

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

-Последипломски студии по Менаџмент во образованието-



МЕНАЦИРАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ
НА НАСТАВНИЦИТЕ ОД ПРВИОТ ОБРАЗОВЕН ЦИКЛУС

-магистерски труд-

Ментор:

Проф.Д-р Лена Дамовска

Кандидат:

Валентина Ангеловска-Ќиевска

Скопје, 2012год.

СОДРЖИНА

Вовед	4
I. Теоретски дел	7
1. <i>Основното образование и воспитание во Република Македонија</i>	7
1.1. Траење на задолжителното образование и структурата на наставниот план	7
1.2. Иновации во воспитно- образовниот систем	8
1.3. Планирање и организација на наставата	10
1.4. Што содржи новиот концепт на деветгодишното основно воспитание и образование во Република Македонија	13
2. <i>Наставникот во воспитно- образовниот систем</i>	16
2.1. Толкување на поимот професијата наставник	17
2.2. Улогата на наставникот во наставниот процес	19
2.3. Карактеристика и функција на наставникот	24
2.4. Значењето и оценувањето на наставниците	26
2.5. Усовршување на наставниот кадар	29
3. <i>Професионалниот развој на наставниците</i>	31
3.1. Определување на поимот професионален развој	31
3.2. Професионалното усовршување на наставниците во Македонија	33
3.3. Значење на професионалниот развој во воспитно- образовниот процес	35
3.4. Улогата на директорот, менаџер во професионалниот развој	38
3.5. План за професионален развој на ниво на училиште	40
3.6. Личен професионален развој	42
3.7. Активности на професионален развој во училиштето	49
4. <i>Менаџирање на професионалниот развој во воспитно- образовниот процес</i>	52
4.1. Определување на поимот менаџмент	53
4.2. Способности и квалитети на менаџерот	55
4.3. Функции на менаџерот	60
4.4. Менаџирањето на професионалниот развој на наставниците	66

II. Методологија на истражувањето	70
1. Предмет на истражување	70
2. Цел и карактер на истражувањето	70
3. Задачи на истражувањето	71
4. Хипотези	72
5. Варијабли на истражувањето	73
6. Примерок на истражувањето	73
7. Методи, техники и инструменти на истражувањето	74
8. Обработка на резултатите	75
III. Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето	76
1. Анализа на резултатите од анкетаирањето на наставниците и директорите	76
2. Анализа на резултатите од анкетаирањето на наставниците и директорите според местоположбата на училиштето	124
IV. Заклучни согледувања	134
Користена литература	137
Прилози	140
1. Анкетен лист за наставници	141
2. Анкетен лист за директори	149

ВОВЕД

Воспитно-образовниот систем на секоја земја е најодговорен за подготовка, оспособување и профилирање на кадри по мерка и барања на општеството кое се побрзо се менува и развива. Природно е најпрво да се иновираат неговите клучни компоненти и структури за тоа да може да одговори на предизвиците кои му ги наметнува современата цивилизација.

Ефикасноста и квалитетот на воспитно-образовниот систем неопходно е да се набљудува во склад со опкружувањето. Кризата на економско, политичко и социјално поле остава негативни последици и врз образованието и знаењето. Причините за кризата во образованието се во застарените образовни програми, лошата материјално-техничка опременост на училиштата, несоодветната стручност и посебно дидактичко методичката оспособеност на наставниците како и нивниот низок личен и општествен стандард. Наставничката професија одамна го има изгубено местото на скапилата на елитните професии.

Во голема мера за оваа положба на наставниците причината е во самите нив. Многумина ги зафаќа малодушност, ја губат желбата и потребата за усовршување, развој и професионално потврдување. Само добро организираното и квалитено конципираното перманентно усовршување на наставниците е најефикасното оружје во борбата за нивниот поволан стручен, професионален, социјален и општествен статус. Ова подразбира промена на самите наставници за да можат да бидат двигатели и носители на прогресивни промени.

Во услови на се побрза информатизација и демократизација на општеството наставникот не смее и не може да биде само пасивен посматрач, туку треба да биде неуморен генератор, протагонист и носител на прогресивни идеи и иновации. Значи воспоставување на пофлексибилни, похумани и непосредни односи помеѓу наставникот, учениците и родителите, помеѓу училиштето и државата. Само добро подготвен и мотивиран наставник, подготвен на безрезервно професионално ангажирање и перманентно усовршување, објективно може да придонесе за успешно менување на училишниот и општествениот живот.

Промената на некоја состојба сама по себе не претставува основна смисла и суштина на иновацијата доколку таа не обезбеди нов квалитет со подолготрајна вредност. Поефикасниот развој на науката и неочекуваната брзина на

распространување на нови информации ја поттикнува креативноста и творештвото во сите области на човековата работа, па така и во сферата на образованието. Во овие услови и образованието не може и не смее да се разгледува изолирано од сите овие промени, турбуленции, тенденции и трендови, бидејќи сето тоа неповратно влијае на сите актери во воспитно-образовниот процес и сите заинтересирани страни за него, од едноставна причина што пред сите нив се наметнуваат нови барања, очекувања и потреби од различни аспекти. Доаѓа до почести и посериозни промени во образовните концепции, цели, содржини, методи и организација и евалуација на наставата и учењето.

Повеќе години наназад се зборува за реформи во воспитно-образовниот систем. Еден период премногу беше актуелизирано растоварувањето на наставата од преобемните содржини обременети со мноштво фактографски податоци. Со осамостојувањето на Република Македонија широко се отворија вратите за наплив на проекти, без критички однос и длабока анализа.

Со Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 една од стратешките определби е подигање на образовното ниво на населението, особено на децата и младите. Предизвиците за промените произлегуваат од новата територијална организација и процесот на децентрализација. Во оваа програма посебно се истакнати два клучни моменти: зголемување на задолжителното образование и промоција на ефективно основно училиште. Со измените во Законот за основно образование („Службен весник на РМ“, број 63, 2004) предвидено е воведување на подготвителната година како дел од задолжителното деветгодишно образование. Со најновите измени во Законот за основно образование („Службен весник на РМ“, бр. 103, 2008) основното образование е задолжително и трае девет години, а се организира во три воспитно-образовни периоди и тоа од прво до трето одделение, од четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение. Настојувањето е: опфатот на децата во основно образование да биде 100%, воведување на казни мерки за родителите, подобрување на инфраструктурата и професионално усовршување на наставниот кадар. Ефективното основно училиште треба да се залага за образование за сите, развој на наставните планови и програми, употреба на квалитетни учебници, унапредување на наставата и учењето, унапредување на кадровските ресурси, градење на систем за обезбедување и контрола на квалитетот, инклузија на ученици со посебни образовни потреби и пристап кон

талентирани ученици. Подигањето на квалитетот на работата, а особено на квалитетот на наставниот процес бара местото и улогата на наставниот кадар да се стави на преден план, особено нивната квалификуваност за имплементирање на современите промени во воспитно-образовниот систем.

Квалитетното образование е еден од најзначајните фактори за развојот на секоја индивидуа, а со тоа и на општеството во целина. Квалитетот на образованието е еден од најважните приоритети на членките на Европската унија. Повеќе од јасно е дека потребата за повисок квалитет на образованието е условена од промената на сегашниот систем за обезбедување и вреднување на квалитетот на образованието.

Слободно може да се каже дека ако професионалниот развој на наставниците порано бил тема интересна за наставниците и директорите на училиштата, сега е неопходна потреба. На сите актери во образовниот процес им е потребно професионално усовршување за да можат да бидат во тек со барањата и трендовите кои се појавуваат или наметнуваат во образованието.

Имајќи ги во вид сите овие процеси и фактори нормално се наметнува како неопходна улогата на менаџирањето да го насочува професионалниот развој на наставниците во насока на мотивирање и организирање на наставниците за достигнување на овие очекувања, преку поттикнување и промовирање на квалитетните наставници и секако за потребите и целите на училиштето како една од неговите многу важни улоги во успешното менаџирање со училиштето.

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И ВОСПИТАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

1.1. ТРАЕЊЕ НА ЗАДОЛЖИТЕЛНОТО ОБРАЗОВАНИЕ И СТРУКТУРАТА НА НАСТАВНИОТ ПЛАН

Основното училиште во Република Македонија е зафатено со реформистички постапки на промена на осумгодишното во деветгодишно траење на основното воспитание и образование. Осумгодишното училиште е поделено на два периоди: одделенска настава (I-IV одделение) и предметна настава (V-VIII одделение). Преодот од еден вид настава во друг за многу ученици претставуваше проблем, бидејќи по IV одделение одеднаш се зголемуваше бројот на предметите и бројот на наставниците, а се зголемуваа и очекувањата од учениците.

Развојните постапки во задолжителното образование почнуваат од учебната 2005/06 година кога е вклучена и подготвителната година, така што за сите деца кои тој период се запишани во училиште образованието ќе трае девет години. Истите ученици по две години - подготвителна година и I одделение ги имаат усвоено сите потребни знаења и способности што се еквивалентни на програмите за II одделение на деветгодишното основно училиште, па затоа во учебната 2008/09 година истите преминаа во III одделение по новите наставни програми коишто се развиени според нивната возраст и способности.

Според Концептот за воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование во РМ издадено од Министерството за образование и наука и Бирото за развој на образованието (2008) промените во основното образование се воведуваат за:

- да се усогласи запишувањето на учениците на училиште на шестгодишна возраст -како што е и во сите европски земји;
- да се развие основното училиште според развојните карактеристики на децата по периоди;

- да се развие нов наставен план и наставни програми според развојните карактеристики на децата;
- да се воспостави нова организција на наставата и училиштата;
- да се определат очекувани резултати на постигањата на учениците по периоди;
- да се воспостави нов современ систем на следење на учениците и нивно оценување.

Новиот концепт за деветгодишно основно образование содржи принципи и цели на основното образование засновани на Уставот на Република Македонија, документите за човекови права и Конвенцијата за правата на децата.

Со развивањето на нов наставен план и наставни програми може да се подобрува содржината и организацијата за целокупното задолжително образование во согласност со тенденциите во образованието во развиените земји.

1.2. ИНОВАЦИИ ВО ВОСПИТНО- ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

До ефективен и ефикасен образовен систем во денешни услови не може да се стигне со парцијални пристапи и решенија. Се наметнува потребата од изградба на модерни и современи образовни системи. За таа цел лидерот мора да ги познава своите вработени, да ги осознае мотивирачките фактори и да ги мотивира за воспитно-образовната работа.

Мотивацијата во образовниот систем е одредена преку степенот на заинтересираност на вработените за работа во него и во остварувањето на неговите цели, преку степенот на развој на образовниот систем, подигнувањето на неговиот углед и положбата во општеството и преку задоволување на сопствените потреби на вработените.

Секако факторите на мотивирањето како и вработените во образовниот систем не се статични. Тие се менуваат со времето и ситуацијата. Она што ги мотивира вработените денес, можеби нема веќе да ги мотивира утре.

Водачите во образовниот систем, покрај тоа што треба да ги познаваат мотивационите фактори, тие треба да развиваат и градат систем за мотивирање. Најефективно и најсилно водење е кога водачот кон остварување на целите на образовниот систем го воведува личниот пример. Сигурно дека вработените во една

воспитно- образовна институција на чие чело стои директор кој се докажал како истакнат наставник или врвен актер во воспитно- образовниот процес и има огромен респект кон своите вработени, истите ќе имаат поголем почит кон него и апетит за работа, отколку кон водачот со лош личен пример и кој не ги почитува своите вработени. Според моделот на човечки ресурси лидерот мора да ги храбри вработените целосно да учествуваат во работата и да создаде здрава клима.

Секоја иновација од било кој вид и карактер што се применува во образованието и воспитанието во училиштето од страна на наставникот, треба да ги исполнува условите за остварување на програмските цели и задачи на образованието и воспитанието. Според Томислав Ристовски (1996) има 13 основни работи кои можат да послужат во концепирањето и остварувањето на иновацијата.

Прво е современото сфаќање на наставата со кое се укажува дека наставата е тесно поврзана со учењето и заедно прават една целина, претставуваат нешто заедничко и се преплетуваат како процеси на активност. **Второ** е дека секоја генерација има некои посебни обележја и потреби, интересирања и желби. Според тоа проучувањето на карактеристичните својства, особености и карактеристики на учениците од одделната генерација од макро и микро план овозможува нивно подобро разбирање и проучување на специфичните патишта и методи за образование и воспитание на учениците. **Трето** е задачата за развивање на логично мислење. Не треба да се испушта од вид дека една од основните задачи на наставата е да развива воспитание на логично мислење. **Четврто** се субјектите на активност во наставата. Наставата содржи две суштински компоненти на активност: активност на наставникот и активности на учениците. **Петти** неопходен услов за добра настава е свесна и активна соработка на наставникот и учениците. Тоа е потребно затоа што ги поврзува една заедничката цел- создавање на одредена промена во личноста на ученикот. **Шеста** основна работа е дека наставникот мора да има во вид дека ученикот во наставата учествува како целосна личност. Тоа значи како вкупност на интелект, желби, стремежи и чувствувања и дека наставните обврски и задачи може да ги извршува само благодарение и врз основа на неподеленоста на сите тие квалитети. **Седмо** е дека наставата има развоен карактер. Како прво и најважно наставата мора да обезбеди некоја одредена заедничка основа за сите ученици во било каква организација на наставата да станува збор. Учениците се разликуваат по своите можности и темпо на учење и наставата мора да обезбеди можности (содржински и методско-

дидактички) што ќе ги задоволат различните нивоа, зависно од можностите и интересирањата на учениците. На овој план индивидуализираната и диференцирана настава имаат посебна улога и значење. Во последно време е позната интерактивна настава која дава добри резултати, посебно во одделенската настава. **Осмо** се постапките кои треба да се направат во наставата: да се постигне мотивација- тоа значи дека учењето се јавува како внатрешно или надворешно влијание (мотивирање) и да се има цел- мотивираноста сама по себе не е доволна, за да таа доведе до сакани резултати треба да постои цел до која треба да се дојде. **Деветто** е дека учењето е специфична форма на спознанието. Учењето е организиран процес на работа што не се одвива само во наставата. Како **десетто** е дека суштината на современата настава е комплексна, продлабочена, разновидна и конкретна. **Единаесето** е сфаќањето на наставата кое се дефинира како процес за стекнување на образование условен од начинот како се изведува и од самата суштината на образованието, а во тоа единката никогаш не може автономно да ги утврди, целите, содржините и средствата за настава. **Дванаесето** е информацијата во наставата, односно за прибирање и пренесување информации и критички однос кон нив во наставата. **Тринаесетото** се однесува за креативноста во наставата или организацијата на наставата треба да претставува поттик и насочување за креативност и иновирање во наставната работа.

1.3. ПЛАНИРАЊЕ И ОРГАНИЗАЦИЈА НА НАСТАВАТА

Во новата организација на основното училиште според Концептот за воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование во РМ издадено од Министерството за образование и наука и Бирото за развој на образованието (2008) има три периоди коишто ќе овозможат постапно, а со тоа и полесно преминување на учениците од пониските во повисоките одделенија:

Прв период од I до III одделение

Бројот на неделен фонд на часови нема да надминува 22 часа. Карактеристика е што наставата ќе ја изведува одделенски наставник (воспитувач само во I одделение) освен по англиски јазик. Содржините, методите и пристапот на работа се прилагодени на нивна возраст, според напредувањето на секое дете. Организацијата на часовите ќе биде пофлексибилна, учениците слободно ќе комуницираат и ќе се движат во

училницата, а просторот и мебелот ќе овозможат учењето да се одвива на најприроден начин.

Задолжителни предмети во овој период се: мајчин јазик, математика, англиски јазик, ликовно образование, музичко образование, запознавање на околината и физичко и здравствено образование или вкупно седум предмети. Изборен предмет има во III одделение од подрачјето јазик и култура на Власите, Ромите и Бошњациите и се изучува до IX одделение. Оценувањето на знаењата и напредувањето на учениците ќе биде описно според подготвени обрасци од Министерството за образование и наука. На часот на одделенската заедница учениците за првпат ќе следат програма со интересни воспитни содржини и активности за развивање животни вештини.

На крајот на првиот период знаењата на учениците по предметите мајчин јазик и математика ќе бидат проверувани од страна на нивниот наставник со стандардизирани тестови на знаење, а резултатите ќе се користат како повратна информација за тоа колку се постигнати очекуваните знаења.

Втор период од IV до VI одделение

Бројот на неделен фонд на часови по задолжителните предмети нема да надминува 27 часа, а од година во година постепено ќе се зголемува бројот на наставници кои ќе ја изведуваат наставата. Оценувањето на знаењата на учениците по секој предмет ќе биде описно и бројчано, на крајот на учебната година ќе добиваат свидетелство со бројчани оценки.

Задолжителни предмети се: мајчин јазик, македонски јазик за учениците од другите заедници, математика, англиски јазик, втор странски јазик, ликовно образование, музичко образование, општество, историја, техничко образование, информатика, природа, природни науки, природни науки и техника, физичко и здравствено образование- во IV и V одделение учениците изучуваат 10, а во VI одделение 11 предмети. Изборни предмети се творештво во IV и V одделение, а во VI одделение запознавање на религиите или етика и албански јазик. На часот на одделенската заедница учениците за првпат ќе следат програма со интересни воспитни содржини и активности за развивање животни вештини.

На крајот на вториот период знаењето на учениците по предметите мајчин јазик, математика и странски јазик ќе бидат проверувани од наставниците со стандардизирани тестови на знаење, а резултатите се користат како повратна

информација за тоа колку се постигнати очекуваните знаења, но нема да влијаат на оценките на учениците.

Трет период од VII до IX одделение

Бројот на неделен фонд на часови по задолжителните предмети нема да надминува 31 час, а сите предмети ќе ги предаваат предметни наставници. Оценувањето на знаењата на учениците ќе биде бројчано.

Задолжителни предмети се: мајчин јазик, македонски јазик за учениците од другите заедници, математика, англиски јазик, втор странски јазик, ликовно образование, музичко образование, географија, историја, граѓанско образование, информатика, биологија, физика, хемија и физичко и здравствено образование- во VII одделение учениците изучуваат 12, во VIII одделение 15 предмети, а во IX одделение 14 предмети. Изборни предмети мора да се понудат најмалку три, а учениците може да изберат најмногу еден предмет од следните подрачја: од областа на јазиците, од општествено-хуманитарно подрачје, од природните науки, од уметноста, од информатиката и техниката, од областа на спортот, елементарно изучување на класичната култура како основа на европската цивилизација, од областа на вештините за живеење. На часот на одделенската заедница учениците за првпат ќе следат програма со интересни воспитни содржини и активности за развивање животни вештини.

