе за таа работа,
5. Контролирање - надгледување - проверување на прогресот споредено со плановите, со можност од потреба за измени базирани на фидбек и
6. Мотивирање - претставува процес на стимулирање на личноста со цел да превземе дејство за да ја оствари посакуваната цел.³⁸

4.1 Планирање

Планирањето како клучна функција на менаџментот стана атрактивно особено во последните децении на 20-от век, кога се разви широка информационе база за сите субјекти во државите, кога настапи процес на глобализација на информационите системи, што овозможи брзо и ефикасно планирање и насочување на сите процеси кои настануваат во општеството.

Планирањето во современото општество има повеќе задачи меѓу кои позначајни се:

³⁸<http://mk.wikipedia.org/wiki/Менаџмент#>

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

- ◆ намалување на неизвесноста во остварувањето на поставените цели на развојот,
- ◆ максимирањето на позитивните разлики.

Со процесот на планирање всушност се врши насочување на активностите во саканата или во проектираната насока. Планирањето , како мисловен процес пак, содржи повеќе активности кои можат да се прикажат на следниов начин:

1. дефинирање на проблемите
2. поставување хипотези и определување на целта
3. прибирање и обработка на податоците
4. барање на решенија
5. договор - подготовки за спроведување
6. одлучување и обединување
7. реализација и контрола на извршување на планот

Планирањето како свесна активност, се практикува во сите фази на менаџирањето на воспитно-образовниот систем, на научно-истражувачкиот и на едукативниот систем. Тоа е поврзано со менаџмент - процесот кај овие институции кој се грижат за иднината ,за квалитетот и за патиштата по кои може најефикасно да се постигнат целите поставени пред овие институции. Тие цели треба да се остварат на определено ниво , во определен времески рок, со определени расположливи ресурси и со конкретни извршители.

Планирањето , како дел од менаџмент процесот , особено ќе биде значајно и практикувано од институциите кои се повеќе ќе бидат изложени на пазарната конкуренција, а особено од оние кои ќе бидат во приватна сопственост, што е овозможено со новите законски решенија.

Според одредени автори, процесот на планирање во сферата на воспитанието и образованието, на научно истражувачката и едукативната дејност, треба во себе да ги опфаќа следниве функции:

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

- ◆ прогнозирање - преку кое се предвидува идната организација на институциите; можниот начин на функционирање на училиштето, начините на остварувањена дејноста, на усовршувањето и развојот;
- ◆ утврдување на целта или на целите преку што сепоставуваат веројатните цели и задачи кои треба да се остварат во текот на утврдениот период;
- ◆ изработка на планови што подразбира составување надокументи според кои ќе се одвиваат натамошните активности на извршителите.

Процесот пак на изработка на годишниот план на едно училиште треба да помине низ неколку фази:³⁹

- ◆ анализа на работата на училиштето во претходната година, со сите елементи за оценка на успехите и на пропустите во осварувањето на дејноста;
- ◆ прибирање на мислења од учениците, наставниците и останатиот персонал за тоа што треба да се направи или да се измени во тековната година со цел резултатите да бидат подобри;
- ◆ проучување на потребите од соодветни образовни услуги кои ги бара пазарот;
- ◆ запознавање со образовната политика на државата за периодот за кој се однесуваат плановите;
- ◆ изработка на варијанти на плански документи;
- ◆ изработка на критериум за оценка на варијантите на планот;
- ◆ расправа и оценка на варијантите;
- ◆ избор на најоптималната варијанта на планот и
- ◆ прецизирање и изработка на планот.

Во образовниот систем односно образованието планирањето како функција е застапено и при планирањето на кадарот кој работи во самото училиште. Тоа подразбира еден тип на менаџмент меѓутоа во овој случај тоа би бил менаџмент со човечки ресурси. Менаџментот со човечки ресурси подразбира - политика и пракса кои се потребни за да се извршат менаџерските задачи поврзани со човечки ресурси во организацијата, а особено со вработувањето, обуката, оценката, нагредувањето и создавањето на безбедна и етички прифатлива и праведна околина за вработените.

И во овој случај постои планирањето како една од функциите кај менаџирањето со човековите ресурси, а тоа подразбира збир на активности кои треба да гарантираат

³⁹ Проф.Д-р. Трајан Гоцевски „Образовен менаџмент“, Скопје 1998г., стр.228-230

дека вистинските луѓе се на вистинското место во вистинско време со цел да ги изведуваат планираните активности и проекти, преку кои организацијата, во нашиот случај училиштето, ќе ги постигне своите стратешки цели.⁴⁰

Принципи врз основа на кои се планира кадарот во образовниот процес се: принцип на научност, принцип на реалност, принцип на институционалност, принцип на активен однос на субјектите, принцип на интегралност на планирањето, принцип на континуитет.⁴¹

4.2 Организација

Друга функција е организацијата која е неминовна за ваков тип на институции како образованието односно образовниот систем. Организацијата го осмислува развивањето на производствените сили, го обезбедува поврзувањето на специјализираниот и раздробен труд, воспложени целини обединува многу материјали, човечки и финансиски и други ресурси, таа е рационалност во движењето на разни сфери на општеството и репрезент на осмислениот политички, економски и културен или некој друг општествени интерес. Теоријата за организацијата и за управувањето со образованието и воспитувањето се сваќа како системи на знаења, сознанија, постапки, препораки и идеи за зависноста, корелациите и односите, како на учесниците во остварувањето на воспитнообразовниот процес, така и на оние кои го обезбедуваат неговото непречено одвивање, па се до обезбедувањето на однапред поставените цели и на очекуваните резултати од воспитно образовниот процес. Теоријата за организацијата на образованието се занимава со проучувањето и отварањето на процесите и на перспективите кои овозможуваат целесообразен и ефикасен педагошко-професионален систем, со нови решенија во организационо-структурниот модел на училиштето и универзитетот, посовремена организација на трудот, поефикасно управување со воспитно-образовните процеси и поприфатливи социјални односи во процесот.

⁴⁰ Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси - Македонски центар за меѓународна соработка, Скопје 2008г. Стр.7, 27

⁴¹ Проф.Д-р. Трајан Гоцевски, „Образовен менаџмент“, Скопје 1998г., стр.244-245

Кога станува збор за научната организација на образованието, во литературата се сретнуваат три аспекти на разгледување на овој современ феномен:⁴²

- ◆ функционален аспект- покажува процес на подредување на деловите од системот на функционирање на системот како една целина,
- ◆ структурен аспект- ги означува знаците на препознавање, својствата и застапеноста на елементите на еден систем кои го определуваат неговото значење, интеракции и врски, како помеѓу неговите елементи така и со неговото окружување,
- ◆ институционален аспект- на организацијата на образованието покажува систем чие функционирање претпоставува остварување на однапред поставените цели. Кога овие поставки се изрегулирани со државно-правните акти, тие стануваат институции, т.е. се институционализира системот на воспитно-образовниот процес кој има свои цели, функции и структура.

4.3 Координирање

Координирањето е третата функција на менаџментот во образованието. Тоа претставува постојана осмислена дејност во управувањето со училиштата преку која се внесува хармонија, паралелност, пропорционалност и ритмичност во работата на извршителите, со цел да се постигне посакуваниот резултат во строго определено време. Преку оваа дејност се обезбедува неопходното заемно дејство помеѓу членовите на училишната организација, за да може таа да функционира како една целина. Улогата и значењето на координацијата во образовниот систем постојано се зголемува, како резултат на зголемувањето на самите активности кои произлегуваат од:

- ◆ потребата од осовременување на наставните планови и програми и истражувачките програми,
- ◆ од воведувањето нови насоки,
- ◆ од подобрувањето на образовната технологија,
- ◆ од проширувањето на истражувачката и на образовната инфраструктура и од се поголемото влијание на опкружувањето.

⁴²Проф.Д-р. Трајан Гоцевски „Образовен менаџмент“, Скопје 1998г, стр.255-256

Во современи услови, покрај организацијата, координацијата претставува значаен процес кој го практикуваат менаџерските кадри за да можат поуспешно да ги постигнат поставените цели на училиштето. Кордистрирањето претставува функција на современиот менаџмент која што подразбира постапки за остварување на формулираните цели, комуницирање со сите со цел да се обезбеди синхронизираност, усогласеност и кооперативност, до обезбедувањедобри работни односи, единство во активностите и сл.

Раководителите, односно менаџерите од воспитно-образовнитеод научноистражувачките и едукативните институции, процесот на координација го остваруваат на повеќе нивоа меѓу кои најзначајни се :

- ◆ координација, синхронизација и хармонизирање на односите во самата институција,
- ◆ координација со општественото и социјалното опкружување,
- ◆ координација на воспитно образовните, на научноистражувачките и на едукативните институции со органите кои имаат директно влијание врз нивното работење и о координација и усогласување со пазарот на работната сила, а особено со работодавачите, со цел да се координира образовната понуда која треба да соодветсвува со побарувачката на образовните услуги, по видови и степени на образование.

Искуствата покажуваат дека процесот на координација особено станува значаен во воспитно образовните, научноистражувачките и во едукативните институции, каде од една страна, работата зависи од индивидуалните ангажирања на извршителите, а, од друга страна, се појавуваат и се практикуваат различни мислења по исти прашања. Од тука, координацијата се јавува како императив за остварување на општите цели, поставени пред институцијата и пред нејзините раководители - менаџери.

Во литературата постојат различни мислења за тоа колку видови координација постојат. Според едни автори координацијата може да биде:

- ◆ вертикална
- ◆ хоризонтална и
- ◆ дијагонална

Вертикалната координација се практикува во сите видови организации, вклучувајќи ги и воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните. Таа

се одвива помеѓу различните нивоа на управување и раководење , како што се : директор научилиште-одделенски раководител, одделенски раководител-родители, ректор-декан , декан-раководители на институти и катедри, директор-менаџер и сл .

Хоризонтална координација се одвива помеѓу луѓето на истоорганизационо ниво и на иста поставеност. На пр: координацијата сеодвива помеѓу раководители на проекти, раководители на институти приеден факултет, раководители на истражувачки центри при еден институти сл .

Дијагонална координација се појавува и се остварува помеѓу различни нивоа на функции во институцијата , како што се: директор-менаџер - раководител на проект, ректор - проректор - деканна факултет и др .

4.4 Мотивација

Четвратата функција на менаџментот претставува мотивација. Со терминот мотивација сеозначува динамиката на процесот на внатрешнатаусловеност на поведението на човекот. Мотивацијата е ознака за комплекс од фактори кои го насочуваат и обусловуваат поведението на човекот.⁴³

Мотивацијата може да се дефинира како однесување насочено кон остварување на некоја цел , поаѓајќи од определена потреба на човекот , а со цел за нејзиното задоволување. Мотивацијата е комплет на сили кои го тераат човекот да се однесува на определен начин .Во организациски контекст мотивацијата се дефинира како спремност за учество во остварувањето на целите на организацијата. Трите компоненти на мотивацијата според Арнолд (1991) се:⁴⁴

- ◆ насока _ што се обидуваме да направиме
- ◆ напор _ колку многу се обидуваме
- ◆ упорност _ колку долго се обидуваме .

Во стручната литература се сретнуваат голем број теории кои сезанимаваат со прашањата на мотивираноста , како позначајни , сеиздиференцирани три теории:

⁴³ Проф.Д-р. Трајан Гоцевски „ Образовен менаџмент“, Скопје 1998г, стр.320

⁴⁴ Македонски центар за меѓународна соработка , " Менаџмент со човечки ресурси „Прирачник, Скопје 2008 година , стр. 68

- ◆ теорија на Херцберг
- ◆ теорија на Маслоу
- ◆ Врумова теорија за мотивација.

Според Херцберг постојат два типа на мотивација:

- **внатрешна мотивација** - самогенерирани фактори кои влијаат на луѓето да се однесуваат на одреден начин или да се движат во одредена насока . Овие фактори вклучуваат одговорност ,автономија , обсега на користење и развој на вештини и способности ,наоѓање интерес и предизвик во работата , можности за напредување.

- **надворешна мотивација** - што може да се направи за луѓето да тие да бидат мотивирани. Ова вклучува награди , како зголемена плата, промоција, пофалба и казни, како и дисциплински акции, критики .Според теоријата на Херцберг човечките потреби се организирани во две посебни групи: првата со цел да се избегне болка , а втората да се овозможи психолошки раст и развој . Било утврдено дека некои фактори силно го одредуваат незадоволството и тие се наречени хигиенски фактори. Хигиенските фактори ја преставуваат околината на која човекот се обидува да се прилагоди и се извор на страдање и водат до незадоволство .Битно е да се истакне дека квалитетот на хигиенските фактори создава исклучиво одредено ниво на незадоволство , односно нивното влијание е ограничено на една димензија - незадоволство. Друга група на фактори кои силно го одредуваат задоволството и се наречени мотивационски фактори. Мотивационските фактори го одредуваат нивото на задоволство од работата. Тие се сосема различни од хигиенските , односно од оние кои создаваат незадоволство. Тоа е така, бидејќи според Херцберг чувството на задоволство не е спротивно на задоволството . Спротивно на задоволството не е незадоволството , туку отсуство на задоволство и сл.

Теоријата на Маслоу пак ја опфаќа хиерархијата на потребите. Таа тргнува од постулатот дека луѓето имаат општа низа на потреби кои според важноста , можат да се подредат во хиерархија според нивната важност.

Најниско на хиерархијата се наоѓаат физиолошките потреби, кои се всушност основните телесни потреби за храна , за вода, спиење,сензорна сатисфакција и сл.

На второ ниво се наоѓаат потребите за сигурност, односно потребите за безбедност и заштита .

На трето ниво се наоѓаат социјалните потреби , односно потребата за љубов и припадност.

Четвртата категорија се потребите за почитување.

Последната потреба , наедно највисоката во хиерархијата на Маслов , е потребата за самоактуелизација, односно остварување ,потврдување на себеси. За неа е карактеристично тоа што колку повеќе се задоволува , таа станува се посилна.⁴⁵

Врумовата теорија за мотивација тргнува од ставот дека не треба да се зборува за видот на мотивот кој во моментот придонесува за успешноста во работата,туку треба да се анализира целиот циклус на мотивацијата.Тој процес е од психолошка природа и има психолошка законитости. Така, целта која се стреми да ја оствари некој вработен не е ништо друго освен приближување, тендирање кон нешто. Овој автор исто така се занимава и со поимот на веројатноста да се оствари поставената цел и да се доживее претпоставеното задоволство од работата.

4.5 Контрола

Петтата функција на менаџментот претставува контролата и таа е една од најзначајните функции на менаџментотна воспитно -образовниот и едукативниот систем . Контролата во основа ја вршат менаџерите со цел да можат да утврдат дали поставените задачи , кои водат кон остварување на општата цел , се во рамките на очекуваното или не се. Котролата во основа треба да се свати како една позитивна активност која овозможува, уште во фазата на извршувањето на задачите, да се откријат слабостите и грешките , тие да се коригираат и да се оневозможи нивното повторување.

Контролната функција има за задача да направи споредување на планираното и оствареното или пак споредба со некои други параметри, од кои може да зависат наградувањето , стимулациите ,пофалбите , но и казните , укорите и слично.

⁴⁵ Македонски центар за меѓународна соработка , " Менаџмент со човечки ресурси „Прирачник, Скопје 2008 година , стр. 69-71

Контролната функција има особено значење и во областа на воспитно образовниот и едукативен систем. Таа во овие области има две значења. Од една страна, има потреба од административна контрола над спроведувањето на законитоста, финансиското работење, остварувањето на наставниот план и програма и научноистражувачките проекти, од аспект на почитувањето на општествениот интерес на државата. Од друга пак страна, менаџментот на овие институции има потреба од контрола над остварувањето на поставените задачи во остварувањето на основната дејност.

Поради сложеноста на воспитно-образовниот процес и поради разните интереси за него контролата тука се одвива на три нивоа, и тоа:⁴⁶

- *првото ниво* ја опфаќа контролата што ја вршат надлежните државни органи и таа се однесува на спроведувањето на законитоста, финансиската контрола, почитувањето на усвоените наставни планови и програми и сл.

- *второто ниво* ја опфаќа контролата која ја вршат стручните институции, како што е Бирото за развој на образованието и др. Кои се грижат за почитување на наставните планови и програми и на образовниот процес, за почитување на стандардите и нормативите во процесот, за стручноста на наставничкиот кадар за кој даваат стручни оценки и сл.

- *третото ниво* на контрола ја опфаќа контролата која ја вршат менаџерските тимови и директорите на институциите, а која се однесува на конкретното извршување на плановите за работа, квалитетот во работата и сл.

4.6 Потребата од современ менаџмент во образованието

Менаџментот како процес, кој во основа се потпира врз професионалното и високостручното раководење и управување со процесите, треба да стане составен дел на новата организација и пазарната ориентација на институциите од оваа област, што единствено може да ги води кон успешно остварување на поставените цели и кон извршување на својата основна дејност врз современи основи.

Овој процес на воведување на современиот менаџмент во областа на воспитанието, образованието, научно-истражувачката и едукативната дејност не е ниту едноставен ниту лесен, со оглед на немањето на традиција, кадри, соодветна

⁴⁶ Проф.Д-р. Трајан Гоцевски „Образовен менаџмент“, Скопје 1998г., стр.345,34

нормативно-правна регулатива и сл. Оттука, е потребата од паралелно водење на активностите за воведување на менаџментот во овие дејности, при што е потребно да се отпочне со изградување и оспособување на менаџерски кадри кои ќе го понесат ризикот за успешно работење на воспитно-образовните, научно-истражувачките и едукативните институции во нашата земја во новиот пазарен амбиент. Можност за опстанок и економска ефикасност имаат само оние институции кои своето работење, управување и раководење ќе го препуштат на менаџерските тимови кои, пак, своето работење ќе го темелат врз принципите на современиот менаџмент.

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 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"⁴⁷. 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.

⁴⁷ jsr.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option...

Втор дел

Потребата за спроведување на емпириски истражување се јавува како резултат на можноста да се презентира колку менаџментот може да придонесе за забрзан развој на образованието. За добивање на ваквите податоци е спроведено интервју со помош на анкетен прашалник кој е даден во прилог. I.

Тргувајќи од ваквата потреба и спроведувањето на истражувањето во наредното излагање ќе ги презентираме добиените резултати, кои треба да укажат на тоа како менаџментот влијае врз развојот на образованието.

Со добиените резултати од емпириското истражување ќе ги потврдиме или негираме претходно поставените хипотези.

I. Методологија на истражувањето

Предмет на истражувањето

Предметот на овој труд е насочен кон комуникацијата на наставниците во училиштето и како таа влијае врз забрзаниот развој и напредокот на образованието.

Цел и карактер на истражувањето

Ова истражување, има за основна *цел* да испита какво е влијанието на менаџментот врз образованието, на кој начин може менаџментот да придонесе за забрзан развој на образованието и како менаџерите со практична примена на своето знаење и способности можат да овозможат одржување на комуникацијата на солидно ниво, поефикасно и поефективно извршување на работните задачи како и поуспешно работење на образовните институции.