Од VII до IX оние ученици кои имаат изразити знаења и способности по одделни предмети, особено по мајчин јазик, математика и странски јазик може да се распоредат во групи со ученици со слични знаења и способности и да работат по програма со повисоки барања, најмногу во обем од 25% од вкупните часови. На крајот на третиот период знаењето на учениците по предметите мајчин јазик, математика и странски јазик ќе бидат проверувани од наставниците со стандардизирани тестови на знаење, а резултатите се користат како повратна информација за тоа колку се постигнати очекуваните знаења, но нема да влијаат на оценките на учениците.

Дополнителната настава се организира во текот на целата наставна година, пред или по редовната настава, во слободното време и во вид на продолжена настава на крајот на наставната година, а содржините и начинот на работа се во склад со секој ученик.

Додатната настава се организира за ученици кои постигнуваат натпросечни резултати и се потврдуваат со особена надареност и талентираност во одделни предмети, а се организира во слободно време според одредени програмски содржини.

Воннаставните активности ги следат интересите на учениците во областа на науката, техниката, уметноста, спортот, самозаштитата, унапредувањето на здравјето или културно-уметнички и општествено-хуманитарни активности.

Основните училишта се задолжени да реализираат програми за деца со посебни образовни потреби само со одреден вид и степен на пречки во развојот, а за другите постојат посебни основни училишта.

1.4. ШТО СОДРЖИ НОВИОТ КОНЦЕПТ НА ДЕВЕТГОДИШНОТО ОСНОВНО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Направена е анализа на основното образование во Република Македонија и врз основа на тоа е создаден новиот концепт на деветгодишното основно образование и воспитание. Концептот за воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование во РМ издадено од Министерството за образование и наука и Бирото за развој на образованието (2008) **се темели на следниве промени:**

- редефинирани принципи и цели
- нова организација на основното училиште: почетокот на школување на децата е на шестгодишна возраст; новата организација на школувањето е во три периоди: прв период од I до III одделение, втор период од IV до VI одделение, завршен период од VII до IX одделение (според современите теории и развојните карактеристики на учениците), што се прифатени во развиените земји; продолжување на школувањето (за една година) за учениците кои напредуваат побавно во основното училиште.
- што опфаќа новиот наставен план: задолжителни предмети, изборни предмети, разработени модели за индивидуализирана настава (особено за учениците во VII, VIII и IX одделение по мајчин јазик, странски јазик и математика, а по потреба и по други предмети), часови за ученици со проблеми во учењето, дополнителна и додатна настава, користење на различни извори за учење, час на

одделенската заедница, усогласување на работата на училиштето и престојот на децата според потребите на учениците и нивните потреби.

- важни карактеристики на наставниот план: зајакнато изучување на мајчиниот јазик, воведување на англиски јазик од I одделение (континуирано до IX одделение), интегрирано изучување на природните науки во V и VI одделение, зголемен број часови за спорт и здравствено воспитание (од I до IX одделение), зајакнато изучување на вториот странски јазик (од VI до IX одделение), предметот информатика се изучува во задолжителните предмети во VI и VII одделение, се осмислува функцијата на изборните предмети.
- изготвување и донесување на нови наставни програми кои содржат стандарди на знаење по наставниот предмет во определено одделение, како и за развојните периоди во школувањето;
- развиен е нов систем за оценување на знаењето и за напредувањето на учениците: од I до III одделение има описно оценување, а учениците образовните стандарди треба да ги постигнат до крајот на III одделение (со оглед на индивидуалните разлики); во III одделение се врши проверка на знаењето со стандардизирани тестови, а проверката се спроведува интерно (не за оценки, туку да се утврди колку се постигнати стандардите); од IV до VI одделение во текот на наставната година оценувањето е описно, а на крајот на секое одделение ученикот добива свидетелство со бројчани оценки за подобра мотивација за учење и спроведување на описните и бројчаните оценки); учениците од I до VI одделение напредуваат континуирано (не се задржуваат во исто одделение), а во VI одделение се врши проверка на знаењата по мајчин јазик, математика, странски јазик и за уште еден предмет што определува министерот за образование и наука секоја година, со стандардизирани тестови, интерно (не за оценки, туку за да се утврди колку се постигнати стандарди); учениците од VII до IX одделение се оценуваат со бројчани оценки; учениците кои имаат до две негативни оценки полагаат поправен испит пред почетокот на новата учебна година, а оние кои имаат негативни оценки по три или повеќе предмети го повторуваат одделението; во IX одделение се врши задолжителна проверка на знаењата по мајчин јазик, математика и странски јазик, екстерно од

Бирото за развој на образованието, не за оценки, туку за проверување на постигнатите стандарди;

- зајакната е грижата за школувањето на учениците со посебни образовни потреби со создавање на подобри услови во училиштата за нивно интегрирање во редовната настава, поголема соработка со родителите и индивидуализирана настава;
- воспоставување систем за следење на квалитетот на учебниците и другата литература што се користи во училиштето;
- се предлага рационално користење на наставниот кадар со ангажирање на воспитувачите и одделенските наставници во I одделение (во зависност од условите); воспитувачите се ангажираат само во I одделение; одделенскиот наставник ја води својата паралелка од I, односно II до V одделение; постепено воведување предметни наставници (се ублажува периодот од одделенска во предметна настава); од I одделение се ангажира предметен наставник по англиски јазик; во V одделение одделение за наставата по природните науки се ангажираат предметни наставници (по биологија, по географија, по хемија и по физика, во зависност од наставните теми), како и за уметностите и техничкото образование, доколку има предметни наставници во училиштето; од VI до IX одделение се ангажираат предметни наставници за секој наставен предмет; нагласена е потребата за обука на наставниците за примена на новите наставни програми по сите предмети; разработен е предлог за подобрување на иницијалното образование на наставниците, донесување на стандарди за одделенски и предметни наставници, како и за нивно усовршување и напредување во кариерата; зајакната соработка со родителите и нивно учество во животот и работата на училиштето; разработени се надлежностите, правата и одговорностите на учениците, наставниците, родителите и училиштето и развивање на позитивна училишна клима и водење грижа за здравјето на учениците и сите вработени во училиштето.

2. НАСТАВНИКОТ ВО ВОСПИТНО- ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ

Иницијалното образование како првична професионална подготовка на наставниците се остварува со различен пристап. Од учебната 1995/96 година иницијалното образование на сите наставници е подигнато на факултетско ниво, во траење од четири години.

Во I одделение на основното училиште наставата ја изведуваат наставници за предучилишно воспитание со завршени високошколски студии и секогаш остануваат да работат со ученици во I одделение. Наставникот за одделенска настава или педагог, исто така, според новиот концепт за деветгодишно основно образование ја изведува наставата во I одделение и продолжува да работи со своите ученици од I до III одделение, освен за предметот англиски јазик.

Во паралелките во IV и V одделение во деветгодишното основно училиште за најголемиот дел од наставата и понатаму е задолжен одделенскиот наставник или педагог, освен за предметот англиски јазик, македонски јазик за учениците од другите заедници и наставата по природните науки во V одделение. Во училиштата каде што има услови во V одделение можат да се вклучат и предметни наставници по музичко, ликовно и техничко образование.

Од VI до IX одделение се ангажираат предметни наставници за секој наставен предмет. Во паралелките каде има ученици со посебни образовни потреби може да се ангажира и дефектолог за работа со ученици со посебни образовни потреби. Во продолжениот престој за учениците од прво одделение воспитно-образовната работа ја изведуваат наставниците за одделенска настава, педагог или наставници за предучилишно воспитание, а од второ до петто одделение наставници за одделенска настава или педагог.

Програмите за иницијална обука на наставниците треба да се динамични, променливи и да се во постојан развој. Поради тоа мора да се води сметка за:

- Стручноста,
- Педагошките компетенции,
- Компетентноста за употреба на образовната технологија, особено ИКТ,
- Организациски компетенции и способности за тимска работа,
- Флексибилност и
- Отвореност.

2.1. ТОЛКУВАЊЕ НА ПОИМОТ ПРОФЕСИЈА НАСТАВНИК

Според Киро Попоски (1998) „под професија воопшто се подразбира стручна оспособеност и подрачје на работа, односно задачи кои некој ги врши постојано некој во рамките на одредена област на работата или струката“ (стр.39). Секоја професија си има свои карактеристики: научна заснованост, професионална оспособеност, етика, организираност, статус и др.

Според Киро Попоски (1998) карактеристика на наставничката професија е нејзината заснованост врз определени теоретски и практични знаења и умеења. „Професијата подразбира стручна оспособеност за одредено подрачје на работа“ според Киро Поповски (1998, стр.40). Заедничките теоретски и практични знаења или т.н. општостручно образование на наставничката професија го сочинуваат повеќе дисциплини од областа на педагогијата и психологијата. Тесностручното образование за секое наставничко занимање го чинат, покрај методиката, уште извесен број дисциплини од областа за која се подготвуваат да извадуваат настава. Така се оформуваат вкупното професионално теоретско знаење и практичните вештини и умеења на секој наставник како основа за решавање на практичните проблеми. Времетраењето на професионалното оспособување зависи од обемот и сложеноста на теоретските и практичните знаења и умеења што треба да се совладаат за да се врши успешно улогата на наставникот. Подолготрајното образование со себе носи и поквалитетно знаење, подобра стручна оспособеност за вршење на професионалните обврски. Клучниот момент не е времетраењето на базичното образование на идните наставници, туку квалитетот на нивната професионална обука.

Во историски релации на терминот наставник му претходел терминот учител. Учителот е човек кој има стручна спрема да може да обрзува, односно воспитува. Учителот во стварноста секогаш е и воспитувач.

Во Педагошката енциклопедија (1989): „Наставникот е личност на која општеството и просветните органи и признаваат дека е квалификувана за образование и воспитување на деца, младинци и возрасни“ (книга 2 стр. 102). За да може сето тоа успешно да го реализира, неопходно е наставникот да има широко и солидно општо образование. Во современата настава наставникот се третира како соработник, советник и воспитувач. како стручњак и педагог кој го организира наставниот процес, ги поучува учениците и применува такви постапки во работата кои му помагаат на

ученикот свесно, со разбирање и активно да ги усвојува наставните содржини, да ги развива способностите, посебно оние кои се во врска со самообразование и самовоспитанието.

Според Гогоска (2006), во Педагошкиот речник (1967) уште римскиот педагог Квинтилијан го согледува значењето на образованието на воспитувачот и затоа вели: „...Оној кој сака да ги учи другите мора да биде сосема учен или да признае дека тоа не е, бидејќи нема ништо поопасно отколку оној кој што сосема малку научил да мисли дека знае“(стр.11).

Според Попоски (1998), Поткоњак (1989) терминот наставничка професија во педагошката енциклопедија е: „Наставникот... е личност на која општеството и признава дека е квалификувана да образува и воспитува деца, младинци и возрасни“ (стр. 39).

Ликот на наставникот според Наташа Иванова (2009) треба да биде во согласност со реалните случувања, наставник за 21 век- богат на општообразовно и стручно поле и оспособен и мобилен на планот на стекнување потребни вештини за успешно реализирање на неговата професија.

Моделот на наставникот формиран во минатиот век денеска е застарен, затоа на денешниот развој на училиштето проблемот на образованието на наставниците станува многу ургентен. Наместо верувањето дека познавањето на професијата, толентираноста и природната склоност (дарба) се доволни за реализација на наставничката работа, сега се инсистира на систематско развивање и култивирање на способностите за наставничка професија. Под влијание на научниот прогрес, како и во другите научни достигнувања, се прават промени за организирање на наставата врз научните принципи што е гаранција за надминување на практицизмот и рутинерството во наставната работа. Покрај другото, станува збор и за подготвеноста на наставникот да ги прифаќа новите вредности, форми и методи на воспитно- образовна работа со оглед што брзите промени се карактеристика на современиот живот. Ставот на наставникот кон промените има одлучувачка улога за функционирање на системот на образование. Во ниедно современо општество не можат да се прифатат ставовите дека промените во воспитанието, образованието и наставата треба да се случуваат само однадвор, а наставниците да бидат само реализатори на тие промени од едноставна причина што доколку самите не се менуваат не можат да се стават во функција на какви било промени (системски, содржински, структурални). Неспорно е дека само

наставник со квалитативно нов образовен степен, стандард и дух може да внесе промени во начинот на наставната работа.

Наставникот претставува личност што во процесот на воспитанието и образованието е задолжена за комплетниот развој на ученикот. Тој ги поучува учениците, ги насочува, советува, ги иницира кон самостојно доаѓање до знаења, ги активира нивните творечки потенцијали. Тој планира, организира, стимулира, реализира и евалуира во процесот на наставата.

Меѓу пошироката лепеза на особини кои треба да ги поседува еден наставник, според резултатите од повеќето истражувања, а и според мислењата на најголемиот број педагошки теоретичари, е образованието на наставникот, како стекната карактеристика која е во процес на постојано дооформување, зазема едно од првите места, според функцијата што ја врши. Во таа функција се и сите проекти што се внесуваат во училиштата.

2.2. УЛОГАТА НА НАСТАВНИКОТ ВО НАСТАВНИОТ ПРОЦЕС

Наставникот треба да биде подготвен да ја замени доминантната, раководна улога во воспитно- образовниот процес, со улога на водител. Познато е дека ефективното училиште зависи од квалитетни наставници. За да се постигне успешна воспитна комуникација и интеракција според Попова- Коскарова (2002), неминовно е потребно наставникот и ученикот да воспоставуваат партнерски односи меѓусебе. Тоа претпоставува барање ученикот да биде активен субјект во наставата, а не пасивен објект кој само ќе слуша. Воспитувачот и наставникот треба да бидат умешни во водењето на децата, во смисла да им се овозможи да ги изразат своите идеи, но исто така и да ги споделат своите размислувања со наставникот и со другите деца. Постои промена на улогата на наставникот од онаа која ја имал во традиционалната настава- трансмитер на знаења, генератор на целокупната активност и контролор на случувањата, во водач и насочувач, инспиратор на детското размислување.

Потребно е постоење на аналитичка и целосна слика на компонентите на професионалната улога на наставникот во наставата и надвор од неа. „Улогата наставник е професионална улога која се остварува во институција- училиште и според утврдена организација на работата“ (Попоски 1998, стр.57). Со јасно прецизирање на улогата може да се изгради соодветен систем (план и програми) за професионална

обука и перманентно усовршување и оценување на успешноста на наставникот. Улогата на наставникот во концептот на современата настава е битно изменета во споредба со онаа што ја има во традиционалната. Основната задача на наставникот не би требало да биде само како „насочувач на учењето на учениците“ преку давање на готови знаења. Сега наставникот се помалку е извор на знаење, а се повеќе посредник меѓу знаењето и ученикот. Тој добива улога на консултант, координатор, организатор, поттикнувач итн. Основните улоги на наставникот во современата настава, според Попоски (1998 стр.60-73) се:

- Улога на спознавач (дијагностичар) на иницијалната состојба- запознавање со визијата на училиштето, запознавање со целите и содржината на наставната програма, запознавање со обезбеденоста на училиштето со нови наставни средства, помагала, опрема, литература, проверка на предзнаењата на учениците, запознавање со интересите, ставовите, мотивираноста, стилите на учење;
- Улога на планер и подготвувач на наставата- планирање, подготвување и организирање на наставата, останати активности и сопственото усовршување;
- Улога на поучувач (изведувач, реализатор на наставата)- информатор, водач, насочувач, координатор и партнер во педагошката комуникација;
- Улога на оценувач на постигнатите знаења на учениците- избира, подготвува, употребува соодветни методи, постапки и техники, стратегии на испрашување, критериуми на оценување, следи, проценува;
- Улога на креатор и регулатор на социјални интеракции- на односите во паралелката и со други субјекти;
- Улога на поттикнувач на интересот и мотивацијата кај учениците за учење;
- Улога на одделенски/класен раководител;
- Улога на истражувач и иноватор на сопствената работа;
- Улога на модел (пример) на позитивна личност.

Активноста на наставникот и на учениците во наставата е условена од нивната функција, меѓусебниот однос и видот и сложеноста на целите и задачите што треба да ги остварат на секој наставен час.

Наставникот, најчесто ги изведува следниве активности: усно излагање, објаснување, демонстрација, инструкција, контрола и проверување, планирање, организирање и осмислување на процесот на поучување и учење, давање помош, мотивирање, давање повратна информација на учениците за точноста и квалитетот на решенијата и одговорите, контрола, вреднување и оценување на знаењата и другите карактеристики на учениците и др. Со сите свои активности наставникот влијае да се остварат задачите на наставата и да се оправда нејзиното постоење.

Со својата ангажираност, образованост, умешност, со своите лични особини, јасност во излагањето, начин на зборување и со неговиот севкупен однос во извршувањето на своите активности за време на наставата, наставникот врши влијание врз квалитетот на активностите на учениците. Тоа влијание мора да биде позитивно.

Во наставата учениците извршуваат многу активности што се во функција на учењето, како на пример: набљудување, перцепирање, апстракција, воопштување, одговарање на прашања, решавање задачи, изработка на илустрации и предмети, правење експерименти, обработка на пишувани текстови, анализирање дела и уште многу други активности, од наједноставни до најсложени. Со квалитетот на своите активности учениците вршат влијание врз квалитетот на активностите на наставникот. Поквалитетно извршените активности на учениците претставуваат услов за поквалитетна работа на наставникот.

Покрај заедничките карактеристики, улоги и функции што ја претставуваат суштината на професијата наставник, меѓу наставниците кои реализираат настава на различен образовен степен постојат разлики. Тие разлики произлегуваат од посебностите на секој образовен степен и возрастните карактеристики на учениците во тој период, а се манифестираат низ структурираноста на професионалните обврски, барањата и задачите кои се поставени пред наставникот.

Основното образование претставува прв задолжителен образовен циклус. Во рамките на основното образование во првиот образовен циклус (I- III одделение) е и првиот контакт на учениците со воспитно- образовниот процес од задолжителен вид и првиот контакт со наставник. Во тој систем одделенскиот наставник се јавува како главен носител на целокупната воспитно- образовна дејност (со исклучок на

наставникот по англиски јазик). Тоа значи дека една личност е одговорна за организирање и реализирање на целокупните воспитно- образовни активности во еден одреден период со една одредена група на воспитаници.

Специфичноста на воспитно- образовната работа на одделенскиот наставник и разликите меѓу него и останатите наставници во системот произлегуваат пред се од особеностите на психофизичките карактеристики на учениците од 6- 10 години. Учениците првоодделенци се уште се и деца и ученици. Во почетокот наставникот треба да ја замени воспитачката од детската градинка и родителите од семејната средина. Тој постепено треба да почне со реализација на наставните функции. Децата- ученици од наставникот очекуваат блискост, убав збор, нежност, внимание. Умешноста на наставникот се состои во тоа тој да може да ги задоволи сите овие барања на учениците и постепено, без учениците да забележат да почне да дискутира со нив за образовни теми и да ги остварува воспитните влијанија. Самата улога ученик претпоставува функционални промени во неговата психа, како и промени во начинот на однесување кон себе, врсниците, семејството и пошироката околина. Одговорноста на наставникот е голема, затоа што формирањето на личноста на ученикот многустрано зависи токму од влијанијата во овој период. Наставникот можеби не е стручњак по одредена наука од која произлегува соодветен наставен предмет, но тој е стручњак за влијанијата врз детскиот развој и за дидактичко- методските аспекти на реализацијата на наставата по наставните предмети кои се изучуваат.

Според Гогоска (1995) „наставникот во наставата има посредна улога помеѓу учениците и наставниот материјал, односно помеѓу учениците и целите и задачите што треба да се постигнат и реализираат“ (стр.26). Сите активности и постапки што се превземаат во наставата се подредени на учениците кои имаат централно место и најголема улога, затоа што тие учат и наставата се организира поради нивното учење.

За да може наставникот успешно да ја остварува својата улога, покрај познавањето на својата струка, тој мора солидно да ги познава основите на развојот на учениците. Покрај тоа наставникот мора да ја познава и социјалната структура на личноста на учениците, начинот на кој реагираат на позитивните или негативните методи, средства и мерки, да ја познава социјалната зрелост, подготвеноста за соработка и за каков вид соработка се способни. Треба да се знаат и индивидуалните разлики во интелектуалната подготвеност за учење, квалитетот и видот на

формираните ставови, интереси, желби, мотиви и др. особини. Од особено значење е познавањето на ставовите на учениците кон учењето.

Односите помеѓу наставникот и учениците може да бидат соработнички, со меѓусебно почитување, помагање и доверба или да биде одбивен, без соработка и без почитување. За наставата се погодни оние односи кои се карактеризираат со демократичност и се изградуваат врз основа на рамноправно учество на сите ученици и наставникот.

Според Василески- Подгорски (1997), „Сложеноста на наставниот процес опфаќа низа компоненти и тоа: содржини, задачи, методи, организација, но од општествено гледиште најважната компонента е вреднувањето на воспитно – образовниот ефект, во кои непосредно или посредно се одразуваат и другите значајни компоненти на наставата“ (стр. 158). Наставата е мошне сложен интерактивен процес којшто тешко може да се следи во неговата комплексност. Главно може и треба да се следи: ученикот, наставникот, содржината на наставата, процесот на учењето, методиката на водењето на наставните часови, наставните средства и помагала што се применуваат во наставата, резултатите што се постигнуваат на наставните часови и уште неколку други дидактички компоненти на наставата.

Според Дамјановски (1989), „Наставниот процес по својата природа и суштина е карактеристичен интеракциски и интерперсонален однос меѓу наставниците и учениците, како и меѓу самите ученици“ (стр. 66). Во него дејствуваат, се усогласуваат и конфронтираат, главно две начела: дејноста на учениците (спознајна, емотивна и волева; поединечна и заедничка) и дејноста, односно раководната улога на наставникот, изразена преку една или повеќе активности (предавање, поучување, пренесување, демонстрирање, објаснување, поттикнување, организирање на самостојната работа на учениците, водење на разговор и др.). Секое еднострано третирање на односите во наставата придонесува таа да го загуби својот интеракциски и интерперсонален карактер, својата динамика и да се претвори во статична. Функциите на наставникот во наставниот процес е прифаќање на поголема одговорност за организацијата и содржината на учењето и наставата, за организирање на учењето на учениците со максимална употреба на нови извори за учење во средината, поширока употреба на модерната образовна технологија и здобивањето на потребни знаења и умееша.

2.3. КАРАКТЕРИСТИКА И ФУНКЦИЈА НА НАСТАВНИКОТ

Наставничката професија е една од најстарите професии. Низ историјата оваа професија се развивала, станувала поорганизирана, се осовременувала. Општи обележја на професијата наставник се: нејзината структурираност, организираност, динамичност, јавност, современост, општествена корисност, хуманост, актуелност, ангажираност, креативност, творештво, одговорност, автономија.

За правилно функционирање на наставничката професија чиј носител е наставникот, треба да бидат задоволени следните барања насочени кон него:

- *наставникот треба да биде образован човек со широки сваќања*- наставникот мора да биде солидно образуван за да може да образува други;
- *тој треба да има правилен однос кон работата*- за правилно да ја оствари и вреднува истата;
- *да негува љубов кон децата и младите*- со желба да работи и да ги почитува нив и нивниот труд;
- *со нив да умее да воспостави срдечен и пријателски контакт*- основа за успешна и плодна наставна работа;
- *наставникот треба да биде психолошко- педагошки оспособен за работата со децата и младите*- работата со децата и младите кои се во развој треба да се заснова врз современите психолошки и педагошки принципи и сознанија;
- *да поседува дидактичко- методски знаења и умеења за реализирање на процесот на наставата*- за успешно реализирање на процесот на наставата;
- *солидно да ја познава својата потесна струка*- владеење со знаења и умеење од дисциплината која наставникот ја предава;
- *наставникот да биде педагошки критичар*- критички да приоѓа кон теоријата и практиката, со цел тие да се унапредат;
- *тој треба да биде носител на прогресивните идеи*- неговата професија е онаа која ја создава иднината на општеството;

- *наставникот да биде хуманистички ориентиран*- самата работа со жива материја претпоставува хуманистички пристап;
- *наставникот да ги има карактеристиките на самоиницијативна и творечка личност*- овозможува развој на слободна и креативна личност на ученикот;
- *тој треба да биде најгласниот иницијатор на иновациите во воспитанието и образованието*- ги следи новините и секогаш знае што и треба на новата генерација ученици;
- *наставникот да биде личност со позитивни морални чувства и особини и богат внатрешен живот*- за развој на морални чувства и особини кај учениците;
- *одлики да му бидат доследност, дружељубивост и праведност*- со својот личен пример да влијае врз развојот на учениците.

Наставниковата работа се рачленува на неколку функции што тој ги остварува во воспитно- образовниот процес:

- *организатор*- обврска на секој наставник е самостојно да изнаоѓа, формулира и спроведува нови начини на организација на воспитно- образовната работа;
- *реализатор*- реализацијата која е резултат на претходна подготовка го претставува наставникот во вистинското светло;
- *програмер*- посебностите бараат посебно програмирање и се донесуваат посебни конкретни решенија во согласност со конкретните педагошки услови;
- *прогнозер*- поседување на способност за предвидување и постојано користење за потребата од размислување за можни исходи од активностите што ги планира за реализација;
- *координатор*- тој треба да го координира дејствувањето на сите фактори вклучени во наставниот процес;
- *креатор*- донесување на оригинални идејни решенија и поседување визији за развојот на воспитанието и образованието;

- *експлоратор*- во современата настава невозможно е без соодветни истражувања во и вон училницата;
- *евалуатор*- постојано да спроведува вреднување и самовреднување на современ начин;
- *дисеминатор*- ширење на информации, инструкции, пораки, вредности, знаења во наставата и учењето.

2.4. ЗНАЧЕЊЕТО И ОЦЕНУВАЊЕТО НА НАСТАВНИЦИТЕ

Несомнено е дека наставничката професија е професија со исклучителна значајност. Чешкиот педагог Јан Амос Коменски за наставничката професија метафорички вели дека е „толку возвишена што нема ниедна друга под сонцето“. Наставникот со својата воспитно- образовна функција и со својот личен пример влијае врз градењето на позитивниот став кај учениците кон потребата од перманентно образование и неговото значење. Во глобални рамки можеме да зборуваме за општествено и лично значење на професијата.

Општествено значење-

- *иднината на општеството зависи од тоа каква младина ќе се формира во основните училишта* која во иднина треба да се вклучи во општествено-политичкиот и економскиот живот;
- *ефектите од базичното образование (основата) ќе се очекуваат во подоцнежното образование (надградбата);*
- *основата на сите занимања е во одделенската настава* каде се создава правилна основа за секое идно занимање.

Лично значење-

- *работата со млади луѓе му овозможува на наставникот да остане вечно млад со духот, со чекор со времето и најновите случувања во сите сфери на животот;*
- *наставникот се дооформува себе си како личност низ работниот век, учи од учениците, од своите грешки за да биде подобар и поуспешен;*

- *убаво чувство на радост и задоволство* од успехот на учениците и нивниот напредок;
- *хуманистички ориентирана професија* во која хуманоста е главна одлика.

Работата на наставниците во училиштата отсекогаш била предмет на внимание и интересирања од надлежните органи, но и од пошироката јавност.

Според Попоски (1998) „... оценувањето на работата на наставникот е процес на идентификување, прибирање и интерпретирање (анализирање) на информации релевантни за она што се оценува“ (стр. 107). Во оценувањето на успешноста на наставникот треба да се има предвид дека тој во училиштата се јавува во тројна улога: како човек и личност со сиот свој тоталитет, како службеник кој има свој статус во училишниот колектив и како стручњак- педагог за својата професија. Според Попоски (1998), March, C.J. (1994) вели дека оценувањето на наставникот треба да биде насочено на: а) однесувањето на наставникот на она што го прави во паралелката и околу неа, б) однесувањето на наставникот кога работи со колегите и во тимовите, в) однесувањето и искуствата на учениците и г) резултатите на учениците (стр. 109).

Според Попоски (1998) „способен наставник во најширока смисла на зборот е оној кој поседува знаење, способности и моќ (сила) да постигне резултати соодветни на поставените цели“ (стр. 113). Исто така успешен наставник е оној кој користејќи ја потенцијалната моќ ги постигнува јасно дефинираните цели. Успешниот наставник умее да ги поттикне и ангажира (активира) сите потенцијали кај секој ученик и да го наведе оптимално да работи. Дефиницијата за квалитетен наставник открива дека тоа е наставник кој може да планира, изведе и промислено да ја вреднува програмата за секој ученик. Од голем број истражувања, според Попоски (1998) за однесувањето на наставникот во процесот на наставата е дојдено до овие резултати:

- Успешниот наставник темелно ја планира и подготвува својата и работата на учениците- целите на наставниот час, содржините и изворите на знаење, стратегијата на поучување и учење, начинот на кој ќе се проверува дали се постигнати целите,
- Како успешниот наставник ги презентира наставните содржини – да им пружаат структурирано знаење, активно да ги поучува и контролира учениците,

- Какви домашни задачи им задава на учениците (сите ученици да можат да ги изработат),
- Ангажираноста на наставникот и учениците,
- Како го проверуваат знаењето на учениците и
- Раководењето со наставата – демократски, либерален или автократски.

Постигањата на учениците е критериум за успешноста на наставникот, но потребно е поопределено да се каже што се смета за резултат од работата на наставникот, во која мера позитивните промени во развојот и напредокот на учениците се последица на влијанието на наставникот и при интерното оценување на учениците наставникот е мерен инструмен (оценувач).

Следењето и оценувањето на работата на наставниците се врши со веќе применувани форми и начини според Попоски (1998 стр.11):

- лаичко неформално оценување (од учениците, родителите),
- контрола од страна на раководниот орган во училиштето-директорот(редовна обврска, во вид на консултативно, формативно проценување),
- самоконтролата, односно самооценувањето (сами за себе или едни со други),
- следење и вреднување од страна на надлежните субјекти или органи.

Воведувањето на оценувањето на работата на наставниците е многу чувствително прашање кое создава тешкотии и непријатности и на оценувачите и на оценуваните. Прашања има многу: што е тоа што треба да се оценува кај наставниците, што е предмет на оценување, каква методологија да се употреби, според кои критериуми, кои ќе ги оценува?

Причините за воведување на оценувањето според Попоски(1998) е потребата од стручниот надзор над наставниците и следењето на започнатиот процес на иновирање на нашето образование.

Најважна цел на оценувањето на наставниците е унапредување на воспитно-образовната работа. Посебни цели на оценувањето се добивање повратни информации за она што го работи наставникот, основа за планирање на идната работа, појасно согледување на образовните потреби на наставниците, согледување на останатите

услови од кои зависи работата и успехот на наставниците, основа за искажување на признанија за напредување во струката, утврдување на одговорноста во работата и иновирање на плановите и програмите во процесот на подготовка на сите идни кадри за образовна дејност.

2.5. УСОВРШУВАЊЕ НА НАСТАВНИОТ КАДАР

Професионалната квалификуваност на наставниците не може да заврши со стекнувањето на дипломата. Мора наставникот да е оспособен сам да создава ново знаење, своја конкретна наставна практика и постојано да ја развива и унапредува. Наставниот процес не е обичен производствен процес, во кој сериски се произведува или изведува нешто, па многу операции целосно да се повторуваат и стануваат автоматизирани или рутински. Наставниот процес е многу посложен. Во него секогаш се случува нешто ново: учениците учат нови содржини, решаваат нови задачи, извршуваат разновидни мисловни и други умствени операции, доживуваат нови чувства, работат посложени задачи. Затоа наставникот мора постојано да се подготвува да води, насочува и контролира процеси кои водат кон развој на личноста на учениците. Поквалитетно образование е можно само со поинаква- поквалитетна работа на наставникот и на учениците.

Секој професионалец со почетнички елан и ентузијазам и со желба да се докаже и потврди, се обидува да ги покаже сите свои знаења и умеења. Може да согледува дека му треба разбирање и помош од поiskusни наставници, за да научи многу неопходни практични знаења. За таа цел на младите колеги е воведен приправничкиот стаж под водство на ментор, а на крајот се полага стручен испит. Ова е чекор напред во градењето на систем на професионален развој на наставникот. По завршувањето на приправничкиот стаж како да престанува речиси секаква организирана грижа за натамошниот професионален развој на наставникот. Одвреме навреме го посетуваат некој колега, училишен педагог или психолог, директорот, а многу ретко советник од БРО. Исто така повремено може да биде вклучен во некоја форма на стручно усовршување (советување, семинар...). Нема можност наставникот самостојно да се усовршува, зошто има помалку стручна литература, а уште помалку може да ја набават, платат. Некои почнуваат да стагнираат во својот професионален развој и голем дел од својата работа успешно ја вршат благодарение на веќе стекнатото

искуство и совладувањето со одредени вештини кои најчесто рутински ги изведуваат. Други упорно трагаат по нови и поуспешни постапки со желба да ја усовршаат својата практика. Според Попоски (1998), Фурлан (1990) зборува за три типа на професионални наставници. Во првиот ги вбројува наставниците кои низ сопствената практика ги задржуваат и усовршуваат нивните постапки и така стануваат рутинери. Спротивен на рутинерот е наставникот иноватор и експериментатор. Постојано трага по нови и подобри начини на поучување, подготвен е на промени. Најголем број наставници се наоѓаат меѓу овие две крајности и работат и на едниот и на другиот начин. Според разните категоризирања на наставниците како тие ги извршуваат своите професионални обврски постои согласност за поделба на *рутинско или вообичаено работење, наставник самоконтролор и наставник истражувач или наставник кој размислува за работата*. Рутинско или вообичаено изведување на наставата е карактеристично што работењето е еден вид извезбаност, вештост, механичко работење. Рутината не укажува на „отсутност на знаење“, туку на квалитет во организацијата на знаењето. Наставникот самоконтролор врши самопроверка и самооценување во секој сегмент од работата на разновидни начини за разрешување на покомплексни проблеми. Наставникот истражувач размислува за работата, но надвор од процесот на нејзиното извршување. Своето професионално знаење не го користи за конкретно дејствување, туку се обидува знаењето да го актуелизира, да го реорганизира.

3. ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЦИТЕ

По завршувањето на редовното образование кај најголемиот број вработени кадри се случуваат сериозни прекини во личната надградба. Усвоените општи и стручни знаења често не се употребуваат во конкретната наставна ангажираност. Стереотипната работа ја инхибира нашата развојност, работиме по недефинирани модели, а за професионална надградба не размислуваме.

Обуката и развојот претставуваат есенцијална потреба за создавање на наставен тим, кој како таков, многу поефективно ќе ја обавува својата работа. Организацијата на развојот има за цел да ги подигне, усоврши и подготви педагошката вистина и мотивацијата кај наставниците. Развојот е важна компонента за стабилна и успешна организација на субјектите во внатрешната градба на институцијата.

Структурата на кадарот во училиштето приближно е еднаква, но резултатите во наставата се различни. Поаѓајќи од ова размислување, пожелно е практикување на рамноправен третман во развојот. Кога еднаш ќе се воспостави стандарден развој, според Јовиќ (2000), тогаш стратешката цел на училиштето е да ги почитува и спроведува во практиката новите сознанија.

Клучни прашања во овој процес се:

- избор на стратегија за перманентен развој;
- градење односи меѓу соработниците и
- интерна комуникација.

Содржински треба да се осмислуваат и постепено да се спроведуваат активностите. Развојот секогаш претпочитува континуирано посочување на актуелни педагошки сознанија. Едукацијата е интерна потреба, а може да биде подржувана од надворешни- специјализирани тимови и институции.

3.1. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПОИМОТ ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ

Иновацијата, мора во себе да носи нешто несекојдневно, да носи значајна промена, мора да нуди подобрување на некоја состојба, односно да ја менува во квалитетна смисла, истата да ја унапредува и развива. Промената на некоја состојба, сама по себе не претставува основна смисла и суштина на иновацијата доколку таа не обезбеди нов квалитет со подолготрајна вредност. Иновацијата, според Ѓорѓевиќ (1986,

стр. 40) подразбира „внесување или воведување на нешто ново, нешто што отстапува од вообичаената пракса“ (според Мијановиќ 2004, стр. 5).