Задачи на истражувањето

1. Да се утврди квалитетот на наставата;
2. Да се испита задоволството на наставниците од досегашното менаџирање со образованието;
3. Да се проучи кои се основните начини на менаџирање со образовните институции;
4. Да се проучи дали постојат некои нови вештини и техники кои може да придонесат за забрзан развој на образованието.

Хипотези

Ако менаџментот се применува во образованието , тоа ќе овозможи одржување на добри меѓучовечки односи, добра работна клима и развој и напредок на образованието.

Посебни хипотези

Посебна Хипотеза 1.

Наставниците сметаат дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на позитивната работна клима во училиштето.

Посебна Хипотеза 2.

Наставниците не се задоволни од комуникацијата во нивните училишта.

Варијабли на истражувањето

Независна варијабла: Ефективната комуникација

Зависна варијабла: Работна клима во училиштето

Независна варијабла: Наставници.

Зависна варијабла: Комуникацијата во училиштето.

2. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Во ова истражување се применува дескриптивната метода во облик на опис, анализа и генерализација. Ќе се направи анализа на влијанието на независните врз зависните варијабли. Поважните причинско последични врски ќе се откријат со помош на не експериментална примена на каузалната метода. За прибирање податоци во процесот на истражувањето ќе се користат повеќе постапки, инструменти и техники.

❖ техники

- анкетирање

- скалирање

- интервјуирање

Опис на инструментите и техниките

❖ Инструменти

- анкетни листови

- скала на проценка

- протокол на интервјуирање

Изработен е анкетен лист за наставници и директори од отворен и затворен тип и прашања со алтернатија. Со примената на овој анкетен лист ќе се испита дали менаџментот може да влијае врз развојот на образованието.

Интервју - податоците ќе се собираат и по пат на интервју со наставници, директори и стручни соработници на училиштата. Ќе се користи неврзано интервју, а податоците ќе се бележат непосредно по разговорите во протокол за интервју.

Популација и примерок

Примерокот е случаен, стратификуван. Со ова истражување ќе бидат опфатени повеќе наставници, директори и стручни соработници. Популацијата ја сочинуваат наставници од ООУ Илинден - Крива Паланка, директорот и стручните соработници од истото училиште по случаен избор.

Примерок	Применета техника
Директор	Интервју
Стручни соработници	Интервју
Наставници	Анкетен прашалник

Статистичка обработка на податоците

Со примена на истражувачките техники анкетирање, скалирање и интервјуирање, доаѓаме до одредени податоци кои се статистички обработени. За нивната обработка е спроведена во Excel, а тестирањето на хипотезите се врши со помош на χ^2 - тест.

Организација и тек на истражувањето

Текот на истражувањето ќе се одвива според следниот редослед:

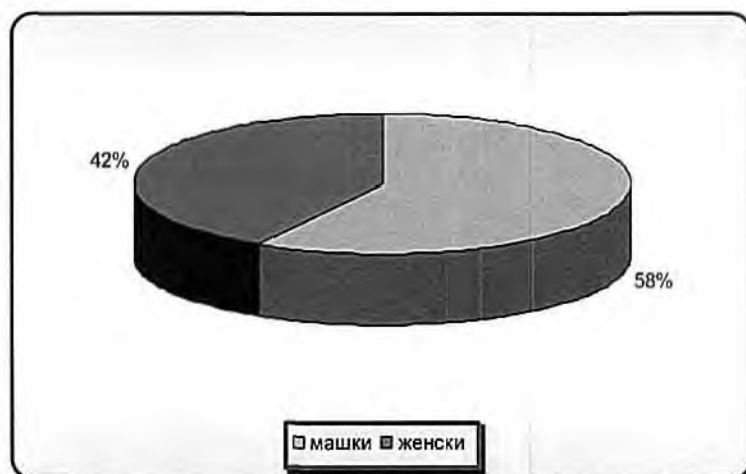
- Идентификација на проблемот и негова дефиниција;
- Изработка на проект на истражување;
- Собирање на податоците;
- Обработка на податоците и тестирање на хипотезите;
- Анализа, интерпретација на резултатите;
- Донесување на заклучоци врз основа на резултатите;
- Пишување и објавување на извештајот за истражување;
- Примена на резултатите од истражувањето во практиката.

Трет дел - Резултати од истражувањето

Во продолжение следат добиените резултати од спроведената анкета во ООУ Илигден Крива Паланка. Во ова истражување беа анкетирани 67 испитаници од кои 58% се од машки пол, а 42% од женски пол.

Пол	Број	%
машки	39	58
женски	28	42
вкупно	67	100

Табела 1. Структура на наставниците по пол

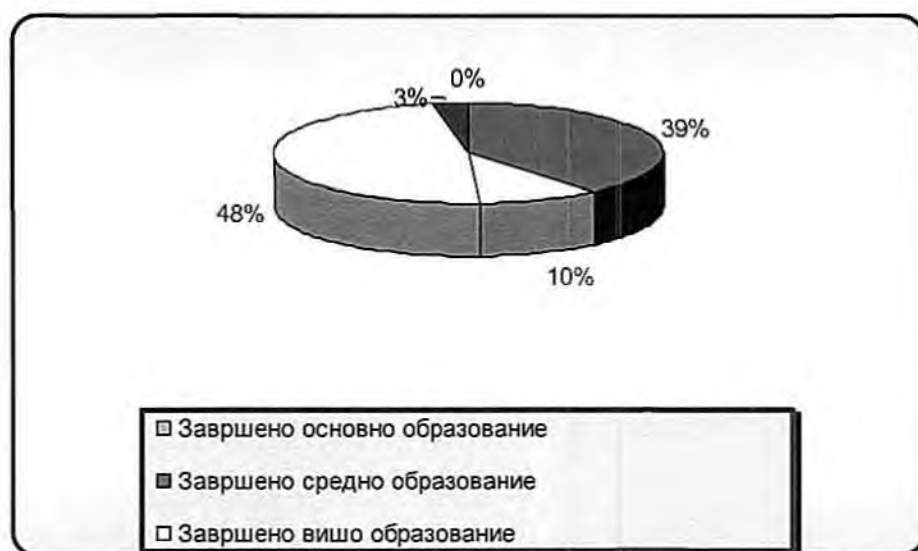


Графикон бр.1 Графички приказ на вработените по пол

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илигден" Крива Паланка

Образование	Број	%
Завршено основно образование	0	/
Завршено средно образование	26	39
Завршено вишо образование	7	10
Завршено високо образование (факултет, академија)	32	48
Завршена магистратура/докторат	2	3
Вкупно	67	100

Табела бр.2 Испитаници според видот на образование



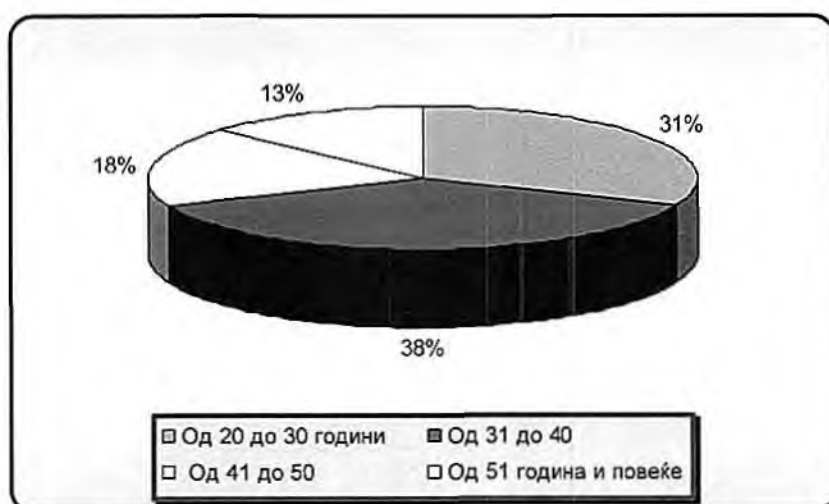
Графикон бр.2 Процентуално учество на вработените според видот на образование

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Во ова истражување висок е процентот на испитаници (48%) кои имаат завршено високо образование, додека пак 39% се со ССС. 10% имат завршено виша, а само 3% се со завршени магистерски/докторски студии.

Возраст	Број	%
Од 20 до 30 години	21	31
Од 31 до 40	25	38
Од 41 до 50	12	18
Од 51 година и повеќе	9	13
Вкупно	67	100

Табела бр.3 Старосна граница на вработените



Графикон бр.3 Графички приказ по возраст

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Нлинден" Крива Паланка

Од графиконот 3 гледаме дека во ова истражување 38% од испитаниците се на возраст од 31 до 40 години, 31% припаѓа на старосната граница од 20 до 30 години, остатокот го делат испитаниците на возраст од 41 до 50 години (18%), односно 10% се испитаниците над 50 години.