Се поефикасниот развој на науката и неочекуваната брзина на дисиминација на нови информации ја поттикнува креативноста, инвентивноста и творештвото во сите области на човековата работа, па така и во сферата на образованието. Поимот иновација според З. и В. Вукадиновиќ (1981, стр.761) „опфаќа примена на постоечки проучени постапки, трагање за подобри и воведување на нови“ (според Мијановиќ 2004, стр.6).

Професионалниот развој на наставниците, во основа е процес на унапредување на вештините и компетенциите на наставникот со цел унапредување на квалитетот на наставата, како и учењето и постигнувањето на ученикот. Освен семинарите што се нудат екстерно, важен дел од професионалниот развој се случува и во училиште. Тоа значи дека професионалниот развој неможе да биде само со привремени семинари и професионални средби. Професионалниот развој е навистина долготраен интегративен процес во текот на кој, низ учење, практична работа и истражувачки активности, се развиваат и унапредуваат знаењата, вештините и способностите на поединецот. Поминувајќи низ овој процес, наставникот станува практичар кој размислува во согласност со своите потреби и потребите на училиштето во поставувањето на сопствените цели за професионален развој. Тоа значи дека наставникот треба да биде одговорен за своите одлуки во сопствениот процес на учење и да е способен да ги планира личните стратегии на учење кои се во директна врска со развојните потреби на целото училиште. Наставниците за да организираат современ и квалитетен наставен процес, треба да ги познаваат најновите стручни и методски достигнувања, како и достигнувањата од областа на технологијата.

Континуираното образование на наставникот истовремено е негова лична и општествена потреба. Неопходно е образовните содржини постојано да бидат во рамнотежа со научните сознанија. Поради тоа и наставните планови и програми постојано се подложни на промени и на рedefинирање на целите и задачите одредени со нив.

3.2. ПРОФЕСИОНАЛНОТО УСОВРШУВАЊЕ НА НАСТАВНИЦИТЕ ВО МАКЕДОНИЈА

Сведоци сме дека професионалниот развој во изминатиот период во училиштата се организирал и дека тој процес во поголем дел од училиштата не бил заборавен. Пред 15 и 20 години во повеќето од училиштата се организирале усовршувања од различен тип или некои од наставниците биле испраќани на обука надвор од училиштето. Друг момент е колку тие усовршувања на наставниците им дале практични и применливи знаења, вештини, ставови и способности кои тие после можеле да ги пренесат во колективот кај колегите или уште повеќе да ги применуваат во нивната работа со учениците. Имајќи во вид дека во периодот до 1992/93 година поголемиот дел од усовршувањата на наставниците биле само усни презентации за голем број на слушатели- стручни предавања за наставничкиот колегиум, советувања во некој хотел за група од 100 и повеќе слушатели каде слушателите не биле вклучени во процесот на учењето. Тогаш и не е чудно што усовршувањата и не биле во функција на професионалниот развој на наставниците и не ја подобрувале нивната работа со учениците.

Дополнително, не постоела навика, култура и традиција на посетување на часовите на наставниците, што оставало многу простор, наставниците да не ја подобруваат својата работа. Така, успешните наставници не добивале потврда и признание дека добро работат, а наставниците кои несоодветно ја реализирале наставата или не знаеле дека нешто кај нив не функционира или пак тоа што не биле посетувани на час им давало простор несовесно да си ја вршат работата. Така, повеќето наставници всушност и немале повратна информација за тоа колку успешно или неуспешно ја работат својата работа.

Разликите меѓу традиционалното и современото сфаќање на професионалниот развој на наставникот може да се прикаже вака (E.Villegas-Reimers, 2001) :

Традиционално сфаќање	Современо сфаќање
Професионалниот развој се базира на трансмисионен модел	Професионалниот развој се базира на модел на структурирани знаења
Се врши преку периодични активности	Тоа е континуиран, долготраен процес
Повремена поддршка и следење на применувањето на стекнатите знаења	Континуирана систематска поддршка во следењето
Професионалниот развој не е во склад со потребите во секојдневната пракса	Професионалниот развој е во склад со потребите во секојдневната пракса
Професионалниот развој не се сфаќа како дел од процесот на образовните реформи	Професионалниот развој е поврзан со образовните реформи
Наставниците се интерпретатори на туѓи истражувања и теории	Наставниците се рефлексни практичари и истражувачи

Поттикнувањето и овозможувањето на наставниците да се вклучуваат во проекти не само во улога на слушатели на обука, туку и на поодговорни места-координатори, ментори, обучувачи на наставниците им овозможува професионално да “растат“ и да ги поттикнува професионално да се усовршуваат така што тие самите покренуваат иницијативи за сопствено усовршување и во многу го подобруваат квалитетот на својата работа во училиштето. Овој процес е многу важен заради тоа што кај некои од наставниците може да се јави страв и некои од нив едноставно да не се усовршуваат од тие причини. Стравот може да се појави од помислата да не бидат попречени во нивната иницијатива за професионален развој и како тоа може да биде сфатено од директорот, односно какви реперкусии таквата иницијатива може да има врз нивниот статус во училиштето.

Споделувањето на информации од корист за училиштето и наставниците во врска со промените кои се подготвуваат во образовниот систем создава простор на меѓусебна доверба во кој водството покажува грижа за социјалните и професионалните потреби на наставниците и секако за обезбедување на статусот и сигурноста на квалитетните наставници. Делувајќи на овој начин, водството ја подига свеста кај наставниците за неопходноста од нивен професионален развој и создава клима која овозможува поголема мотивираност и заинтересираност на наставниците за професионален развој и секако подигнување на квалитетот на наставата. На овој начин

се минимизираат можностите да се јави одбојност или отпор кон професионалното усовршување на наставниците.

Секако дека најдобар пример и најдобар поттик кој може водството да го даде на вработените во насока на неопходноста за професионален развој е и самото водство да се усовршува професионално- било тоа да е обука за директори, обука која ја организира некој проект, интерна обука, дисеминација организирана во училиштето, академско усовршување или усовршување од некој друг тип.

Инересна е појавата која скоро генерално важи за целата наша држава- по завршување на проектните активности скоро целосно прекинуваат (завршуваат) и активностите кои се имплементирале во училиштата. Можни се повеќе причини зошто тоа се случува: во прашање може да биде враќање на порано практикуван начин на работа кој не бара многу ангажирање на наставникот, односно немотивираноста на наставникот за работа, а во ваквите случаи повторно голема е улогата на водството во обезбедувањето на континуитетот во квалитетното пренесување на знаењата, вештините, ставовите и способностите од наставниците на учениците.

3.3. ЗНАЧЕЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

Професионалниот развој на наставникот овозможува континуирано стекнување, проширување и продлабочување на знаењата, развивање на вештини и способности кои се релевантни за успешност на наставните и воннаставните активности на ученикот. Исто така, дава можност на стекнување на знаење и вештини со кои се обезбедува квалитетна и успешна соработка со колегите во училиштето, како и квалитетен однос со родителите и локалната заедница. Таа исто така овозможува припрема за прифаќање на системските промени, нивна успешна примена и активно учество и иницијативност во спроведувањето на реформите.

Обемот, структурата и вредностите на знаењата кои се нудат во училиштето заслужуваат посебно внимание. За нас е важна развојната оспособеност на наставникот за доближување на информациите. Потребни се реални подготовки на програма за развој на персоналот. Во училиштето се вработува кадар со одредена квалификација, искуства и знаења. Тоа е сигурна основа за обавување на наставата, но не значи дека се

најдобри и дека најдобро ќе ја водат наставата. Ова бара планирање на потребите и обврските за развојот на кадарот.

Важноста и потребата на развојната едукација се состои во тоа што, најголемиот дел од наставата и учењето се одвиваат во училиштето. Наставникот во тој процес има клучна улога. Тој со својата педагошка заложба влијае во оформувањето на знаењата кај учениците. Ставот и позицијата на наставникот имаат длабинска рефлексивност. Оваа професија бара посебен третман за одржување и развивање.

Според Јовиќ (2000) „приоритетни задачи во програмата за развој се:

- развивање на квалитетна настава;
- педагошка поврзаност на кадарот;
- унапредување и оспособување на новопримените и младите кадри;
- градење и заштита на сопствената педагошка култура“ (стр.34).

Креаторите на програмите за професионално усовршување на наставниците, концепцијата, содржината и формата треба да ја прилагодат на проблемите и достигнувањата на современата педагошка теорија и пракса. Неспорно е дека денеска се повеќе се инсистира на рedefинирање и попрецизна конкретизација на целите и задачите на наставата; непосредна примена на нови и флексибилни методи и облици на организирање; подигање на општата култура, како и потребата за воспоставување на непосредни и похумани односи не само на релација наставник- ученик, туку и на релација наставник- родител, односно училиште- локална средина.

Концепцијата за перманентно усовршување на наставниците, според Мијановиќ (2004) се темели на три клучни решенија, односно треба да се:

„а) зголеми компетентноста на наставникот од информатичко- технолошка и дидактичко- методичка свера;

б) стекнат посебни знаења од современиот менаџмент и комунологија, при што се инсистира на синхронизирана примена на најновите педагошки, информатички и психолошки сознанија;

в) совлада техника за ефикасно воспоставување на непосредна соработка со социјалното опкружување, со императивна потреба за остварување на непосредни и континуирани училишни, технолошки, економски, еколошки, културни и други делотворни интеракции“ (стр.7)

Промените поставија нови барања пред наставниците: учество во подготовката на нови наставни програми базирани на резултати, имплементација на истите, подготовка на материјали за учениците за новите наставни програми за внатрешна употреба, опремување на училиштата со нова опрема, примена на современи методологии и информатичка технологија во наставата и оценувањето, интензивирање на соработката со социјалните партнери, развивање на форми на самофинансирање, партиципативно развојно планирање на училиштата и др. Зголемените нивоа на формалните барања поставија нови предизвици во воспитно-образовните установи кои претпочитаат наставник кои е професионално способен за творечко делување, наставник кој ќе поттикнува, мотивира, ќе овозможи разновидни наставни, образовни и воспитни ситуации во кои ученикот ќе ја доживее сопствената себереализација.

Во Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 е дадена програма за професионалниот развој на училишниот кадар. Во нивната анализа е утврдено дека професионалното усовршување на наставниците се остварува на следните нивоа:

- Државно и регионално најчесто преку подрачните единици на Бирото за развој на образованието;
- Училишта или училишни тимови (во рамки на проекти);
- Стручни средби, тркалезни маси, симпозиуми;
- Педагошки стручни списанија, весници, информатори (стр. 330).

Досегашните искуства за професионалниот развој покажуваат низа недостатоци:

- отсуство на утврдена политика за професионален развој,
- препуштеноост на индивидуална иницијатива,
- недоволна материјална поддршка во училиштето,
- формализирање на менторскиот систем со приправници,
- отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој,
- недефиниран систем на обука и
- неизграден систем за акредитација (стр. 331).

Клучни подрачја на интервенција на планот на професионалниот развој во Националната програма е ставен на:

- Лик на наставник за 21 век- богат на општо-образовно и стручно поле и оспособен и мобилен на планот на стекнување потребни вештини за успешно реализирање на неговата професија;
- Задоволување на потребите за зголемување на квалитетот на наставниците и обучувачите и имплементирање на македонската педагошка теорија и практика во меѓународни рамки (стр. 334).

За да може сето ова да се релизира според Националната програма потребно е да се одговори на четирите клучни прашања:

- Идентификување на вештините што треба да ги поседуваат наставниците,
- Обезбедување на услови за адекватна поддршка на наставниците,
- Зголемување на атрактивноста на наставата и обуката и
- Привлекување на нови „регрути“ кои имаат професионално искуство во други области (стр. 335).

3.4. УЛОГАТА НА ДИРЕКТОРОТ, МЕНАѢР ВО ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ

Неопходна е улогата на директорот да го менаџира професионалниот развој на наставниците во насока на подобрување на квалитетот на работата и живеењето во училиштето и остварувањето на потребите и целите на училиштето.

Вештината на директорот за искористување на некои проекти кои нудат можности за усовршување на наставниците во рамките и приоритетите на училиштето е голема придобивка за училиштето, бидејќи логично би било директорот подобро да ги знае потребите од усовршување на наставниците во тоа училиште во споредба со проектите кои работите ги гледаат од надвор, но ова не мора да значи дека важи како универзално правило секаде во сите училишта.

Секое училиште именува свој координатор за професионален развој. Тоа по правило е педагогот или психологот во училиштето. Доколку училиштето нема педагошко- психолошка служба, координатор за професионалниот развој може да биде директорот, помошникот директор или некој од редовите на наставниците кого ќе го именува директорот (по можност со повисоко звање).

Во училиштето се формира тим за професионален развој. Со тимот раководи координатор. Тимот го сочинуваат: координатор за професионален развој, директорот,

наставници (по можност со повисоко звање) од одделенска и предметна настава. Координаторот треба да води дневник за професионалниот развој. Дневникот се користи за следење на сопствените активности, како и за следење на активностите предвидени со планот на професионалниот развој на училиштето. Тоа може да биде во наративна форма или во табела. Исто така, се евидентираат и сите други активности за професионален развој кои не ги организира училиштето.

Активноста на координаторот за професионален развој е насочена кон:

- промовирање идеја за професионален развој,
- координирање на работата на тимот,
- вршење на анализа на потребите,
- заедно со тимот ги утврдува приоритетите,
- подготвување на планот за професионален развој на ниво на училиште,
- давање поддршка во изработка на индивидуален план за професионален развој,
- следење на процесот на професионален развој,
- информирање на наставниците за можностите за професионално усовршување,
- соработка со координаторите за професионален развој на училиштето од други училиште,
- воспоставување на соработка со сите институции и поединци кои можат да помогнат во реализација на професионалниот развој на училиштето.

Членовите на тимот за професионален развој треба да го:

- поддржува координаторот,
- учествуваат во подготовка на планот за професионален развој на ниво на училиштето,
- даваат поддршка на наставниците во сите сегменти на професионалниот развој за кои се компетентни,
- учествуваат во решавање на проблеми и донесување на клучни одлуки кои се однесуваат на професионалниот развој.

Директор како менаџер треба да:

- обезбедува услови за непречено одвивање на професионалниот развој (финансиски и човечки ресурси),
- учествува во работата на тимот за професионален развој,
- учествува во изборот на приоритети и изработката на планот за професионален развој на ниво на училиште,

- учествува во комисијата за работа на евалуација.

Наставник како дел од тимот за професионалниот развој:

- формира и го дополнува портфолиото за професионален развој,
- изработува личен/ индивидуален план за професионален развој,
- учествува во реализација на активности (поединечно и групно),
- прави самоевалуација.

Целите на развојната програма се да издигнува и усовршува квалитетни наставници, кои се способни да создаваат и пренесуваат информации. Во организирање и спроведување на професионалниот развој училиштето треба да користи сопствена програма за развојот на кадарот и специјализирани програми за развој од тимот или институцијата. Училиштето не треба да се потпира и бара само специјализирани програми, од причини што ќе се оддалечи од сопствените потреби. Специјализираните програми и експерименти, можат да ја дополнат развојната програма на училиштето во подоцнежниот период.

Училишното раководство треба да ја подобрува обуката за професионално усовршување на способностите на наставниците применувајќи тековна комуникација помеѓу наставниците од различни училишта; професионални состаноци со советници од Бирото за развој на образованието; стручна литература со информации и анализи за релевантни искуства во други земји; стимулација за учество на обука за професионално усовршување; анкета со оценување на потребите на наставниците на обуката; евалуација на наставниците пред и после обуката, и оценување на успехот за професионалниот развој.

3.5. ПЛАН ЗА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ НА НИВО НА УЧИЛИШТЕ

Координаторот на училиштето во соработка со тимот, во септември треба да подготви план за професионалниот развој на ниво на училиште. Проценката на потребите се врши на основа на резултатите од самоевалуацијата на работата на училиштето и екстерната евалуација, како и користење на други релевантни инструменти. Важно е тимот да ги следи и одржува потребите и приоритетите на училиштето, односно на учениците и наставниците. Неговата цел е да ја подобри работата на наставникот, а со тоа и начинот на учење и квалитетот на знаења и вештини кои учениците ги стекнуваат во училиште.

Планот за професионален развој на ниво на училиште треба да содржи:

- конкретни и оперативни приоритетни цели,
- активности за реализација на поставените цели,
- целни групи,
- време за реализација,
- одговорни лица,
- индикатори за следење на реализацијата.

Кога е во прашање развојот на персоналот во училиштето, мора да се смета дека тоа е дополнителна обврска за сите вработени. Развојните програми предвидуваат усовршување на методологијата и дидактиката, како и педагошката мотивираност на кадарот. Оттука е се поголемата обврска за организирана имплементација на екстерните и интерните развојни програми. Практиката нуди различна стратегија за развојот и тие можат да се дефинираат како:

- екстерната развојна едукација со реализација во оптимални услови - овој вид на развој поставува повеќе алтернативни учења, добивање на модели за наставно и воннаставно творење и истражување и
- интерната развојна едукација - врши планирање, селекција и создавање на максимални услови во спроведување на обликувањата во наставата.

И едната и другата развојна стратегија имаат за цел свртување и создавање на глобално кооперативни односи за постапното уредување на атмосферата во училиштето. Тоа е една од генералните иновации за надминување на самите себе во сопствената работа.

Перманентното образование подразбира збир на цели и принципи на кои се темели филозофијата на модерното образование. Значи, се што влегува во свертата на учење и стекнување на знаења може да се стави во рамката на перманентното образование, ако се има во предвид фактот дека воспитанието и образованието на секој поединец апсолутно трае до крајот на неговиот живот. Токму заради тоа перманентното образование се смета за синоним на образовната севкупност, без оглед каде и кога биле стекнувани конкретните знаења и вештини.

Доколку училиштето сака да ги поттикнува и следи научно-технолошкиот и општествениот развој, тогаш тоа мора да биде перманентна арена на промени и иновации, односно најотворен полигон за непосредна афирмација на концепцијата на

перманентното образование. За успешно да ги задоволи потребите на времето во кое опстојува, училиштето пред се треба да има високостручни, креативно подготвени и соодветно мотивирани наставници. Само вака подготвените наставници представуваат непроценлива вредност на секое успешно трансформирање, иновирање и менување на поделни компоненти и функции на образовниот систем, но и на неговата структура во целост. Без оглед на тој неоспорен факт, сеуште постојат бројни дилеми, па и дијаметрално спротивставени ставови за потребата и целисходноста за организирање перманентно усовршување на наставниците.

3.6. ЛИЧЕН ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ

Наставниците треба да имаат личен план за професионален развој кој припаѓа на развојниот дел од професионалното портфолио. Личниот професионален план се пишува за една година и обично се изработува во текот на месец септември. Изработката на овој план подразбира препознавање на оние сегменти на работа кои поединецот ги реализира добро, како и оние улоги и аспекти на работа кои би сакал да ги унапреди.

Кога зборуваме за личниот план за професионален развој мислиме на изработка на документи кои им помагаат на вработените и на управата на училиштето систематски да ја унапредуваат воспитно- образовната работа. Личниот план за професионален развој треба да се заснова врз анализа на сопствените професионални потреби како и на анализата на потребите во училиштето. Затоа пред изработката на планот за професионален развој на ниво на училиште треба да се изработи личниот план за професионален развој. За својот план за професионален развој наставникот разговара со координаторот или со некои членови од тимот за професионалниот развој.

Личниот план за професионален развој треба да биде едноставен во формулар каде содржи: цел, задачи, исходи, чекори во остварување и показатели за реализација на планот.

Новиот Закон за основно образование („Службен весник на РМ“, број 103,2008) во четвртата глава „Професионално усовршување, оспособување и напредување“ и правно ги истакнува овие потреби со детално образложување. Во член 91 став 1 се вели: „Директорот, наставникот и стручниот соработник во основното училиште во текот на својата работа се должни професионално да се усовршуваат.“ Во продолжение

на истиот член став 2 се истакнува дека Министерството и Бирото должни се да донесуваат годишна програма за професионално усовршување, а во став 3 е прецизирано дека професионалното усовршување може да се остварува преку акредитирани програми од јавни и приватни установи, здруженија на граѓани и трговски друштва. Акредитацијата на програмите за обука го врши Бирото и тоа има важност од две години.

Развојните програми предвидуваат усовршување на методологијата и дидактиката, како и педагошка мотивираност на кадарот. Поголема е обврската за организирана имплементација на екстерните и интерните развојни програми, всушност развојните програми имаат намера да обединат и обезбедат континуиран саморазвоен модел кај наставниците. Оваа програма не прави дискриминација на знаењата, степените и нивоата, а за нејзино развивање ги промовираат следниве барања:

- развивање на индивидуалните способности во професионалната работа;
- јакнење на одговорноста за личен развој;
- стекнување на широк круг на знаење и вештини;
- развивање на истрајност за прилагодување кон способностите на учениците;
- максимализирање на креативноста во наставата;
- овозможување на идентификација на индивидуалните способности и слабости.

Во новиот Закон за основно образование („Службен весник на РМ“, број 103,2008) во член 92 и во склад со Националната програма се истакнати условите за напредување во кариерата како дополнителен мотив за свој личен напредок. Наставникот кои прв пат се вработува во образование е со звање наставник-приправник. Во текот на својата работа наставникот може да напредува во звањата наставник-ментор и наставник-советник и нивната плата ќе соодветствува со нивното звање. Начините за напредување во кариерата се прецизирани и детално објаснети во Националната програма.

Потребно е создавање на ефикасна стручна и институционална поддршка на системот за образование и усовршување на наставниците и обучувачите. Во Националната програма се истакнати следниве тела:

- Совет за професионален развој на наставниците(СПРН)-да се формира од МОН и улогата е да дава совети, предлози или препораки за успех во развојот,

- Одбор за акредитација на програми за стручна и професионална обука на наставниците- да биде формиран од МОН и да донесува одлуки за акредитација на понудувачите на обука за наставниците,
- Агенција-Одбор за лиценцирање на наставници- формиран од МОН и Синдикатот за прашања поврзани со лиценцирање на новите наставници и има право на одземање на лиценца на наставник доколку утврди последователни слабости во неговата работа,
- Кариерен развој на наставниците- осовременување на наставата и учењето со промена на статусот и надградувањето на наставниците, да се овозможи степенест развој во статусот на наставниците, а изборот за повисоко звање ќе се врши врз основа на прецизни индикатори за стекнатите компетенции (стр.340).

Најголем број на експерти истакнуваат дека професионализацијата на наставниците е предуслов за успешно унапредување на квалитетот на образованието и дека тоа е од голем интерес за оние кои ја креираат образовната политика. Токму поради тоа е потребно воведување и развивање на концепт за професионален развој на наставниците. Создавањето стимулативни општествени и професионални услови за кариерен развој во наставничката професија значително ќе го промени односот на наставникот кон сопствениот професионален развој.

Како друга главна и влијателна околност која влегува во воспитно-образовниот процес е и доживотното учење и професионалниот развој на наставниците. Во секоја земја треба да се спроведат соодветни политички мерки со цел промовирање на доживотното учење на наставниците. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците, како и континуираниот развој на училиштето треба да се посматраат во нивното единство и да се промовираат во природно поврзани и меѓузависни процеси. Доживотното учење треба да овозможи други модели и патишта за учење, како независно учење, училишното искуство и вклученоста во проекти за подобрување на училиштето треба да се ценат и да се признаваат и да се сертифицираат. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците имаат смисла само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на образованието на ученикот.

Мотивацијата на кадарот за стручното усовршување врши силно влијание врз резултатите од усовршувањето кои кај индивидуата се јавуваат како повисок степен на стручно образование. Тешко е да се мотивира кадарот за своето стручно усовршување

сфатено како внатрешна потреба, интерес и желба на субјектот да се дообразува за да биде поуспешен во работата, а не само да биде учесник на формите за стручно усовршување организирани од некоја стручна институција. Формалното присуство на наставникот на некој семинар, советување, предавање, трибина или некоја друга форма лесно може да се обезбеди со користење на различни средства како што се евидентирањето, следење на редовноста и сл.

Секој наставник различно ја сфаќа и чувствува потребата да го збогатува своето општо и стручно образование. Некои наставници се трудат да бидат поуспешни во својата работа и затоа сакаат постојано да се во тек со современите текови во наставата и во својата струка, додека кај другите нема такви желби и тежненија.

Во развојот на мотивацијата за усовршување влијание врши и праксата и навиките што ги стекнуваат наставниците за време на студиите. Таква функција вршат семинарските работи, дипломските работи, изработки на предавања, реферати, учество на вежба и сл. Најбитно е да се делува на развојот на интересот и желбата за воочување на битни воспитно-образовни прашања третиран во литературата, како и системно упатување на студентите во техниките и методите на самостојно учење и користење стручна литература и периодика.

Професионалното усовршување на наставникот се развива и усовршува низ соодветни форми на континуирано образование:

- соработка (формална и неформална) – оваа соработка се реализира низ контакти, дијалози и други форми на интерактивна комуникација на наставникот со: учениците, колегите, директорот на училиштето, стручните служби во училиштето, родителите, субјекти од други организации и институции поврзани со дејноста на наставникот;
- лично или индивидуално усовршување- овој вид на усовршување може да биде потесно (во рамките на струката) и пошироко (општообразовно). Се реализира низ различни методи и форми на самообразование, според индивидуалните особини, потреби и интереси на наставникот за да ги развива своите потенцијали и да се менува себе си и воспитно-образовната практика. Личното усовршување се реализира низ следниве активности: активно следење на педагошката литература, следење на дневен печат, списанија, читање на

литературни дела, консултирање на литература од сродните педагошки науки, користење на интернет, учество на научно- истражувачки проекти.

- групно или заедничко усовршување- се реализира преку учество на разни организирани форми каде наставникот може да биде во улога на активен партиципиент или активен слушател со можност за вклучување во дискусија. Најчесто применливи се следниве форми: семинари, симпозиуми, научни собири, трибини, тркалезни маси и др.

Перманентното образование е од фундаментално значење за одржување и подигање на поголемо ниво на професионалната компетентност на секој наставник. На неговата современа основа би требало организирано и системски да се уредува проблематиката за стручно усовршување на просветните работници. Во таа пригода нужно е да се почитуваат искуствата од развиениот свет и да се проектира таков модел кој во нашите услови ќе биде најделотворен. Вниманието треба да се посвети во воспоставувањето похармонични односи помеѓу теоријата и праксата; помеѓу програмските основи на основата на која се усовршува наставникот за најтесната струка.

Во фазата на дефинирање на стратегиите на перманентното усовршување на наставниците според Мијановиќ (2004) потребно е адекватно да се решат неколку клучни прашања: „1. Да се изврши *соодветен избор* на содржините по ниво на перманентното усовршување, 2. да се дефинираат *флексибилните форми* на стручното усовршување, 3. да се согледаат и маркираат *социјално- психолошките аспекти* на перманентното усовршување на наставникот“ (стр.10). Сите овие прашања бараат флексибилен и пред се диференциран пристап. Не смеат да се занемарат фактите дека наставниците меѓусебно се различни, не само по формално стекнатиот степен, туку и по типот на завршеното училиште; со постигнатиот успех во текот на иницијалните студии; со работното искуство кое е на располагање и со стекнатата професионално-стручна компетентност. Покрај ова тоа треба да се имаат во предвид и различните погодности, мотивацијата, образовниот амбиент кој е на располагање и многу други објективни и субјективни претпоставки од релевантно значење за успешно усовршување, односно професионален развој на секој поединец.

Со тоа експертите задолжени за изработка на стратегиите за професионално усовршување на наставниците обврзани се да ги пронајдат и понудат најпримерните методи и пристапи за нејзина најцелисходна реализација во праксата.

Според Мијановиќ (2004) во современата теорија и пракса на развиените земји најчесто доминираат два основни организациони облици и тоа:

„а) Суштината на индивидуалниот облик на перманентно усовршување на наставниците се сведува на планско и континуирано следење на стручната и научната литература; организирано консултирање на менторите, советниците, педагозите и коопнетентните колеги за одредени прашања; самостојно стекнување на знаења преку интернет и другите електронски медиуми; стекнување на драгоцени знаења и искуства во текот на реализацијата на студиските посети, еминентните центри, институти и другите педагошки установи.

б) Групните облици на перманентното усовршување на наставниците непосредно се реализираат во рамките на наставничките совети, стручните активи, семинарите, советувањата, симпозиумите; квалитетно организирање на стручните екскурзии; со учество во стручните и научните проекти; со јавните предавања, трибините и посебно конципираните курсеви, како и наменски периодично организираните педагошки училишта и сл.“ (стр. 11).

Неоспорно е дека сите облици и форми на стручното усовршување заслужуваат внимание и бараат соодветно место во перманентно усовршување на наставниците. Секој поединечен модалитет и облик има извесни предности и недостатоци.

Новиот тип на училиште, пред се, претпоставува брзи промени на постоечкиот и профилирање на новиот тип на наставник. Тоа всушност, значи дека е невозможна успешна имплементација на иновации во училиштето без претходно добро организирани професионални подготовки, односно усовршувања на наставниците. Професионалниот развој на наставниците, подразбира зголемување на наставничката свесност за тоа што, како и на кој начин може да придонесе за унапредување на воспитно-образовниот процес.

Потребен е процес на детално анализирање на потребите за професионален развој на наставниците, според конкретните идентификувани потреби на наставниците и училиштето. На таков начин се оформува повратна информација за потребите од активност или процес. Ако во тој процес активно бидат вклучени и наставниците ќе може да се подготви план за професионален развој на наставниците со точно одредени

цели, целни групи, потребни ресурси, динамика, очекувани резултати и систем за следење и вреднување на сите етапи од тој процес.

Според Националната програма овој приод е клучен не само од национален аспект, туку и од аспект на остварување на целите на Европската комисија за образование преку четирите клучни прашања на кои треба да се одговори:

1. „Идентификување на вештините што треба да ги поседуваат наставниците и обучувачите, со оглед на нивните променливи улоги во општество базирано на знаење.
2. Обезбедување на услови кои им пружаат адекватна поддршка на наставниците и обучувачите во нивното третирање на предизвиците на општеството базирано на знаење, вклучувајќи иницијална обука и професионално усовршување од перспективата на доживотно учење.
3. Обезбедување на задоволителен влез во наставничката професија, во сите предмети и степени, како и грижа за долгорочните потреби од оваа професија преку зголемување на атрактивноста на наставата и обуката.
4. Привлекување на нови “регрути“ во образовната и обучувачката професија кои имаат професионално искуство во други области“ (стр. 335).

Напредувањето и развивањето на наставникот на овој начин, овозможува зголемување на квалитетот на работата, ја зголемува мотивацијата, се развива систем на евалуација и самоевалуација. Професионалниот развој на наставникот е отворен, динамичен и траен процес кој подразбира и пренесување на новото знаење од различни професионални области и научни дисциплини, како и следење на европските трендови за подобрување на квалитетот на образованието.

Со оглед на тоа дека модерниот брз пристап до информациите бара и менување на концепцијата за давање и примање на истите, една од најважните насоки на понатамошното образование на наставниците е усовршување на начинот на размената на информации меѓу наставникот и ученикот, поразличен од досегашниот. Пред се, се мисли на применувањето на иновативни техники во наставата, со чија помош кај учениците се развива способноста за креативно мислење, кое, пак во понатамошниот процес на учење и разбирање дава потрајни информации и поквалитетно знаење.

Наставниците треба да се едуцираат и:

- да воспостават атмосфера во училницата што ќе поттикнува отворена и одговорна интеракција;

- да ја изменат својата доминантна позиција на часот;
- да користат ефикасни техники што ќе промовираат критичко мислење и самостојно учење кај учениците;
- да станат едукатори на други наставници.

Искуството покажува дека една иста содржина подобро се совладува со креативните техники, односно знаењето останува трајно и применливо во секојдневниот живот, а се губи навиката за исклучиво фактографско знаење. Како што покажала наставната практика, воведувањето на иновациите во наставата предизвикува голем интерес кај учениците, содржините многу полесно се усвојуваа, а часовите се раздвижени и интересни.

3.7. АКТИВНОСТИ НА ПРОФЕСИОНАЛЕН РАЗВОЈ ВО УЧИЛИШТЕТО

Професионалниот развој во училиштето може да се одвива низ хоризонтално учење (наставниците учат едни од други) и подразбира различни видови на организирано и планирано пренесување на знаења или размена на професионални искуства внатре во училиштето или помеѓу училишта. Истражувањата во праксата покажуваат дека најдобри резултати, што се однесува за професионалниот развој се постигнуваат со примена на различни видови на хоризонтални учења.

За реализација на хоризонталното учење важна е и тимската работа. Овој вид на работа придонесува за подобро остварување на професионалниот развој на вработените, под услов да се случува по принципи кои обезбедуваат взаемна согласност и продуктивност. Тимската работа дава можности на создавање и развивање на нови идеи, како и значително поголема ефикасност во однос на работата на поединецот. Тимската работа е начин на кој се остваруваат многу облици на учење и развивање на успешни пристапи кои се градат на богатство и разновидност на знаења, мислења и погледи. Активностите кои се следат се всушност, начини низ кои се остварува хоризонтално учење.

Како **прво** е собирање и разгледување на информации за можноста од професионален развој на национално ниво и тоа преку:

- информации за стручна литература,

- информации за семинари и други активности за професионален развој во кои наставниците можат да учествуваат,
- информација за акредитирани програми за стручно усовршување на наставникот,
- поврзување на училишта, размена на искуства со други училишта.

Како **втора активност** е поддршката на наставниците на барање или на основа на опсервација во училиштето. Тоа може да опфати:

- совети и менторство на наставникот приправник,
- совети за наставниците од различни видови на професионален саморазвој,
- совети на наставниците кои се подготвуваат да конкурираат за повеќе знаење,
- совети на наставниците кои имаат потешкотии во работата.

Трета активност на хоризонталното учење се интересни групи кои може да се формираат на основа на различни области за кои постои интересирање. На пр: интерактивни методи во наставата на поедини предмети, развој на инструменти за формативно оценување итн. Интересна група може да сочинуваат повеќе лица кои работат заедно. Резултатите од активностите на овие групи може да бидат: материјални за настава и учење, нови наставни техники и методи, нагледни часови, корелации итн.

Четврта активност се состаноците во училиште кои можат да се организираат како округли маси, дебати, панел дискусија, постер, презентација и сл. Можат да бидат повикани и наставници од други училишта. На овие состаноци треба да се дискутираат теми важни за училиштето.

Петта активност се семинарите во училиште кои може да ги изведуваат наставници кои се акредитирани како тренери или учествувале во обука за тренери, како тренери надвор од училиштето. Темите можат да бидат поврзани со поедини предмети или можат да бидат од општо значење и наменети за сите наставници. Ако се поврзани за одреден предмет, обуката може да биде организирана за наставници кои предаваат исти предмети од неколку соседни училишта. Многу е ефикасна обуката на која присуствуваат сите наставници, а се однесува на области како што се: организација на работата во училницата, современи методи во наставата и учењето, развивање на критичко мислење низ наставните предмети, корелација и интеграција на наставните предмети итн.

Шестта активност е организација на отворени (експериментални и истакнати) часови. Овие часови може да се организираат на ниво на предметна и одделенска

настава, како и во рамките на една струка. Но, се препорачува овие часови да се изведуваат на тема која може да биде интересна за сите наставници или за повеќето од нив. Тоа се: интерактивни методи во училниците, формативното оценување, индивидуална поддршка на учениците, користење на ИКТ во наставата итн.

Седма активност е акционото истражување кое може да се занимава со различни теми. Се формираат истражувачки групи, а нивната работа ја координира наставникот носител на повисоко звање, педагог или психолог во училиште. Индивидуалниот развој и успешноста на учениците може да биде една од темите за истражување.

Осма активност се воннаставните активности кои се исто така важни, зошто можат да имаат посебна улога во развојот на ученичките знаења и компетенции. Оваа област исто така треба да се планира добро и сите активности треба да сочинуваат дел од долгорочната визија и планот за развој.

Деветта активност е менторството на наставникот приправник и е процес во кој наставниците даваат поддршка на студенти или наставници почетници, за да ги внесат во пракса и да допринесат за стекнување на одредени искуства за успешно завршување на студиите, односно смислено и успешно завршување на приправничкиот стаж. Менторскиот процес дава можност за професионален развој и на менторот и на менторираниот.