Работно искуство	Број	%
До 5 години	7	10
Од 5 години и 1 месец до 10 години	19	29
Од 10 години и 1 месец до 15 години	21	32
Од 15 години и 1 месец до 20 години	12	18
Од 20 години и 1 месец до 25 години	5	7
Над 25 години и 1 месец	3	4
Вкупни	67	100

Табела бр. 4 Работно искуство на испитаниците



Графикон бр.4 Графички приказ на вработените во зависност од работното искуство

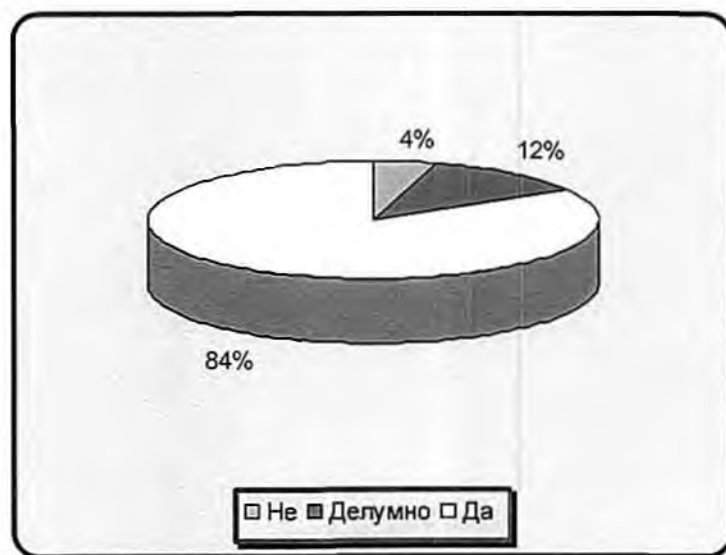
Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Од графиконот гледаме дека 10%% од вработените имаат работно искуство до 5 години. 29% се вработени со искуство од 5 до 10 години. 32% припаѓаат на вработените од 10 до 15 години. 18% учествуваат вработените со работно искуство од 15 до 20 години, 7% се со работно искуство од 20 до 25 години, односно 4% припаѓаат на оние вработени кои имаат работно искуство над 25 години.

1. Анализа на резултатите за влијанието на менаџментот врз забрзаниот развој на образованието

Дали сметате дека начинот на комуникација помеѓу вработените во училиштето влијае на меѓучовечките односи, работната клима и мотивираноста за работа?	Број	%
Не	3	4
Делумно	8	12
Да	56	84
Вкупно	67	100

Табела бр.1 Комуникацијата на вработените и меѓучовечките односи



Графикон бр.1 Ставовите на вработените за влијанието на комуникацијата

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

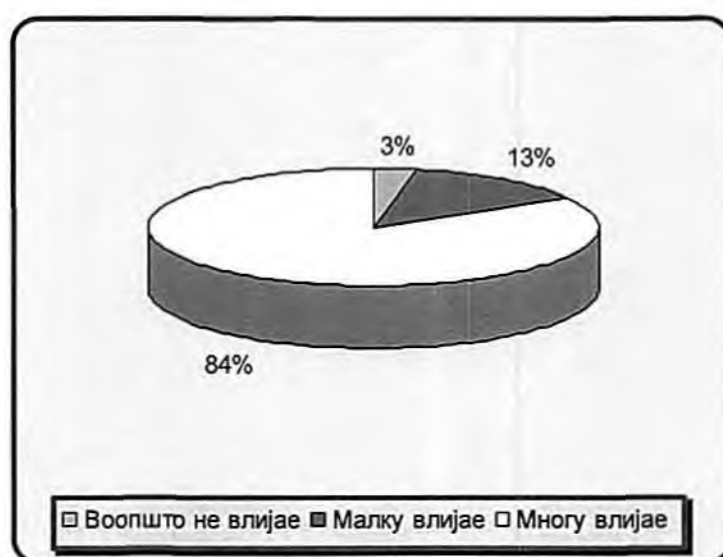
84% од испитаниците сметаат дека комуникацијата во училиштето влијае врз меѓучовечките односи, работната клима и мотивираноста за работа, додека пак 12% сметаат дека начинот на комуникација помеѓу вработените само малку влијае на

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

меѓучовечките односи, работната клима и мотивираноста за работа, односно 4% не се согласуваат со ваквиот став.

Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на добрите меѓучовечки односи во училиштето?	Број	%
Воопшто не влијае	2	3
Малку влијае	9	13
Многу влијае	56	84
Вкупно	67	100

Табела бр.2 Ефективната комуникација и меѓучовечките односи



Графикон бр.2 Влијанието на ефективната комуникација врз меѓучовечките односи

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Добиените податоци на второто прашање се надополнување на претходното. 84% го потврдуваат мислењето на вработените дека само со добра комуникација ќе се воспостават добри меѓучовечки односи, 13% се изјасниле дека ефективната

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

комуникација малку влијае на меѓучовечките односи, при што само 3% од испитаниците сметаат дека комуникацијата нема никакво влијание.

Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на позитивната работна клима во училиштето?	Број	%
Воопшто не влијае	2	3
Малку влијае	9	13
Многу влијае	56	84
Вкупно	67	100

Табела бр.3 Ефективната комуникација и позитивната работна клима



Графикон бр.3 Влијанието на ефективната комуникација врз работна клима

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Исказите на 84% од вработените потврдуваат дека само со ефективна комуникација може да се постигне позитивна работна клима во училиштето, за разлика од ова еден незначителен процент 13% од испитаниците тврдат дека таа малку влијае или воопшто не влијае 3% врз позитивната организациона клима. Резултатите од ова прашање беа земени за тестирање на посебната хипотеза I, и со помош на χ^2

тест се потврди дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на позитивната работна клима во училиштето. ($P < 0.05$)

Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на Вашата мотивираност за работа?	Број	%
Воопшто не влијае	3	4
Малку влијае	11	16
Многу влијае	53	80
Вкупно	67	100

Табела 4. Ефективната комуникација и мотивираноста на вработените



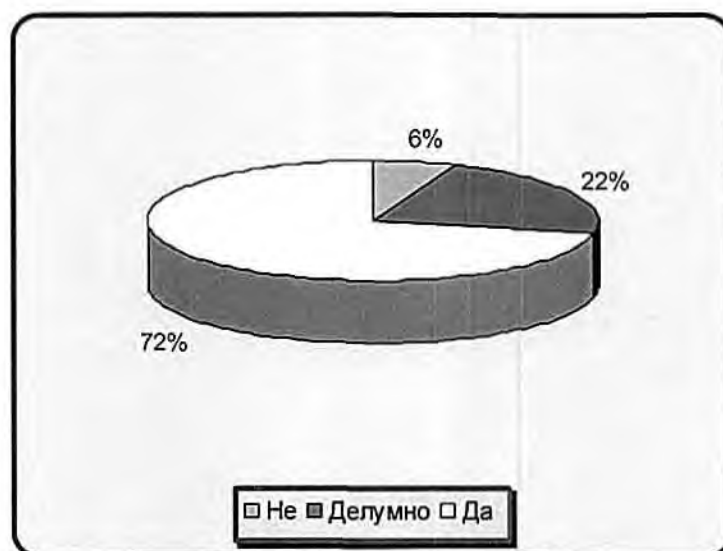
Графикон бр.4 Влијанието на ефективната комуникација врз мотивираноста на вработените

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Комуникацијата претставува еден од најзначајните механизми со кои може да се постигне висок степен на мотивираност на вработените во училиштето, со оваа констатација се согласуваат 80% од испитаниците кои учествуваа во ова истражување, наспроти 4% кои тврдат дека таа воопшто не влијае на мотивираноста на вработените.

Дали сметате дека начинот на комуникација помеѓу менаџерот (директорот) и вработените влијае на задоволството од работата и на извршувањето на работните обврски?	Број	%
Не	4	6
Делумно	15	22
Да	48	72
Вкупно	67	100

Табела бр.5 Комуникација помеѓу вработен/менаџер



Графикон бр.5 Влијанието на комуникација помеѓу вработен/менаџер врз извршувањето на работните обврски

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Добрите комуникациски односи помеѓу вработените и менаџерот (директорот) претставуваат едни од најзначајните фактори за ефикасното извршување на работните обврски од страна на вработените, 72% од испитаниците го потврдуваат ова со тоа што одговориле позитивно на ова прашање, 22% истакнале дека начинот на комуникација помеѓу менаџерот и вработените само малку влијае на задоволството од работата и

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

извршувањето на работните обврски, и 6% од испитаниците тврдат дека начинот на комуникацијата помеѓу менаџерот и вработените не влијае на задоволството од работата и на извршувањето на работните обврски.

Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу менаџерот (директорот) и вработените влијае на Вашето задоволство од работата?	Број	%
Воопшто не влијае	5	7
Малку влијае	15	22
Многу влијае	47	71
Вкупно	67	100

Табела бр.6 Ефективната комуникација и задоволство од работата



Графикон бр.6 Влијанието на ефективната комуникација врз задоволство од работата

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

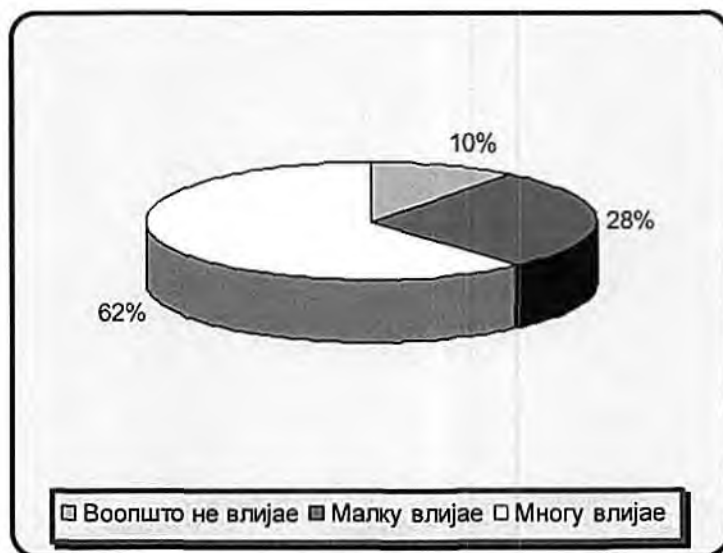
Ефективната комуникација помеѓу вработените и менаџерите има големо влијание врз задоволството од работата 71% од испитаниците сметаат дека таа има

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

големо влијание. 22% истакнале дека малку влије, односно 7% сметаат дека нема никакво влијание врз задоволството од работата.

Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу менаџерот и вработените влијае на Вашето ефикасно извршување на работните обврски?	Број	%
Воопшто не влијае	7	10
Малку влијае	19	28
Многу влијае	41	62
Вкупно	67	100

Табела бр.7 Ефективната комуникација и извршувањето на работните обврски



Графикон бр.7 Влијанието на ефективната комуникација врз извршувањето на работните обврски

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

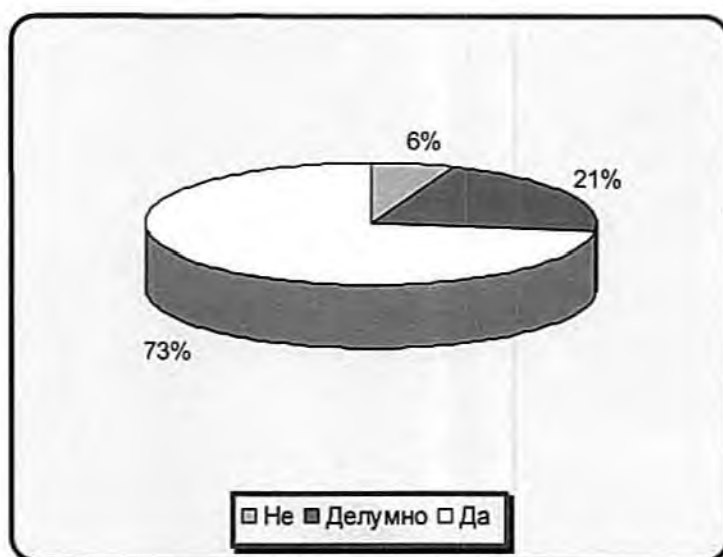
62% од испитаниците сметаат дека ефективната комуникација помеѓу вработените и менаџерите има големо влијание врз извршувањето на работните

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

обврски, 28% истакнале дека малку влијае, односно 10% сметаат дека воопшто нема влијание врз извршувањето на работните обврски.

Дали сметате дека информираноста, мотивираноста и задоволството на вработените од работата влијае на мислењето на јавноста за училиштето?	Број	%
Не	4	6
Делумно	14	21
Да	49	73
Вкупно	67	100

Табела бр. 8 Влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените врз мислењето на јавноста за училиштето



Графикон бр.8 Графички приказ на влијанието на информираноста и мотивираноста

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

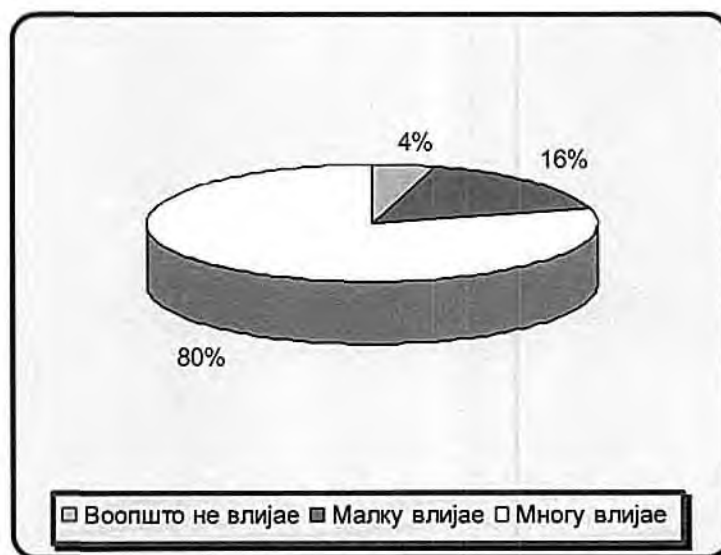
73% од испитаниците тврдат дека влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените има големо влијание врз на мислењето на јавноста за

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

училиштето. 21% сметаат дека информираноста, мотивираноста и задоволството на вработените од работата само малку влијае на мислењето на јавноста за училиштето, за разлика од кои 6% дале исказ дека информираноста, мотивираноста и задоволството на вработените од работата не влијае на мислењето на јавноста за образовната институција.

Во колкава мерка сметате дека Вашата информираност за работењето и Вашата мотивираност за работа влијае на успешноста на образовната институција?	Број	%
Воопшто не влијае	3	4
Малку влијае	11	16
Многу влијае	53	80
Вкупно	67	100

Табела бр. 9 Влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените врз успешноста на образовната институција



Графикон бр.9 Графички приказ на влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените врз образовната институција

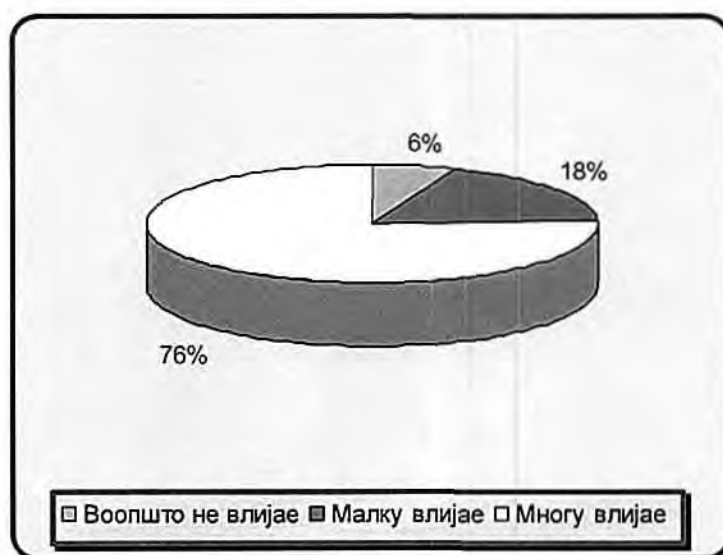
Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

80 % од испитаниците сметаат дека нивната информираност и мотивираност имаат големо влијание врз успешноста на образовната институција, за разлика од нив само 4% дале исказ дека тоа нема никаво влијание врз нејзиното работење.

Во колкава мерка сметате дека Вашето задоволство од работата кое го пренесувате во јавноста влијае на позитивното мислење на јавноста за образовната институција?	Број	%
Воопшто не влијае	4	6
Малку влијае	12	18
Многу влијае	51	76
Вкупно	67	100

Табела бр. 10 Влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените врз позитивното мислење на јавноста



Графикон бр.10 Графички приказ на влијанието на информираноста и мотивираноста на вработените врз позитивното мислење на јавноста

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

76 % од испитаниците сметаат дека нивната информираност и мотивираност имаат големо влијание врз позитивното мислење на јавноста за училиштето, за разлика од нив само 6% дале исказ дека тоа нема никаво влијание врз позитивното мислење на јавноста, односно 18% од испитаниците мислат дека тоа малки влијас на позитивното мислење на јавноста за образовната институција

Како Вие ја оценувате комуникацијата помеѓу вработените во Вашето училиште?	Број	%
1 - Лоша,	4	
2 - Добра,	31	47
3 - Многу добра	27	40
4 – Одлична	5	76
Вкупно	67	100

Табела бр.11 Оценка на комуникацијата од страна на вработените



Графикон бр. 11 Графички приказ на оценката на комуникацијата од страна на вработените

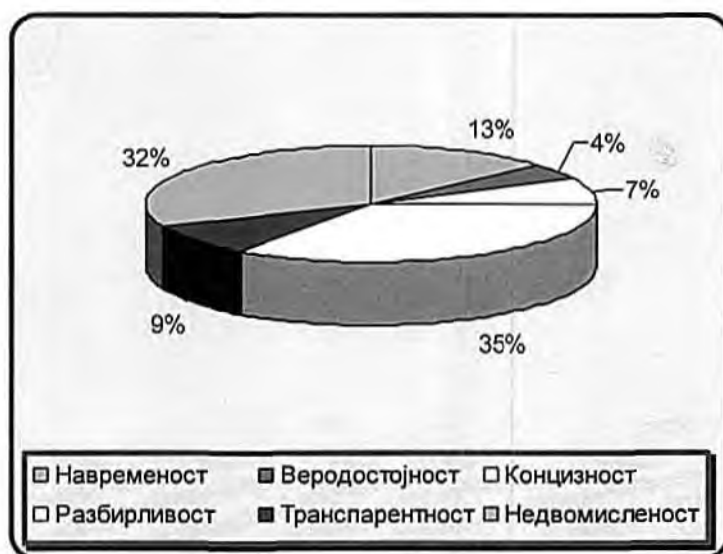
Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

Комуникацијата во училиштата се одржува на солидно ниво а тоа го потврдува фактот дека 47% од вработените комуникацијата ја оцениле како добра, 40% многу добра, 7% одлична, а само 6% од испитаниците комуникацијата е оцениле како лоша.