Десетта активност е поддржувањето на индивидуалното учење. Тоа е процес во кој поединецот, со поддршка на колегите ја развива и подобрува својата работа. Колегата како медијатор во процесот на размислување и донесување на одлука, не изнесува вредносни судови, туку го поддржува поединецот во пронаоѓање на сопствени решенија. Вештините кои се важни за оној кој го поддржува индивидуалното учење се: активно слушање, поставување на прашања, давање на повратна информација и изградување на добри односи.

На ниво на училиште треба да се планира во пет дена да се вклучи професионалниот развој во училиштето. Овие денови треба да се ускладат со календарот на работа на училиштето, на пример: два дена во август, два дена во јануари и еден во јуни (во период кога нема настава). Во текот на работата се треба да се планираат во два дела. Првиот дел е заедничка дискусија/ разговор за избрана тема. Во вториот дел се работи по принцип на интересни групи, на теми кои се предложени од наставниците најмалку 15 дена пред реализација на состанокот.

Министерството за образование и наука (особено Бирото за развој на образованието), универзитетите кои ќе понудат обуки за наставниците и невладините организации се активни во полето на образованието се со цел да се подобри праксата на наставниците и образовната средина во целост. Оваа соработка треба да изработи и материјален и нематеријален поттик за образование на сите нивоа, вклучувајќи ги и креаторите на политиката и едукаторите на наставниците инволвирани во изготвувањето на ефикасните стратегии и програми за подобро обучени наставници.

Паралелно со непосредното практично искуство, наставникот и теоретски и континуирано се развива и усовршува, при што неговата работа добива во квалитет и станува посоефицицирано променета.

4. МЕНАѢИРАЊЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

МенаѢментот ги покрива сите функции од кои зависи успешното работење на секој економски субјект и без него е незамисливо функционирањето на индустриското, но и на цивилизацијата воопшто.

Во зависност од школата на која авторите и припаѓале, изнесени се следните дефиниции за менаѢментот според Гоцевски (2003):

- менаѢментот е збир на акции водени кон некоја општа цел,
- менаѢментот има организациона улога, ги поставува обврските, одговорностите и односите во претпријатието,
- менаѢментот е дисциплина која ги систематизира правилата, принципите и теориите,
- менаѢментот се дефинира како интердисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво,
- менаѢментот е посебен процес на планирање, организирање, поттикнување и контролирање на остварувањато на поставените цели, со помош на човекот и другите ресурси.

Сепак може да се синтетизира една дефиниција според Гоцевски (2003) која „менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието“ (стр. 20).

Менаџментот е динамичен процес кој претпоставува успешно раководење со работниците и успешно искористување на расположливите ресурси за остварување на поставената цел без разлика дали се работи за претпријатие, државен орган, банка, универзитет, болница и сл. Современиот менаџмент исто така мора да се посматра како непрекинат процес, кој е постојано во движење, поставувајќи цели, остварувајќи ги нив, едновременно поставувајќи нови цели и градејќи стратегија за нивно остварување и се така непрекинато, во континуитет.

Менаџментот е професија и бара да биде извршувана од професионалци кои располагаат со сеопфатни знаења, способности и ставови. Според првите сфаќања менаџментот претставува своевидна умешност која се стекнува во текот на работењето и учењето.

Менаџментот не е својствен само на економската сфера, туку, напротив, тој рамноправно е застапен и во политичката сфера, во образованието, здравството, културата, уметноста, црквата и сл.

4.1. ОПРЕДЕЛУВАЊЕ НА ПОИМОТ МЕНАџМЕНТ

Поимот *менаџер* е изведен од поимот *менаџмент*. Според Мијановиќ (2004) „под поимот менаџер, се подразбира лице, индивидуа која управува со процесот или со дел од тој процес. Да се биде менаџер, значи да се постават работите така што се управува со луѓето во релациите коишто се однесуваат на некоја поставена цел и преку тие луѓе да се оствари целта“ (стр.170). Според некои исказувања, менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки, тоа се луѓе кои работат со и преку луѓето.

Менаџерот треба да создаде организација и клима за работа во која преку тековното работење може да се случат добари резултати и реализирање на поставените цели. Добриот менаџер треба да биде во состојба да делегира задачи на своите подредени и како претпоставен да им овозможува да ги реализираат тие задачи успешно.

Според Петковски (1998), д-р Тодор Кралев вели дека „менаџментот претставува комплекс на функции, кој во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите и водење кон остварување на тие цели, односно за управување“ (стр.48).

Поедноставни дефиниции за менаџментот, според Петковски (1998) се:

- Менаџмент значи да се поттикнуваат другите да го прават она што мислиме дека е правилно,
- менаџмент значи да се работи нешто со рацете на другите,
- менаџментот е остварување на нешто што се сака да се направи преку луѓето (стр.48).

Менаџментот, според Шуклев (2004) „се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието. Основните елементи на дефиницијата за менаџмент се: процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе и цели“ (стр. 5).

Можно е многубројните активности на менаџерот, според Петковски (1998) да се подредат во една од четирите групи на базични функции на менаџментот и тоа:

- планирање и одлучување- утврдување на целите, изработка на стратешки и тактични планови и конкретизирање на замислените содржини,
- организирање- прецизирање на должностите и одговорностите на секој актер на работниот процес, добра координација и сигурен систем на следење,
- раководење- водење и насочување на вработените во правец на остварување на важните цели на организацијата, создавање на пријатна работна атмосфера, успешно обучување на вработените, мотивирање,
- контролирање- процес на надгледување и приспособување на активностите.

Директорите на училиштата играат многу важна улога во правилното управување со училиштето. Тоа, според Петковски (1998) „ќе биде успешно ако директорот:

- ја познава мисијата на училиштето, постигнува согласност и припадност кон училишната мисија и дава идеи и цели за работата на училиштето,

- ја координира работата на училиштето со определување на улоги и делегира на овластување, моќ и влијание,
- е активно и визионерски вклучен во планирањето и спроведувањето на промените,
- е подготвен да делегира овластувања и да го вреднува придонесот на колегите,
- е обучен и вешт комуникатор кој ги информира вработените за важни одлуки и настани,
- има способност да се оддели од дневниот начин на живеење со цел да го бара она што е сигурно, да ги иницира проблемите и открива можностите за нивно решавање,
- е верен и предаден целосно на училиштето, неговите членови и неговата репутација,
- објективно ги проценува јаките и слабите страни на училиштето со цел да го изградува училиштето во тренд со најдоброто и по можност со најмалку штети,
- го подобрува квалитетот на предавањето во училиштето од час во час и од ден во ден,
- има високи очекувања од целиот персонал и сите ученици,
- ја препознава потребната поддршка и храброст што треба да му ја даде на секој еден, со цел тој поединец да го даде својот максимум“ (стр.187)

4.2. СПОСОБНОСТИ И КВАЛИТЕТИ НА МЕНАЏЕРОТ

Процесот на менаџмент или управување се среќава во секоја ситуација каде поединците се собираат заедно со заедничка цел да ги достигнат договорените резултати. Менаџментот е целосно насочен и се грижи за постигнување на резултати во работата. Постоенето на резултати подразбира воспоставување на комплет или систем од вредности и нивното значење заради кое тие треба да се постигнат.

Станување на успешен менаџер е всушност развивање на капацитет за да се разбере природата на резултатите и постигањата и да се поврзат тие во соодветни системи на вредности. Ова претставува потреба од вештини за анализа, за воспоставување приоритети и комуницирање.

Знаењата кои треба да ги поседува менаџерот во воспитно- образовниот и едукативен систем мора да бидат комбинирани и тоа: познавање на образовниот и едукативниот систем, образовната технологија, стандардите во образованието, организацијата на трудот, како и економските аспекти во образовната сфера, финансирањето на јавниот сектор и јавното образование и сл.

Менаџерите, според Гоцевски (2003) во основа треба да ги задоволуваат минималните карактеристики на современ менаџер, како што се:

- да бидат сестрано образовани,
- да бидат оспособени за преземање деловен ризик,
- да можат да донесуваат одлуки,
- да можат да управуваат и раководат,
- да имаат смисла за почитување на хиерархијата
- да се одлични организатори,
- да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето,
- да можат да поставуваат цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварување на тие цели,
- да имаат смисла за современост и нови трендови,
- да се флексибилни,
- да ја познаваат воспитно- образовната и истражувачка технологија,
- да имаат смисла за следење на пазарот на трудот,
- да имаат способност да ги насочуваат активностите кон остварување на поставената цел на институцијата (стр. 180).

Работните обврски на менаџерот во воспитно- образовните институции, според Гоцевски (2003) се:

- да се обезбедат услови за најефикасно давање на воспитно- образовни услуги кои ќе бидат пласирани на пазарот,
- да се планира и да се обезбеди стабилност на активностите и стратегија за развој на институцијата,
- да се обезбедат услови на организацијата,
- да се обезбеди вклучување во информатичкиот систем и
- да делува како авторитет кој одговорно ја води организацијата (стр. 178).

Според Гоцевски (2003) „успешен менаџер значи сестрано образована личност, способна за планирање, координирање, конторлирање, мотивирање, градење добри меѓучовечки односи, личност со посебна одговорност кон работата, компетентна, толерантна и сл“ (стр. 202). Според Гоцевски (2003) ставовите за способностите кои треба да ги поседува еден успешен менаџер се:

- способност за вршење на анализи,
- способност да пренесува идеи,
- способност да организира,
- способност да планира
- способност да ги инспирира другите,
- амбициозност за остварување на поставените цели,
- да поседува емотивна рамнотежа,
- да ја познава економијата,
- да има чувство на одговорност,
- да го охрабрува другите
- да поседува способност да ги подучува другите,

- да поседува чувство на лојалност кон вработените и институцијата,
- техничка способност,
- способност да ги препознае индивидуалните предности и слабости,
- способност да решава проблеми и донесува одлуки (стр. 203).

Дел од овие способности се стекнуваат низ формите на образование, дел се резултат на личните карактеристики на индивидуата, а дел се резултат на искуството. Оттука и произлегува дека успешен менаџер се создава во долг процес, а не се раѓа создаден.

Според Шуклев (2004) „менаџерот треба да има три вида способности- (skills) за да може успешно да ја извршува својата работа: техничка, човечка и концепциска“ (стр. 76).

Техничка способност- оваа способност се применува како способност за идентификација и анализа на проблеми и способност за употреба на средства и техники во технички подрачја, односно се интересира за работењето со “предмети“. Техничката способност е конкретна и е најважна за менаџментот на пониско ниво.

Човечка способност- претежно се интересира за работењето на луѓето. Човечката способност се однесува на меѓуодносите со други луѓе. Таа е способност на менаџерот да работи со други луѓе и да работи ефективно како член на група.

Концепциска способност- вклучува способност да се види претпријатието во целина, таа вклучува препознавање како различните функции во претпријатието зависат една од друга, сликовита замисла на односите на претпријатието во индустријата, општината, економските и општествените сили како целина. Менаџерот е способен да поставува на начин кој ја зголемува благосостојбата на целото претпријатие.

Во литературата според Шуклев (2004) се среќава и поинаква класификација: техничка способност, способност за комуникација, аналитичка способност, способност за одлучување и концепциска способност (стр. 78). Нови способности во оваа класификација се:

Комуникациска способност- е способност да се обезбедат информации во усна и во писмена форма од другите во организацијата, со намера да се оствари саканиот резултат.

Аналитичка способност- способност на менаџерот да употреби логични и научни приоди или техники во анализата на проблемите и можностите.

Способност за одлучување- менаџерска способност во селектирање на текови на акции со намера да се решат конкретни проблеми или повеќе проблеми. Претседателите на претпријатијата укажуваат дека одлучувањето е најважна способност потребна за успешно извршување.

Според Шуклев (2004) „работата на менаџерот е да креира окружување кое се однесува на остварување на личните цели и целите на претпријатието. Менаџерот мора да биде способен да инспирира, мотивира и да ја насочува работата на другите“ (стр. 87). Најсаканите квалитети што треба да ги поседува менаџерот, според Шуклев (2004) се:

1. **Менаџерот треба да биде способен да мисли-** Најлесно е да се направи, постапи, изврши, а најтешко јасно да се размислува.
2. **Менаџерот треба да биде способен да се изразува јасно-** Најдобро сфатената идеја е безвредна се додека не биде пренесена.
3. **Менаџерот треба да поседува техничка способност-** Техничката способност потребно е да се поседува за да се оспособи менаџерот да управува ефективно.
4. **Менаџерот треба да поседува способност да мисли широко-** Да биде способен да види над се, да не ја промаши шумата од дрвјата.
5. **Менаџерот треба да биде продавач-** Продавањето на идеи- убедувањето на другите дека е вредна- е една од главните задачи на менаџерот. Продавањето на план на акција е витален дел од комуникацијата и мотивацијата.
6. **Менаџерот треба да поседува морален интегритет-** Неговите подредени треба да имаат доверба во него и во неговите акции.
7. **Менаџерот треба да биде емотивно стабилен-** Тој треба да ги чува неговите лични чувства надвор од деловните проблеми.
8. **Менаџерот треба да поседува способност за човечките односи и да проникнува во мотивацијата и однесувањето на човекот**
9. **Менаџерот треба да поседува организациска способност**

10. Менаџерот треба да биде динамичен- Таа е потребна за да движи напред, да менува, да открива нови траги, да прави поголеми и подобри работи.

Квалитетите на менаџерите се комбинација на лични карактеристики и способности. Менаџерот треба да биде способен: да анализира, да пренесува идеи, да организира, да планира, да ги инспирира другите, да ги охрабрува оние што грешат, да подучува други, да биде лојален на претпријатието, да биде амбициозен, да располага со техничка способност, да решава проблеми и да донесува одлуки, да има чувство на одговорност и др.

4.3. ФУНКЦИИ НА МЕНАЏЕРОТ

Директорот на училиштето треба да биде иницијатор и организатор, па дури во еден дел и реализатор на сите претходно наведени активности. Тоа бара негово перманентно стручно усовршување и следење на современата домашна и светска стручна и педагошка литература, посета на семинари за обука и усовршување на директорите од сферата на менаџментот во образованието и педагогијата и сл.

Според Петковски (1998), М. Вилотијевиќ (1993) кажува дека може да се издиференцираат овие функции на директорот на современо училиште:

- Планско- програмерска функција
- Организаторска функција
- Раководна функција
- Евалваторска и истражувачка функција
- Педагошко- инструктивна функција (стр. 215).

Планирањето е менаџерска функција со која врз база на анализа на резултатите остварени во некој изминат период, се предвидува иднината и се донесуваат одлуки за целите кои треба да се остварат. Во рамките на оваа функција на директорот на училиштето спаѓаат:

- изработка на долгорочни планови- изработка на стратешки план за развој на училиштето,

- изработка на краткорочни планови- изработка на годишната програма за работа на училиштето и изработка на оперативните планови за работа, познати како месечни или седмични програми.

Организаторската функција е да се определуваат начините, методите, постапките со кои треба да се реализираат зацртаните програми и планови за работа на училиштето. За да ја обавува успешно оваа значајна функција, директорот на училиштето треба да поседува определени особини. Така според Петковски (1998) ,М. Вилотијевиќ (1993) ни дава една листа на особини кои треба да ги поседува директорот: „високо ниво на знаење, интелигенција, креативност, оригиналност, иницијативност, истрајност, самосталност, одговорност и практичност“ (стр.221). Покрај општите особини, голема важност имаат и индивидуалните карактеристики на директорот кои се значајни за неговата организаторската функција, а тоа се: авторитет, енергичност, активност, иницијативност, самосталност, друштвеност, аналитичност и чувство на припадност.

Раководна функција е успешно обавување на функцијата и секој директор на училиштето треба да создава амбиент или клима за работа, како „здрава почва која ќе даде добри плодови“. Тоја мора да ги запознае законските прописи и прописите на кои се заснова училиштето, сите членови на персоналот со вкупниот материјално-технички потенцијал на училиштето, со финансиската состојба и можностите на училиштето.

Евалваторска и истражувачка функција- мерењето на достигнувањата на поединците и училиштето во целина е потреба за да се има повратна информација за степенот на реализацијата на работењето. Евалвацијата е насочена кон работата и постигнувањата на наставниците и учениците во училиштето. При тоа многу е битна комуникацијата со персоналот, учениците, нивните родители, а денес и со членовите на локалната заедница. За успешно спроведување на оваа функција, директорот на училиштето користи различни методи, техники и постапки и за нив подготвува соодветни инструменти (прашалници, евиденциони листи, формулари и сл.).

Педагошко- инструктивна функција- тој со своето искуство и знаење треба да биде во состојба да ја спроведува потребната функционална обука на наставниот персонал. Во реализација на оваа своја функција директорот на училиштето треба да користи: индивидуална форма на работа со персоналот, при што ќе им дава конкретна

стручна помош и ќе им помага во надминувањето на сопствените слабости; да подготвува предавање за членовите на стручните активи и Наставничкиот совет; да организира работилници и интерни семинари и да подготвува план за усовршување на наставниот персонал, и во тие рамки да им овозможува учество на семинари, трибини, предавања, конгреси, конференции и сл. од сферата на образованието.

Извршувајќи ја оваа своја функција, директорот на училиштето практично ја покажува и докажува грижата за перманентно професионално усовршување на персоналот во училиштето, што несомнено е многу значајно за унапредување и усовршување на работата на училиштето.

Треба да се истакне фатот дека добар дел од директорите во училиштата не се во состојба целосно и квалитетно да одговорат на оваа функција, бидејќи постои отворениот проблем со нивното базично професионално образование и нивното перманентно усовршување.

Според Шуклев (2004, стр. 121) процесот на менаџирање вклучува основни функции што ги извршуваат менаџерите:

Планирање

Етимолошки, зборот планирање потекнува од латинскиот збор *planum*, со значење рамна површина, стан, се проширило на правење скица, карта или план. Планирањето се дефинира како менаџерска активност со која се унапредува работата на менаџерите.

Според Шуклев (2004, стр. 124) суштината на карактерот на планирањето може да биде сфатена низ четири основни принципи:

1. Придонес кон целите
2. Примарност на планирањето
3. Ефикасност на плановите
4. Проникнување на планирањето.

Во динамични услови на стопанисување кои се карактеризираат со технолошки промени, зголемена неизвесност во работењето и зголемена конкуренција се зголемува и потребата од планирање. Менаџерите треба да планираат затоа што тоа им дава насока, го намалува ударот од промените, ги минимизира загубите и непотребностите и поставува стандарди за унапредување на контролата.

Секое планирање се однесува на иднината. Тоа значи дека планирањето “работи” со иднината врз сегашните одлуки. Планирањето е значајно за врвните менаџери за да можат поефикасно да ги извршуваат одговорностите.

Организирање

Според Шуклев (2004) „организацијата се грижи за комбинирање и координирање на поединците и активностите во претпријатието. Организацијата ги интегрира различните работи во претпријатието во ефикасен систем за остварување на целите на претпријатието“ (стр. 171).

Организирањето (organizing) е втора функција на менаџментот. Организирањето се однесува на утврдување на работата, групирање на работите, дефинирање и делегирање на одговорноста и авторитетот и создавање односи помеѓу менаџерите и работниците. Организирањето ја зголемува ефикасноста на менаџментот и ги намалува конфузијата и недоразбирањата во текот на извршувањето на работата.

Организирањето е процес на создавање на организационата структура. Тоа вклучува групирање на активностите во работата, воспоставување односи помеѓу претпоставените и подредените низ пренесените задачи и делегирање на авторитетот. Важноста на организирањето се гледа во: поделба на работата што треба да се изврши, дефинирање на обврските и одговорностите и делегирање на авторитетот потребен за извршување на обврските и одговорностите. Ако нема организација, присутен ќе биде хаосот, ќе нема ефикасен начин да се спречи дуплирањето на активностите. Постапката на организирање започнува со определување на работата и нејзината поделба.

Придобивките од добрата организација се повеќекратни: определување на текот на работата, обезбедување на водич за индивидуално извршување, помагање во планирањето и контролата, воспоставување на канали за комуницирање и одлучување, избегнување на дуплирањето на работата.

Координирање

Координирана активност е онаа во која задачите на вработените се усогласени и поврзани за остварување на целите на претпријатието. Најдобра координација се постигнува кога поединците забележуваат дека нивната работа придонесува да се остварат целите на претпријатието. Координирањето примарно се смета како витална фаза на контролата. Според Шуклев (2004) координирањето „се дефинира како процес на комуницирање со другите, внатре и надвор од менаџерската контрола“ (стр. 219). Координирањето уште се дефинира и како процес на управување со конфликтите, со

цел да ги спречи да станат жестоки и да го прекинат остварувањето на задачите. „Координирањето (coordination) претставува синхронизирано поврзување на работата, извршувана од други луѓе, во различни организациони единици, за остварување на целите на претпријатието“ (Шуклев 2004, стр.220).

Мотивација

Терминот мотивација потекнува од латинскиот збор *movere* со значење да се движи. Мотивирањето (motivation) може да се изразува и со зборовите: желба, сакање, цел, потреби, поттикнување, движење, иницијатива и сл. Мотивот е дефиниран како внатрешна состојба која дава енергија, активира и движи и која насочува или канализира однесување кон целите. Мотивирањето е од крајно значење за менаџерите, зошто нивната улога е вработените да бидат полни со енергија во остварувањето на целите на организацијата. Мотивирањето е работа на менаџерите за извршување, за поттикнување, за охрабрување и за одушевување на луѓето да преземат акција.

Фактори кои влијаат на мотивацијата на една индивидуа се (Шуклев 2004, стр. 251):

1. Според првата класификација, факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи: првата група ја сочинуваат оние фактори кои работникот ги внесува во работата, а втората ја сочинуваат оние фактори кои го претставуваат окружувањето на работата.
2. Според втората класификација факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во три групи. Првата група на фактори кои влијаат на мотивацијата се индивидуалните карактеристики. Тоа се : ставовите, интересот и потребите. Втората група на фактори кои влијаат на мотивацијата се карактеристиките на работата, како што се: автономија, разновидноста на задачите, потребната повратна спrega и видот на внатрешните награди. Третата група на фактори кои влијаат на мотивацијата се карактеристиките на претпријатието, како што се: климата во претпријатието, системот на награди, непосредното работно окружување и др.
3. Според третата класификација факторите кои влијаат на мотивацијата се систематизирани во две групи. Првата група работни фактори, се познати како мотивациони фактори или фактори на задоволство или поддржувачки фактори. Во оваа група спаѓаат: успехот, признавањето, унапредувањето, можниот раст и одговорноста. Втората група на работни фактори се познати како

немотивациони фактори или фактори на незадоволство или неподдржувачки фактори. Во оваа група спаѓаат следниве фактори: работните услови, надзорот, политиката на компанијата и менаџментот, меѓуперсоналните односи и сл.

Улогата на парите како мотиватор е објаснета низ мотивационата теорија на хиерархијата на потреби, чиј основоположник е Abraham H. Maslow.

Први по ред се физиолошките потреби. Очигледно е дека основното значење на парите лежи во нивната моќ да се купи задоволување на основните физиолошки потреби: храна, облека, стан.

Втори по ред се потребите за сигурност кои во светлината на парите означуваат финансиска сигурност. Барањата на колективното договарање за сигурност, како општиот феномен на купување животна осигурување, и користење на парите за задоволување на потребите на сигурност.

Трети по ред се социјалните потреби кои се наоѓаат на третото ниво во хиерархијата на потребите и тоа само индиректно.

Четврти по ред се потребите за почитување. Парите сега се мерка на статусот и остварувањето. Најважни за задоволување на потребите за респект.

Петти по ред се потребите за самоисполнување. Парите се од мала важност во обезбедувањето исполнување.

Контролирање

Контролата е петата функција на менаџерот. Контролирањето е механизам за откривање и коригирање на добиените резултати од планираните. Намерата на контролата е позитивна, да обезбеди дека она што било планирано е и направено.

Според **првото стојалиште**, контролата е функција која го поврзува крајот на процесот на менаџментот со почетокот на процесот на менаџментот- планирањето.

Според **второто стојалиште**, контролата е процес на мерење на стварните резултати, споредување на тие резултати со планираните или со некој друг стандард, дијагностицирање на причините за девијации и превземање на корективна акција кога е потребно (Шуклев 2004, стр. 299).

Контролирањето се однесува на мерење на остварените резултати со стандардите, дијагностицирање на причините за евентуалната девијација на остварените резултати од стандардите и преземање корективна акција, кога е потребно.

Потребата од контрола може да се согледа во:

1. контролата ги прави плановите ефикасни

2. контролата воспоставува принуда врз организациските активности,
3. контролата ја прави организацијата ефективна,
4. контролата ја прави организацијата ефикасна,
5. контролата обезбедува повратна спрега и
6. контролата го помага одлучувањето (Шуклев 2004, стр.301).

Одлучување

„Одлучувањето е процес на утврдување проблеми, формулирање на алтернативни решенија за проблемот, селектирање на алтернатива, спроведување на решението и контрола на истото“ (Шуклев 2004, стр. 327).

Одлучувањето како процес има за резултат одлука. Во секојдневното работење, менаџерот подготвува одлуки кои треба да се остварат во подолг или во пократок временски период. Менаџерите треба да подготвуваат одлуки кои можат да бидат: организациски и персонални, основни и рутински и програмирани и непрограмирани.

Прифаќање стратегии, поставување цели, формулирање политика и планови се примери за организациски одлуки.

Основните одлуки се разгледуваат како неповторливи по својата природа и имаат судбоносно значење за претпријатието. Рутинските одлуки често се повторливи по својата природа и имаат незначително влијание врз претпријатието. Програмираните одлуки се повторливи, јасно дефинирани и рутински. Непрограмираните одлуки се подготвуваат за единствена, неповторлива ситуација. Овие одлуки се нередовни и непрецизно дефинирани.

4.4. МЕНАѢИРАЊЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНИОТ РАЗВОЈ НА НАСТАВНИЦИТЕ

Директорот на своето работно место организира голема лепеза на активности. Покрај сите други обврски кои ги има, професионалниот развој на вработените или ремоделирањето на наставната работна сила го става директорот во улога на трансформациски водач. Добриот директор треба да може да направи и обезбеди повеќе од само стабилно училиште (Јанкуловски 2008).

За да го достигнат својот полн потенцијал, наставниците треба да работат во училиште кое е креативно, кое овозможува услови, инструменти и опкружување за

работа, училиште кое е флексибилно, училиште кое учи. Најголемото влијание на сите овие елементи го има водството. Ако процесот на учење и поучување, односно педагошкото водство го гледаме на нивоа, тогаш наставникот е водач во училиницата, а директорот е прв меѓу еднаквите- водач на водачите, или водач на наставниците. За ваквите училишта најважната улога на водството е мотивирање, оспособување и водење на клучниот ресурс- наставниот персонал.

Директорот со комплетниот увид во работата во сите вработени во училиштето може и треба врз проверени информации да го планира и организира професионалниот развој на наставниците и на тој начин да обезбеди образование на продуктивни граѓани на општеството.

Водството кое сака постојано да го движи училиштето по нагорна линија на развој, тоа во голема мера го постигнува преку работата со вработените посебно со наставниците како директно вклучени во воспитно-образовниот процес. За да може тоа да го оствари водството мора свесно да се зафати со водењето и управувањето на активностите за професионален развој на наставниците со јасна цел- тие да бидат оспособени за улогата која ја имаат во училиштето со акцент на работата во училиницата. Секако дека не станува збор за едноставен рецепт кој резултира во брз ефект. Потребно е иницирање на процес на усовршување на наставниците, заради подобрување на квалитетот на нивната работа каде се можни многу различни активности за развој кои ќе ги интегрираат потребите за развој на поединецот наставник и училиштето.

Применување на активни методи на работа на наставниците во училиницата, користење на техники кои ќе ги поттикнат и мотивираат учениците ќе обезбедат работна атмосфера и дисциплина во училиницата. Сето тоа од наставниците бара да го напуштат комодитетот на академско предавање и да се навлезе во водите на активна настава фокусирана на учениците која бара поголемо планирање и подготовка и менување на улогата на наставникот во училиницата.

За да може директорот најдобро да го организира професионалниот развој на вработените според Јанкуловски (2008), Олдројд и Хел (Oldroyd I Hall) тврдат дека е потребно:

- да се анализираат потребите и да се утврдат целите
- да се одредат приоритетите, активностите и потребните ресурси

- да се делегираат одговорности на вработените за реализација на активностите
- да се вреднува успешноста и ефикасноста
- постојано да се проверува за квалитет на активностите и резултатите од активностите.

За да може сето тоа да се оствари директорот треба да создаде клима и да обезбеди средина во која наставниците ќе се чувствуваат пријатно, ќе се задоволни од работата, средина која ќе ги поттикнува да се развиваат и усовршуваат во професијата, средина во која ќе се цени и поддржува квалитетот и ангажираноста, средина каде успешните се истакнати и промовирани како во училиштето така и надвор од училиштето. Ваквата средина им овозможува на наставниците да носат комплексни педагошки одлуки во текот на подготовката и реализацијата на наставата: да идентификуваат проблеми, односно, ефективно и ефикасно да ги решаваат; да ја поврзуваат теоријата и практиката со цел учениците да можат да ги достигнат целите од учењето и преку тоа да образуваат идни продуктивни граѓани на општеството.

Искуството кое го внесуваат возрасните во новото учење може да е во конфликт со она што се очекува наставниците да го знаат и понекогаш се наметнува потреба некои работи да се „одучат“ што претставува посебна тешкотија. Затоа, поддршката која може и треба да ја даде водството на наставниците во процесот на нивното усовршување е клучна.

Според Јанкуловски (2008), Bush и Middlewood (2005) тврдат дека ако водството сака да овозможи учењето на нивниот персонал да напредува и организацијата да се развива како заедница која што учи, треба да се разгледаат како значајни следните нивни улоги.

Имајте улога на лидери- Улогата на директорот како пример за останатите треба да биде барем во две нивоа. Прво, тие треба да бидат професионално обврзани на нивното учење- доживотното учење за нив лично мора да биде реалност. Второ, тие ги претставуваат своите улоги на учење со охрабрувачко однесување во организацијата кое што демонстрира учење и обесхрабрување на НЕ учењето.

Поддршка на сите вработени како лидери- Оваа конкретна поддршка што треба да ја даде директорот да биде заснована на општата поддршка која што лидерот им ја обезбедува на своите колеги, онаа која што е заснована на доверба. Некои клучни

принципи кои што треба да се имаат во предвид, според Јанкуловски (2008), Egan (1982) тврди дека се: доверливост, кредибилитет, внимателно користење на моќта и разбирање. Ако своеволно кога експериментира за подобрување во учењето наставникот успее, тој да биде охрабрен што ќе предизвика учење на персоналот.

Охрабрете споделување на наученото- Потребата на вработените во образованието да споделуваат и да соработуваат треба да биде водена од водството и тоа и формално и неформално.

Изградете го како значајно учењето во сите менаџмент процеси- Училиштето кое учи треба да го изрази учењето во сите фази, започнувајќи од фазата на регрутирање, во фазата за оценување, преку опсервација на перформансите на наставниците и континуирано преку професионалниот развој на наставниците.

Развивање култура на истражување и рефлектирање- Ова е многу важен аспект на учењето на училиште, имајќи во предвид дека во некои земји од училиштата се очекува да „предаваат за тестирање“ и или опишани резултати, кои што предизвикуваат пасивност и прилагодливост и повисок процес на рефлексивност во текот на временските ограничувања.

Во Македонија почнуваат да се изработуваат надворешни стандардизирани тестирања/ евауации, па така ваквата ситуација во образованието ќе биде присутна. Во Македонија во наредните години ќе биде воведено надворешно испитување во сите основни училишта.

Оценување на ефикасноста на учењето на персоналот- Разбирањето дали политиката и праксата во учењето на персоналот се ефективни е важна потреба на лидерите. Тоа е многу комплексен предмет со големи барања и особено влијание има во подолг временски период на професионалниот развој.

Клучните играчи кои што се активно вклучени во училишниот живот може да го водат училиштето, бидејќи тие најдобро го знаат своето училиште. Доколку некој од надвор сака да подобри нешто, многу е важно најнапред добро да го разберат училиштето.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Промените кои се случуваат во воспитно-образовниот систем будат интерес за следење и нивна анализа. Во последните неколку години тие промени се случуваат многу почесто. Сите од нив имаат подеднаква важност за усогласување на наставата и лицата вклучени во неа со новините кои ги носи времето со својот брз напредок.

За успешно да ги задоволи потребите на времето во кое опстојува, училиштето пред се треба да има високостручни, креативно подготвени и соодветно мотивирани наставници. Објективно кажано тие мора да се носители на севкупната современост и актуелност. Успешноста на пооделни иновации, пред се е условена со разбирање, професионална подготвеност, мотивација и субјективна подготвеност на наставниците за да можат тие да се прифатат во воспитно-образовната практика. За да може успешно да се иновираат и совпаѓаат целите, содржините, облиците и методите на воспитно-образовната работа со актуелните потреби и промени треба да се обезбеди оптимален развој на наставниците и нивно перманентно усовршување .

Предмет на истражувањето е професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус во деветгодишното основно воспитание и образование, начините и ефектите од неговото менаџирање.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Целта на ова истражување е да се добијат сознанија за професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус во основните училишта од I до III одделение од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование во нашата држава до сега. Да се испита мислењето, ставовите и заинтересираноста на наставниот кадар и директорите за да можат успешно да ги реализираат новите наставни програми проучувано (следено) низ досегашниот развој.

Ова истражување пред се е современо, зошто проучува актуелен проблем во педагошката пракса и теорија. Воведувањето на деветгодишното основно образование и воспитание кај нас е со цел да се намалат како што се вели досегашните слабости и

да се развие основно училиште кое ќе ги следи развојните карактеристики на децата по периоди. Во ова истражување ќе се користи дескриптивниот метод, односно споредување и вреднување на добиените податоци. Според целта ова истражување ќе биде квантитативно.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од целта произлегуваат следните *задачи*:

1. Да се добијат податоци за професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус од подготовките и воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
2. Да се добијат сознанија за ставовите околу значењето на професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус од подготовките и воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
3. Да се добијат сознанија за ставовите околу значењето на професионалниот развој на директорите од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование во првиот образовен циклус;
4. Да се утврди значењето на досегашниот професионален развој на наставниците во реализирањето на новите наставни планови и програми од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
5. Да се утврди потребата за професионален развој на наставниците во реализирањето на новите наставни планови и програми од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
6. Да се утврди потребата за професионален развој на директорите во реализирањето на новите наставни планови и програми од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
7. Да се утврди мислењето на наставниците од првиот образовен циклус за системот на професионален развој во нашата држава;
8. Да се утврди мислењето на директорите од првиот образовен циклус за системот на професионален развој во нашата држава;
9. Да се согледаат размислувањата на наставниците за подобрување на системот на професионален развој во нашата држава;

10. Да се согледаат размислувањата на директорите за подобрување на системот на професионален развој во нашата држава;
11. Да се утврдат бројот на семинарите или обуките од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
12. Да се утврди активноста на наставниците во интерното стручно усовршување во училиштата за подобрување на реализацијата на наставата;
13. Да се утврди активноста на директорите во интерното стручно усовршување во училиштата за подобрување на реализацијата на наставата;
14. Да се утврди активноста на наставниците во своето лично стручно усовршување во училиштата и надвор од нив за подобрување на работата
15. Да се утврди активноста на директори во своето лично стручно усовршување во училиштата и надвор од нив за подобрување на работата.

4. ХИПОТЕЗИ

Поаѓајќи од предметот и целта на истражувањето поставени се следните хипотези:

Општа хипотеза:

Менаџирањето на професионалниот развој влијае на ставовите на наставниците во првиот образовен циклус на деветгодишното основно воспитание и образование и го подобрува реализирањето на новите планови и програми.

Посебни хипотези:

1. Професионалното усовршување во основните училишта ги задоволува потребите на наставниците од првиот образовен циклус за реализација на новите планови и програми;
2. Наставниците кои работат во училишта кои се наоѓаат во приградски средини се поинертни во нивното професионално усовршување;
3. Со воведувањето на деветолетката не постојат значајни разлики во промените во училиштата според нивната местоположба;
4. Менаџирањето поттикнува вклученост во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето;
5. Менаџирањето поттикнува континуирано образование на наставниците од првиот образовен циклус;

6. Кај наставниците доминираат позитивни ставови во однос на промените во наставните планови и програми со воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование;
7. Постои значајна разлика во степенот на вклученост на наставниците во работата на стручните тела во зависност од местоположбата на училиштата;
8. Не постои доволен интерес кај наставниците од првиот образовен циклус за пишување и објавување на стручни трудови.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Независна варијабла:

- Возрасната и образовната структура наставниците
- Материјалните услови во училиштата каде се изведува испитувањето
- Местоположбата на училиштата.