Која од наведените карактеристики на ефективната комуникација сметате дека и недостига на комуникацијата помеѓу вработените во Вашето училиште	Број	%
Навременост	9	13
Веродостојност	3	4
Концизност	5	7
Разбирливост	23	35
Транспарентност	6	9
Недвомисленост	21	32
Вкупно	67	100

Табела бр.12 Недостаток на комуникацијата помеѓу вработените во образовната институција



Графикон бр.12 Графички приказ на недостаток на комуникацијата помеѓу вработените во образовната институција

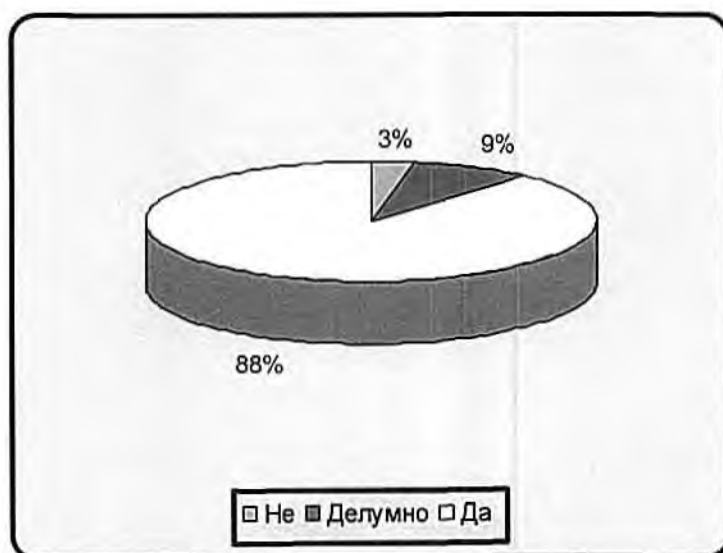
Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

35% од испитаниците тврдат дека информациите се недоволно разбирливи, 32% од испитаниците сметаат дека од информациите кои се пренесуваат во нивната образовна институција не треба да бидат двосмислени, туку тие треба да бидат јасни и прецизни, 13% сметаат дека она што недостасува во нивната институција е навременото пристигнување на информациите. 9% се изјасниле за недостаток на транспарентност, 7% за концизност и 4% веродостојност. Со ова се потврдува посебната хипотеза 2 дека наставниците не се задоволни од комуникацијата во нивните училишта. ($P < 0.05$)

Дали сметате дека доколку комуникацијата помеѓу вработените се подобри во карактеристиките кои Вие сметате дека се значајни, би биле подобрени меѓучовечките односи, работната клима и Вие би биле помотивирани за работа.	Број	%
Не	2	3
Делумно	6	9
Да	59	88
Вкупно	67	100

Табела бр.13 Претпоставки на вработените во поглед на комуникацијата



Графикон бр.13 Претпоставки на вработените во поглед на комуникацијата

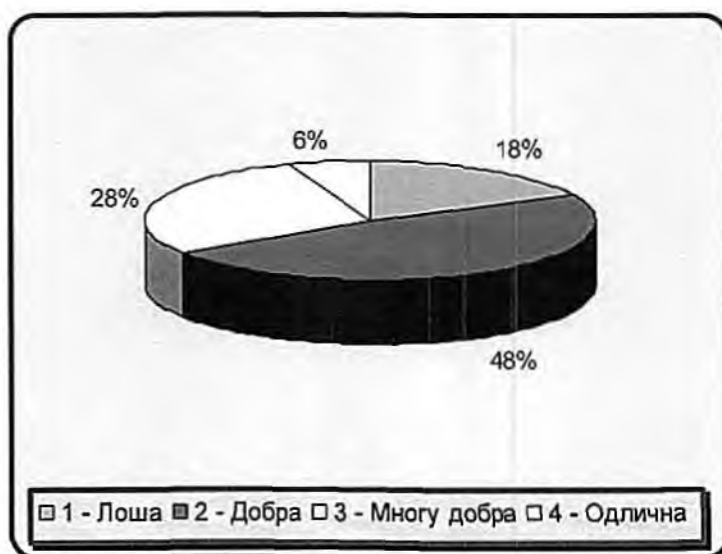
Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

Доколку се подобри комуникацијата во поглед на ставовите на вработените тогаш тоа многу ќе придонесе за подобрување на меѓучовечките односи, работната клима и би бил многу помотивиран/на за работа (88%), 9% сметаат дека би се подобриле меѓучовечките односи, работната клима и би бил помотивиран/на за работа, но само во мала мерка, за разлика од нив 3% дале исказ дека воопшто не би се подобриле меѓучовечките односи, работната клима и не би бил помотивиран/на за работа.

Како ја оценувате комуникацијата помеѓу менаџерот (вашиот претпоставен, раководител) и вработените во Вашата образовна институција?	Број	%
1 – Лоша	12	18
2 – Добра	32	48
3 - Многу добра	19	28
4 – Одлична	4	6
Вкупно	67	100

Табела бр. 14 Оценка на комуникацијата вработен/менаџер



Графикон бр.14 Графички приказ на комуникацијата вработен/менаџер

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Голем дел од вработените во образовните установи имаат поставено добри (48%) комуникациски односи на релација вработен/менаџер, 28% се речиси многу задоволни од ваквиот однос, наспроти 18% од испитаниците кои комуникацијата вработен/менаџер ја отцелуваат како лоша.

Која од наведените карактеристики на ефективната комуникација сметате дека е недостига на комуникацијата помеѓу менаџерот (вашиот претпоставен, раководител) и вработените	Број	%
Навременост	25	38
Веродостојност	4	6
Концизност	3	4
Разбирливост	15	23
Транспарентност	7	10
Недвомисленост	13	19
Вкупно	67	100

Табела бр. 15 Недостатоци во комуникацијата помеѓу вработен/менаџер



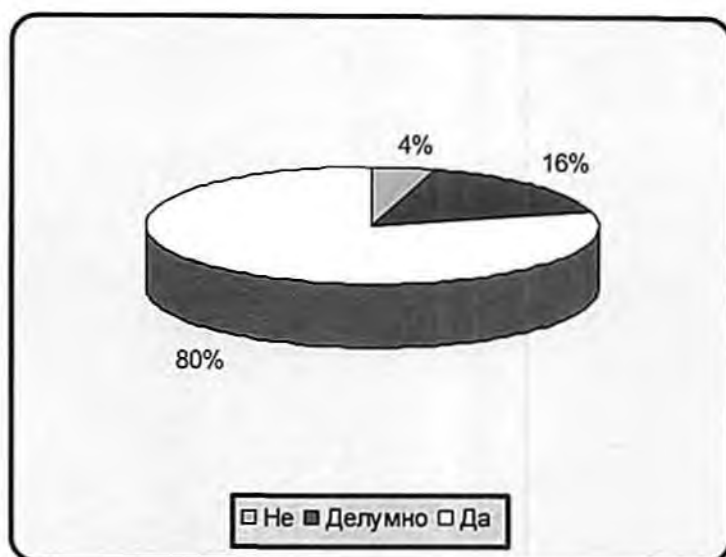
Графикон бр.15 Недостатоци во комуникацијата помеѓу вработен/менаџер

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Во комуникацијата на вработените со менаџерите се утврдени различни недостатоци и тоа: 38% сметаат дека навременото испраќање на пораките отсуствува од постојаното работење, 23% не ги разбираат пораките кои се упатени кон нив, 19% се изјасниле дека пораките кои ги примле се двосмислени, 10% тврдат дека има отсуство на транспарентноста, 6% укажуваат на слабата веродостојност, и 4% сметаат дека концизноста е недостаток.

Дали сметате дека доколку комуникацијата помеѓу менаџерот(вашиот претпоставен, раководител) и вработените се подобри во карактеристиките кои Вие сметате дека се значајни, Вие би биле позадоволни од работата и поефикасно би ги извршувале работните обврски?	Број	%
Не	3	4
Делумно	11	16
Да	53	80
Вкупно	67	100

Табела 16. Подобрување на комуникацијата вработен/менаџер



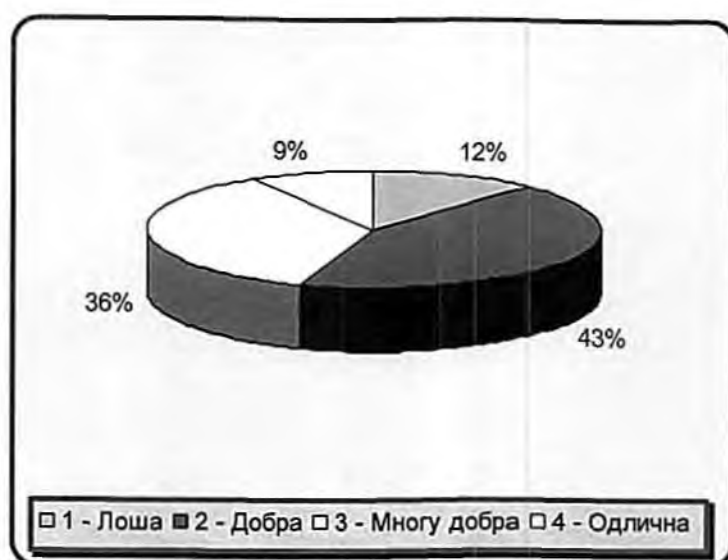
Графикон бр. 16 Влијанието на подобрената комуникација помеѓу вработен/менаџер

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

80% од испитаниците би биле многу позадоволни и поефикасни во извршувањето на работните задачи, 16% би биле позадоволни но само во мала мера, и 4% не би бил воопшто позадоволни и поефикасни во работата.

Како ја оценувате Вашата информираност за работењето на училиштето?	Број	%
1 – Лоша	8	12
2 – Добра	29	43
3 - Многу добра	24	36
4 – Одлична	6	9
Вкупно	67	100

Табела бр. 17 Оценка на информираноста во образовната институција



Графикон бр. 17 Процентуален исказ за оценката на информираноста во образовната институција

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Во релативно висок (43%) процент од вработените се добро информирани за случувањата во образовната институција, за разлика од овој процент (36%) од испитаниците се многу добро информирани, 9% се одлично информирани, наспроти 12% кои не се задоволни од информираноста за работните ангажмани во образовната институција.

Дали сметате дека доколку би биле поинформирани во деловите од работењето кои Вие сметате дека се значајни, и доколку сте мотивирани, Вие би постигнале поуспешно спроведување на стратегијата за развој на образованието	Број	%
Не	2	3
Делумно	8	12
Да	57	85
Вкупно	67	100

Табела бр. 18 Информираноста на вработените за работењето на образовната институција



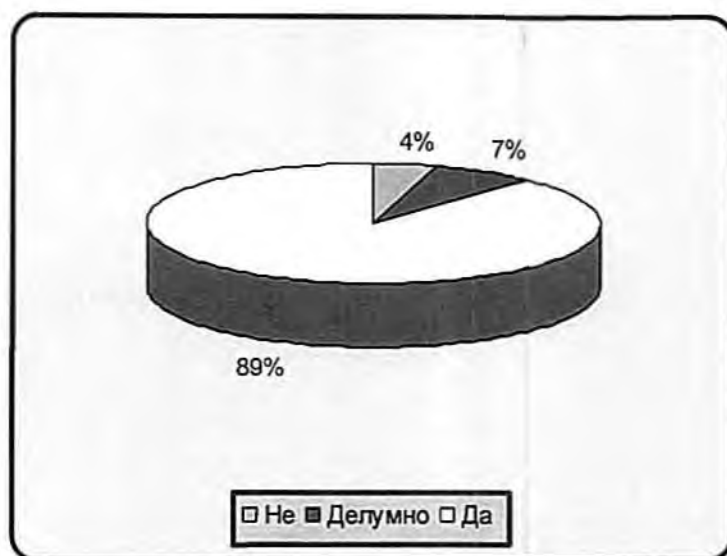
Графикон бр. 18 Информационоста на вработените за работењето на образовната институција

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

Информационоста на вработените за работењето на образовната институција , многу би придонесло за поуспешно спроведување на стратегијата за развој на образованието, ваквиот став го делат 85% од испитаниците, 12% сметаат дека ова делумно би влијаело врз стратешкото управување, а 3% се изјасниле дека ова воопшто нема да влијае на стратешкото управување.

Дали сметате дека Вашето задоволство од работата, се пренесува надвор од образовната институција и влијае на мислењето на јавноста	Број	%
Не	3	4
Делумно	5	7
Да	59	89
Вкупно	67	100

Табела бр. 19 Влијанието на задоволството од работата врз надворешната околина



Графикон бр.19 Влијанието на задоволството од работат врз надворешната околина

Извор: Од спроведената анкета во ООУ "Илинден" Крива Паланка

89% од испитаниците сметаат дека доколку се задоволни од работата тоа позитивно ќе влијае врз нив, а со тоа и позитивно ќе влијаат во надворешната околина, и ќе бидат позитивно насочени кон развојот на образованието, наспроти 4% кои сметаат дека тоа нема да има никакво влијатие кон надворешната околина.

Четврти дел – Заклучок

Образованието како една од своите фундаментални цел го има пренесувањето на култура од една генерација на друга. Образование најчесто се стекнува во детските забавишта, основните училишта, средните училишта, колеџите, факултетите, универзитетите и сл. Најмногу образование се стекнува од наставник или професор кој подучува во училиштата. Истотака децата кога се мали стекнуваат образование од нивните мајки, татковци, баби, дедовци и сл. Образование може да се стекне и со читање на книги, весници и секакви пишани дела. Многу образование се стекнува од телевизијата преку разни емисии и филмови.

Децентрализацијата во образованието, како еден континуиран и креативен процес на промени и дејствија, треба да се анализира од различни гледишта: пренос и спроведување на одредени образовни надлежности од централната на локалната власт, постоење на повисоко ниво на автономија на училишно ниво, проценката на граѓаните на услугите во образованието и на крај но не и последно, врските меѓу трите главни нивоа во целиот процес на образованието, централното ниво, локалното ниво и училишното ниво.

Кога станува збор за децентрализираното образование, и на општината и на училишната управа треба да им се даде релевантна димензија. Директорите треба да управуваат со своите училишта во тесна соработка со училишниот одбор. На нив треба да им бидат дадени клучните одговорности од училишните одбори како што е предвидено со законодавството за основното образование, но пред сè, тие треба да бидат под надзор на локалните власти (општините). Всушност, главните органи во целиот овој круг се училишните одбори, нивната структура којашто се сосостои од претставниците на наставниците, педагозите и стручните соработници, родителите, локалната самоуправа како и претставник од Министерството за образование и наука.

Самата организација на настават бара осовременување на наставата кое се постигнува со менување на педагошкиот пристап. А тоа подразбира применување на различни облици на настава како што се на пример: групната работа, работата во тандеми, индивидуалната работа итн. Креативниот наставник може да ги комбинира различните облици на настава, па во фронталната настава да вклучи елементи или

повремено да ја замени со групна работа или со елементи на индивидуална работа. Сообразно со обличите на настава, дидактичкиот состав и одбраниот пристап се одбираат и најпогодните методи на работа. Најсоодветна за нашите услови за работа и за заедничко содејство на релација ученик-наставник се смета поделбата во која методите се хиерархиски подредени во: основни видови методи и подвидови на основните методи.

Од досегашното излагање исто така можеме да констатираме дека користењето на новите компјутерски и технолошки ресурси во наставата е неопходност. Тоа има свои предности (и за наставниците, но и за учениците), но и одредени слабости (повторно и за едните и за другите). Меѓутоа модерното образование треба да биде така организирано учениците да можат да стекнат солидна информатичка писменост и култура. Затоа се препорачува да се воведат нови модели на настава и учење со користење на ИКТ. Природата на ИКТ е таква што постојат многу разлики во можностите за нејзиното имплементирање како од предметот, така и од стручноста, односно знаењето на наставникот за нејзина реализација. Со примената на ИКТ учениците не се натрупани со книги, енциклопедии, и не се губат часови за да се дојде до сите тие информации. Наставникот единствено ги дава насоките, а потоа учениците самостојно работат. Информатичко и комуникациската технологија стана составен дел на образованието, и тоа како поддршка на наставниците за реализација на традиционалната настава или пак како замена за таквата настава со еден од новите методи и начини на реализација на наставниот процес како и процесот на учење и подучување. Тоа е во тесна врска со мултимедијата, компјутерското вмрежување и програмското инженерство, кое доведе до појава на генерацијата компјутерски системи за учење и подучување.

Менаџментот во образованието се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот значи примена на интердисциплинарна системска наука, која ги анализира проблемите, значи одлучување и примен на решенијата на организацијата. Менаџирањето во образовниот систем е скоро истокако и во една обична организација која работи за профит. Но разликата е во тоа дека во образовниот систем менаџерот односно директорот во училиштата, деканот на факултетот сноси поголем одговорност отколку обичниот менаџер во една организација. Таа разлика се гледа во тоа пред кого тој одговара за својата работа. Додека менаџерот во организацијата одговара пред индивидуален орган

или пак колегијално тело кои ја претставуваат највисоката инстанца, менаџерот во образовната институција одговара не само морално и етички, туку и материјално одговорно пред институциите на државата, а исто така е одговорен за своето работење пред корисниците на услугите на образовната институција, а и пред целото општество. Тоа е на начин што децата чие образование се одвива токму во таа институција утре ќе треба да бидат на одредена работна позиција која ќе бара одредени способности со кои овие се стекнуваат токму во ваквите воспитно-образовни и едукативни институции.

Што значи дека директорите, деканите -менаџери зависно од нивната менаџерска способност во точно одреден момент односно нивната проценка за употреба на сите овие функции кои погоре во текстот беа обработени зависи иднината на нашето општество, како и функционирањето на целата институција, а воедно и квалитетот на услугите кои ќе бидат дадени зависно од мотивирањето на вработените, како и вложувањето во нивниот професионален развој.

Петти дел - Користена литература

1. Ангелоска Г. Н., (1998) Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието. Битола: Киро Дандаро.
2. Ангелоска Г. Н., (2005), Планирање на научно истражување. Скопје: Интерен материјал.
3. Чокревски Т., (1995) Организационо општество. Скопје: НИО Студентски збор.
4. CPI. Center RS za poklicno izobraževanje, (2006) TTnet-osnovni instrumenti uvajanja koncepta vseživljenjskega učenja na področju izobraževanja in usposabljanja učiteljev..
5. Донева, Автономни приватни и државни институции. Скопје: Нова Македонија.
6. Гоцевски Т., (1998) Образовен менаџмент. Скопје: Универзитет "Св. Кирил и Методиј.
7. Гарнет Џоунс, Џенифер Џорџи и Чарлс Хил. (2008) Современ менаџмент. Скопје: Глобал комуникации.
8. Грифин Рики В. (2010) Основи на менаџмент, Кочани:Генекс.:
9. Гравот Пјер, (1993) Економика на едукацијата. Париз: Економика.
10. Fontaine, Michael: Review on Roberto Danese, Andrea Bacianini and Alessio Torino, (2003) Tra „volumen“ e byte: per una..., Rimini: Guaraldi,
11. Кралев Т., (1992) Индустриски менаџмент. Скопје: Просветно дело.
12. Клековски С. (2008) Прирачник за Менаџмент со човечки ресурси. Скопје: Македонски центар за меѓународна соработка.
13. Камберски Киро, (1994) Од буквар до Универзитет. Скопје: Просветно дело.
14. Камчевски Митко, (1995) Евалуација на научните истражувања во Р. Македонија, Скопје: Економски факултет,
15. Мицковиќ. Натка (1992). Современи текови на научно-истражувачката работа во педагогијата (сепаратно издание 9). Скопје: Редакција на списанието „ Просветно дело...
16. Нацрт програма за развој на ИКТ во образованието 2005 – 2015. Скопје. јули. 2005, стр.14 http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/ikt-macedonia.pdf

17. Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 - 2015 - со придружни програмски документи, (2006) Скопје: Министерство за образование и наука на Р. Македонија.
18. Петковски Н., Константин; Алексова А., Мирјана (2004), Водeње на динамично училиште. Скопје: Биро за развој на образованието.
19. Петковски, Константин; Трајковска Ирена (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето. Битола: Херакли-Комерц.
20. Попоски, К., (2000) Стручната литература за наставниците и другите кадри во образованието, Скопје: Образовни рефлексии, бр. 1/2000.
21. Поткоњак Н., (1996) Педагошки лексикон, Београд: Завод за учебниџе и наставни средства.
22. Plan stručnog usavršavanja nastavnika/ca, (2007) Zagreb: Agencija za strukovo obrazovanje,
23. Reformski obrazovni krugovi, (2005) Vodič za unapređenje rada nastavnika i škola, Beograd
24. Социолошки термиолошки речник (1995) Скопје: МАНУ-Филозофски факултет,
25. Стојков Методија, (1994) Економска мисла. Скопје: Економски факултет.
26. Станичиќ Степан. (2006) Менаџмент во образованието. Риека: Филозофски факултет, (предавања), -
https://www.ffri.hr/.../stancic_menadzment_u_oo_uvodno_izlaganje.pdf
27. Смилевски С., Груевски, Д., Смилевски.З., (2007) Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: ДЕТРА Институт за менаџмент.
28. Težak, Stjepko. (1996) Teorija i praksa nastave hrvatskog jezika 1. Zagreb, .
29. Узунов Никола, (1995) Посебната улогата на економската наука, Скопје: Економски факултет.
30. Шел, Џерард Томас; Марчан, Пол Дамјан; Попоски Киро; Мицковска Горица, (2008) Примена на стандардите за оценување на учениците (Материјали за обука I). Скопје: Академија за развој на образованието (АЕД) во партнерство со Македонскиот центар за граѓанско образование (МЦГО).
31. Закон за средното образование, (2002) Сл. весник на РМ. бр. 52
32. Закон за Стручно образование и обука. (2006) Сл. весник на РМ., бр. 7

33. Закон за високо образование. Службен весник на Република Македонија број 35 <http://www.tmf.ukim.edu.mk/DOC/zakonVO.pdf>
34. Живановиќ Радмила. (2010) „Употребата на компјутери во образовниот систем на РМ“, Скопје: Фондација Метаморфозис,
35. Шуклев Бобек, (1993) Менаџмент, Скопје: Економски факултет.
36. Шуклев Бобек: (1998) Менаџмент", Скопје: Економски факултет.
37. <http://www.aft.org/pubs-reports/downloads/teachers/PRINCIPLES.pdf>
- 38.
39. <http://www.cordis.lu/improving/socio-economic/results.htm>
40. <http://www.cordis.lu/ist/ist-fp5.html>
41. <http://www.elearningeuropa.info>
42. <http://oukomenski.mt.net.mk/Jan%20Amos%20Komenski/Izveshtai%20od%20obuki.htm>
43. <http://www.npro.edu.mk/dokumenti/strategija-mk.pdf>
44. http://www.mio.gov.mk/files/pdf/dokumenti/Strategija_i_Akcionen_Plan.pdf
45. http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/it-technologies_mkd.pdf
46. <http://www.apeiron-uni.eu/centar/Radovipdf/Specijalisticki/NedimDelic.pdf>
47. <http://www.panoptikum.com.mk/2009-11-08-15-10-52/menadzment-i-politika/983----management-.html>
48. jsr.fzf.ukim.edu.mk/index.php?option...
49. <http://www.dpi.state.nc.us/humanrsrscs/prodevreport/report.pdf>
50. <http://www.teachers.ab.ca/NR/rdonlyres/274A27B4-B8EC-4F40-A850-9BC9734F991D/0/AGuidetoComprehensivePDPlanning.pdf>
51. http://www.publiceducation.org/pdf/Publications/Teacher_Quality/Teacher_Prof_Dev.pdf
52. <http://www.k12.wa.us/ProfDev/pubdocs/Prof%20Dev%20Planning%20Guide%20Part%20OneWEB.pdf>
53. <http://www.ncpublicschools.org/docs/profdev/guidelines/ncguidelines/guidetodesigning.pdf>
54. http://www.see-educoop.net/education_in
55. e-demokratija.mk/.../Прилог+5%3A+Менторство
56. www.unideusto.org/.../General_brochure_Macedonian
57. www.systasis.org

Шести дел - Прилози

Почитувани колеги

Ова истражување се спроведува со цел да се утврди на кој начин менаџментот може да придонесе за забрзан развој на образованието. Анкетата е анонимна, а Вашите податоци ќе бидат искористени исклучиво за целите на истражувањето.

Доколку би сакале да дадете свој придонес во ова истражување би Ве замолиле да го пополните следниов прашалник, со означување на одговорот на прашањето кое најмногу одговара на Вашето мислење.

Однапред Ви благодариме.

I- социо-демографски податоци

1. Пол:

а. Женски

б. Машки

2. Образование:

а. Завршено средно образование

б. Завршено вишо образование

в. Завршено високо образование

г. Завршена магистратура/докторат

3. Возраст

а. Од 20 до 30 години

- б. Од 31 до 40
- в. Од 41 до 50
- г. Од 51 година и повеќе

4. Работно искуство:

- а. До 5 години
- б. Од 5 години и 1 месец до 10 години
- в. Од 10 години и 1 месец до 15 години
- г. Од 15 години и 1 месец до 20 години
- д. Од 20 години и 1 месец до 25 години
- ѓ. Над 25 години и 1 месец

II – Прашања за постигнување на истражувачките цели

1. Дали сметате дека начинот на комуникација помеѓу вработените во училиштето влијае на меѓучовечките односи, работната клима и мотивираноста за работа?

- а. Не
- б. Делумно
- с. Да

2. Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на добрите меѓучовечки односи во училиштето?

- 1. Воопшто не влијае
- 2. Малку влијае
- 3. Многу влијае

3. Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на позитивната работна клима во училиштето?

- 1. Воопшто не влијае
- 2. Малку влијае

3. Многу влијае
4. Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу вработените влијае на Вашата мотивираност за работа?
1. Воопшто не влијае
 2. Малку влијае
 3. Многу влијае
5. Дали сметате дека начинот на комуникација помеѓу менаџерот (директорот) и вработените влијае на задоволството од работата и на извршувањето на работните обврски?
- a) Не
 - b) Делумно
 - c) Да
6. Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу менаџерот (директорот) и вработените влијае на Вашето задоволство од работата?
- a) Воопшто не влијае
 - b) Малку влијае
 - c) Многу влијае
7. Во колкава мерка сметате дека ефективната комуникација помеѓу менаџерот и вработените влијае на Вашето ефикасно извршување на работните обврски?
- a) Воопшто не влијае
 - b) Малку влијае
 - c) Многу влијае
8. Дали сметате дека информираноста, мотивираноста и задоволството на вработените од работата влијае на мислењето на јавноста за училиштето?
- a) Не
 - b) Делумно
 - c) Да
9. Во колкава мерка сметате дека Вашата информираност за работењето и Вашата мотивираност за работа влијае на успешноста на образовната институција?

- a) Воопшто не влијае
- b) Малку влијае
- c) Многу влијае

10. Во колкава мерка сметате дека Вашето задоволство од работата кое го пренесувате во јавноста влијае на позитивното мислење на јавноста за образовната институција?

- a) Воопшто не влијае
- b) Малку влијае
- c) Многу влијае

11. Како Вие ја оценувате комуникацијата помеѓу вработените во Вашето училиште?

- a) Лоша
- b) Добра
- c) Многу добра
- d) Одлична

12. Која од наведените карактеристики на ефективната комуникација сметате дека е недостига на комуникацијата помеѓу вработените во Вашето училиште

- a) Навременост
- b) Веродостојност
- c) Концизност
- d) Разбирливост
- e) Транспарентност
- f) Недвомисленост

13. Дали сметате дека доколку комуникацијата помеѓу вработените се подобри во карактеристиките кои Вие сметате дека се значајни, би биле подобрени меѓучовечките односи, работната клима и Вие би биле помотивирани за работа

- a) Не
- b) Делумно
- c) Да

14.Како ја оценувате комуникацијата помеѓу менаџерот (вашиот претпоставен, раководител) и вработените во Вашата образовна институција?

- a) Лош
- b) Добр
- c) Многу добра
- d) Одлична

15.Која од наведените карактеристики на ефективната комуникација сметате дека е недостига на комуникацијата помеѓу менаџерот (вашиот претпоставен, раководител) и вработените

- a) Навременост
- b) Веродостојност
- c) Концизност
- d) Разбирливост
- e) Транспарентно
- f) Недвомисленост

16.Дали сметате дека доколку комуникацијата помеѓу менаџерот(вашиот претпоставен, раководител) и вработените се подобри во карактеристиките кои Вие сметате дека се значајни, Вие би биле позадоволни од работата и поефикасно би ги извршувале работните обврски?

- a) Не
- b) Делумно
- c) Да

17.Како ја оценувате Вашата информираност за работењето на училиштето?

- a) Лоша
- b) Добра
- c) Многу добра
- d) Одлична

18.Дали сметате дека доколку би биле понинформирани во деловите од работењето кои Вие сметате дека се значајни, и доколку сте мотивирани, Вие би постигнале поуспешно спроведување на стратегијата за развој на образованието

Ефективниот менаџмент и квалитетот на образованието

- a) Не
- b) Делумно
- c) Да

19. Дали сметате дека Вашето задоволство од работата, се пренесува надвор од образовната институција и влијае на мислењето на јавноста

- a) Не
- b) Делумно
- c) Да