Зависна варијабла:

- Ставовите и мислењата на наставниците за професионалниот развој кои реализираат настава во првиот образовен циклус на деветгодишното основно воспитание и образование
- Ставовите и мислењата на директорите за професионалниот развој на наставниците кои реализираат настава во првиот образовен циклус на деветгодишното основно воспитание и образование.

6. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Популацијата на ова истражување се наставници од првиот образовен циклус и директори од основните училишта избрани по пат на случаен избор. Опфатени се наставници кои релизирале настава во првиот образовен циклус на деветолетката во претходните години од 20 основни училишта (вкупно 100 наставници) од централните и приградските средини на град Скопје и директорите од истите училишта. Со приказот на имињата на основните училишта ќе биде напишана и средината каде се наоѓаат и бројот на анкетирани наставници и директори.

Истражувачки примерок при анкетаирањето

бр.	Основно училиште	средина	Наставници	Директори
1.	„Вера Циривири- Трена“-Карпош	Градска	20	1
2.	„Св. Кирил и Методиј“- Центар	градска	20	1
3.	„Гоце Делчев“- Аеродром	Градска	20	1
4.	„Живко Брајковски“- Бутел	Градска	20	1
5.	„Димитар Македонски“- Аеродром	Градска	20	1
6.	„Наум Наумовски- Борче“- Гази Баба	Градска	20	1
7.	„Вера Јоџиќ“- Гази Баба	Градска	20	1
8.	„Јохан Хајрих- Песталоци“- Центар	Градска	20	1
9.	„Панајот Гиновски“- Бутел	Градска	20	1
10.	„Мирче Ацев“- Ѓорче Петров	Градска	20	1
11.	„Кочо Рацин“- Центар	Градска	20	1
12.	„Св. Кирил и Методиј“- Гази Баба	Градска	20	1
13.	„Владо Тасевски“- Карпош	Градска	20	1
14.	„Петар Поп Арсов“- Карпош	Градска	20	1
15.	„Лазо Ангеловски“- Аеродром	Градска	20	1
16.	„Братство- Единство“- Петровец	Приградска	20	1
17.	„Св. Кирил и Методиј“- Чучер Сандево	Приградска	20	1
18.	„Александар Урдаревски“- Чучер Сандево	Приградска	20	1
19.	„Браќа Миладиновци“- Илинден	Приградска	20	1
20.	„Гоце Делчев“- Бутел	Приградска	20	1

7. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во ова истражување ќе се применува дескриптивниот метод со компарација, анализа на педагошката стварност и актуелните состојби во основното образование со воведувањето на деветтолетката.

Техника на истражување :

- анкетаирање на наставниците за професионалниот развој кои реализирале настава во првиот образовен циклус на деветтолетката во претходните години;

- анкетирање на директорите за професионалниот развој кои влијае во реализирањето на наставата во првиот образовен циклус на деветолетката во претходните години.

Инструменти во истражувањето :

- анкетен лист за наставниците за професионалниот развој кои реализирале настава во првиот образовен циклус на деветолетката во претходните години
- . анкетен лист за директорите за професионалниот развој кои влијае во реализирањето на наставата во првиот образовен циклус на деветолетката во претходните години.

8. ОБРАБОТКА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

Податоците добиени при истражувањето се средени и прикажани табеларно. По средувањето, податоците се обработени и прикажани статистички со следните показатели:

- дистрибуција на фреквенција (f)
- процент (%) и
- аритметичка средина X

Податоците на прашањата од отворен тип се групирани по сличност на исказите.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТИРАЊЕТО НА НАСТАВНИЦИТЕ И ДИРЕКТОРИТЕ

Со помош на анкетањето на наставниците и директорите во основните училишта во град Скопје ги испитавме нивните мислења и ставови за професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус.

Почетокот на анкетниот лист е наменет за добивање на информации за структурата на анкетираниите по полот, степенот на образование, работното искуство и само за наставниците работното место (во кое одделение реализираат настава).

Табела бр.1 Структура на анкетираниите директори

Пол				Степен на образование			Работно искуство		
		f	%		f	%		f	%
а) женски		19	95%	а) ССС			а) до 10 години	2	10%
б) машки		1	5%	б) ВПШ			б) од 11 до 20 години	7	35%
				в) ВСС	7	5%	в) над 20 години	11	55%
				г) М-р		5%			

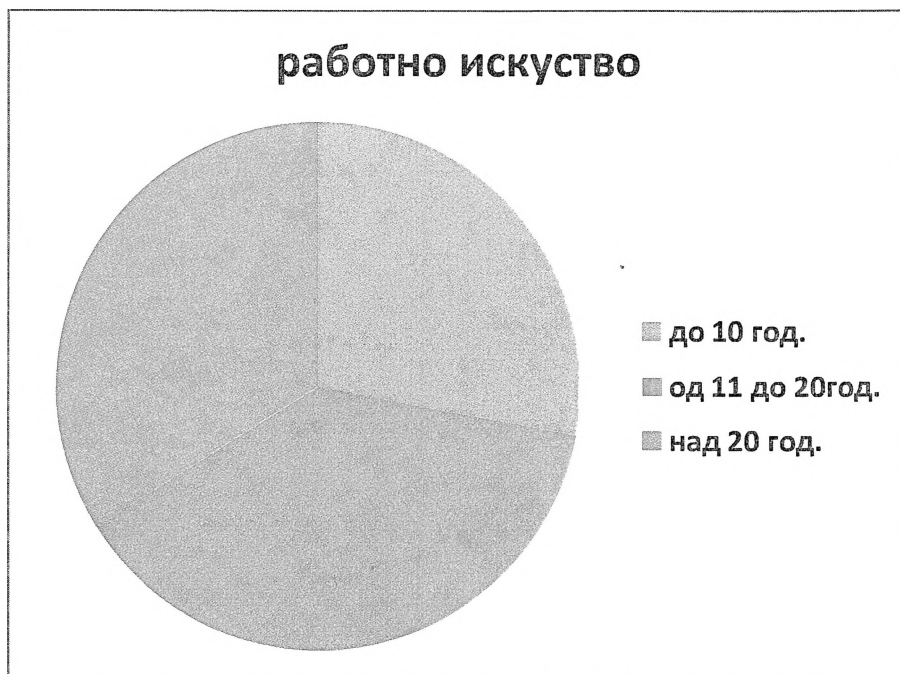
Табела бр. 2 Структура на анкетираните наставници

Пол			Степен на образование			Работно искуство			Работно место		
	f	%		f	%		f	%		f	%
а) женски	98	98%	а) ССС			а) до 10 години	28	28%	а) одделенски наставник во I одд	22	22%
б) машки	2	2%	б) ВППШ	4	4%	б) од 11 до 20 години	38	38%	б) одделенски наставник во II одд	34	34%
			в) ВСС	6	6%	в) над 20 години	34	34%	в) одделенски наставник во III одд	44	44%
			г) М-р								

Веднаш може да се забележи дека од опфатените училишта анкетирани наставници се 98% женски, а само 2% машки, а директори 95% женски, а 5% машки. Иако немаме релевантно истражување за половата припадност во училиштата, сепак очигледно е дека женската популација доминира во основното образование.

Во степенот на образование на анкетираните преовладуваат наставници со висока стручна спрема, дури 86%. Од средна стручна спрема и магистер нема анкетирани, а од виша стручна спрема анкетирани се 14%. Со почетокот на учебната 1995/96 год. во основно образование работен однос може да засноваат само лица со високо образование. Оттука се забележува и повисок процент на наставници со високо образование (тука се новопримените и оние кои го дооформиле своето образование на високо).

Во степенот на образование на анкетираните преовладуваат директори со висока стручна спрема, дури 85%, а 15% со стручна спрема магистер. Со виша стручна спрема нема директори, зошто тоа сепак ќе биде надвор од Законот за основно образование.

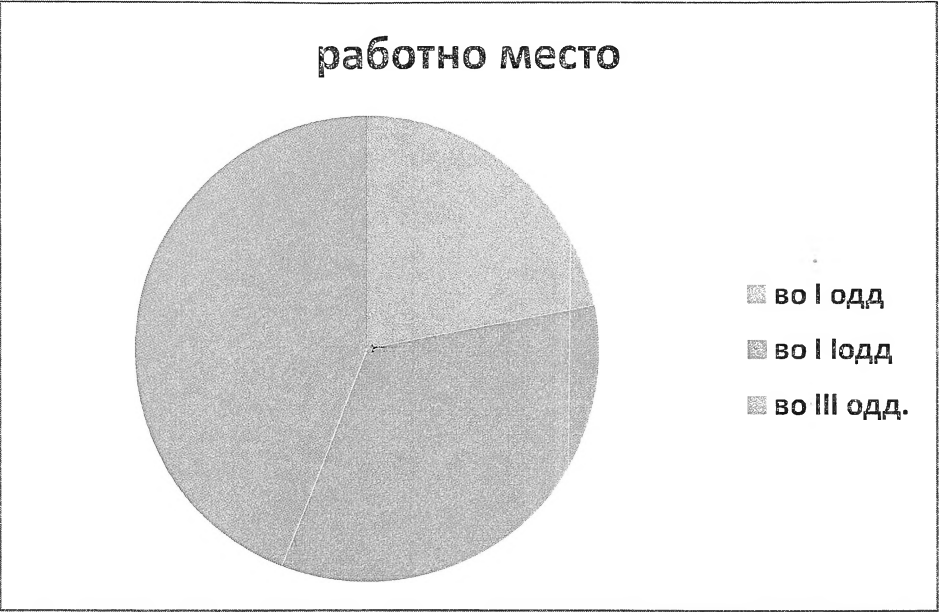


Графикон бр. 1 Работно искуство на испитаниците- наставници



Графикон бр. 2 Работно искуство на испитаниците- директори

Од испитаниците- наставници според работното искуство скоро подеднакво се опфатени од сите групи, а од испитаниците- директори најмногу анкетирани се со над 20 години искуство 55%.



Графикон бр. 3 Работното место на испитаниците- наставници

Најмногу испитаници- наставници има во групата што предаваат во трето одделение 44%.

Првото прашање во анкетниот лист е степенување по важност на дадените алтернативи кои се од големо значење за професионалниот развој. Понудени степени/ одговори се: НЕ- 1, ДЕЛУМНО- 2 и ДА- 3.

Табела бр.3 Алтернативи кои се од големо значење за професионален развој-наставници

Во табелата ви се дадени неколку алтернативи кои се од големо значење за вашиот професионален развој. Ваша задача е да дадете лична проценка на дадените алтернативи.	1-НЕ		2-Делумно		3-ДА		неодговорил		
Го подржувам професионалниот развој во нашето училиште	f	2	f	1	f	97	f	/	2,95
	%	2%	%	1%	%	97%	%	/	
Редовно организираме интерни семинари и обуки за професионален развој	f	2	f	38	f	60	f	/	2,58
	%	2%	%	38%	%	60%	%	/	
Се практикува тимското работење во моето училиште	f	9	f	41	f	50	f	/	2,41
	%	9%	%	41%	%	50%	%	/	
Има развиен систем на за стручно усовршување во училиштето	f	10	f	42	f	42	f	8	2,39
	%	10%	%	42%	%	42%	%	8%	
Постои размена на идеи за работа со колегите	f	3	f	30	f	67	f	/	2,64
	%	3%	%	30%	%	67%	%	/	
Иновациите во работата ги следам и применувам	f	1	f	15	f	83	f	1	2,83
	%	1%	%	15%	%	83%	%	1%	
Постојано се надоградувам	f	2	f	11	f	87	f	/	2,85
	%	2%	%	11%	%	87%	%	/	
Го планирам личниот професионален развој	f	2	f	17	f	79	f	2	2,79
	%	2%	%	17%	%	79%	%	2%	
Имам смисла за нови трендови и современост	f	1	f	21	f	76	f	2	2,77
	%	1%	%	21%	%	76%	%	2%	
Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат	f	35	f	42	f	21	f	2	1,86
	%	35%	%	42%	%	21%	%	2%	
Целите и приоритетите за стручно усовршување се јасни	f	5	f	42	f	51	f	2	2,47
	%	5%	%	42%	%	51%	%	2%	
Наставниците приправници постапно се воведуваат во работата и наидуваат на поддршка	f	6	f	24	f	67	f	3	2,63
	%	6%	%	24%	%	67%	%	3%	

Табела бр. 4 Алтернативи кои се големо значење за професионален развој-директори

Во табелата ви се дадени неколку алтернативи кои се од големо значење за вашиот професионален развој. Ваша задача е да дадете лична проценка на дадените алтернативи.	1-НЕ		2-Делумно		3-ДА		неодговорил		
Го поддржувам професионалниот развој во нашето училиште	f	/	f	/	f	20	f	/	3,00
	%	%	%	%	%	100%	%	/	
Редовно организираме интерни семинари и обуки за професионален развој	f	/	f	2	f	18	f	/	2,9
	%	/	%	10%	%	90%	%	/	
Се практикува тимското работење во моето училиште	f	/	f	6	f	14	f	/	2,7
	%	/	%	30%	%	70%	%	/	
Има развиен систем на за стручно усовршување во училиштето	f	/	f	11	f	9	f	/	2,45
	%	/	%	55%	%	45%	%	/	
Постои размена на идеи за работа со колегите	f	/	f	4	f	16	f	/	2,8
	%	/	%	20%	%	80%	%	/	
Иновациите во работата ги следам и применувам	f	/	f	2	f	18	f	/	2,9
	%	/	%	10%	%	90%	%	/	
Постојано се надоградувам	f	/	f	3	f	17	f	/	2,85
	%	/	%	15%	%	85%	%	/	
Го планирам личниот професионален развој	f	/	f	4	f	16	f	/	2,8
	%	/	%	20%	%	80%	%	/	
Имам смисла за нови трендови и современост	f	/	f	1	f	19	f	/	2,95
	%	/	%	5%	%	95%	%	/	
Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат	f	2	f	9	f	9	f	/	2,35
	%	10%	%	45%	%	45%	%	/	
Целите и приоритетите за стручно усовршување се јасни	f	/	f	4	f	16	f	/	2,8
	%	/	%	20%	%	80%	%	/	
Наставниците приправници постапно се воведуваат во работата и наидуваат на поддршка	f	/	f	5	f	15	f	/	2,75
	%	/	%	25%	%	75%	%	/	

Во првото прашање се дадени 12 алтернативи поврзани со значењето на професионалниот развој на наставниците, со три степени на одговори ДА, Делумно и НЕ. Може да се забележи дека најголем процент од наставниците и директорите има на првата алтернатива- *Го поддржувам професионалниот развој во нашето училиште*. Кај наставниците процентот за ДА е 97%, а за директори 100%. Пресметаниот изнесува 2,95 за наставници, а 3,00 за директори. Забележливо е дека и во двете табели најмала

аритметичка средина имаме кај алтернативите- *Има развиен систем за стручно усовршување во училиштето* и *Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат*. Кај наставниците алтернативата *Има развиен систем за стручно усовршување во училиштето* има средна аритметичка средина 2,39, а кај директорите таа е 2,45, а за алтернативата *Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат* има средна аритметичка средина 1,86 кај наставниците, а 2,35 кај директорите. Оваа статистика укажува дека овие елементи во професионалниот развој на наставниците се најмалку застапени во сите анкетирани училишта.

Наставничката професија одамна го има изгубено местото на скапилата на елитните професии. Во голема мера за оваа положба на наставниците причината е во самите нив. Многумина ги зафаќа малодушност, ја губат желбата и потребата за усовршување, развој и професионално потврдување. За ова големо влијание има непостоењето на концепт за наградување на добрите резултати во училиштата. Од анкета на наставниците 35% од нив кажале дека во училиштата нема награди за добрите резултати, а од директорите само 10%. 42% се изјасниле дека има делумно награди, а директорите 45% и 21% од наставниците кажуваат дека имаат награди, а директорите 45%. Во услови на се побрза информатизација и демократизација на општеството наставникот не смее и не може да биде само пасивен посматрач, туку треба да биде неуморен генератор, протагонист и носител на прогресивни идеи и иновации. Затоа треба воспоставување на пофлексибилни, похумани и понепосредни односи помеѓу наставникот, учениците и родителите, помеѓу училиштето и државата. Само добро подготвен и мотивиран наставник, безрезервно професионално ангажиран и со перманентно усовршување, објективно може да придонесе за успешно менување на училишниот и општествениот живот. Дека наставникот е подготвен за континуирано образование покажува и анкетата во која 70% од наставниците се искажале дека редовно стручно и педагошки се усовршуваат.

Добро организираното и квалитено конципираното перманентно усовршување на наставниците е најефикасно оружје во борбата за нивниот поволан стручен, професионален, социјален и општествен статус. Од анкетата 42% од наставниците се изјасниле дека во нивното училиште има развиен систем за стручно усовршување, а сличен е и процентот кај директорите 45%, исто толку се изјасниле дека има делумно развиен систем, а 10% дека немаат (8% не одговориле). Ова подразбира промена на самите наставници за да можат да бидат двигатели и носители на прогресивни

промени. Обуката и развојот претставуваат есенцијална потреба за создавање на наставен тим, кој многу поефикасно и поефективно ќе ја обавува својата работа. Организацијата на развојот има за цел да ја подигне, усоврши и подготви педагошката мотивација кај наставниците. Развојот е важна компонента за стабилна и успешна организација на субјектите во внатрешната градба на институцијата. Структурата на кадарот во училиштата приближно е еднаква, но резултатите во наставата се различни.

Гледано сумарно на сите алтернативи за значењето на професионалниот развој на наставниците може да се заклучи дека 65% од наставниците се изјасниле ДА, а 78% од директорите. Ова е охрабрувачки процент со што **се потврдува првата хипотеза** дека „Професионалното усовршување во основните училишта ги задоволува потребите на наставниците од првиот образовен циклус за реализација на новите планови и програми“.

Во **второто прашање** се бара бројот на посетени семинари или обуки кај наставниците и директорите со воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование.

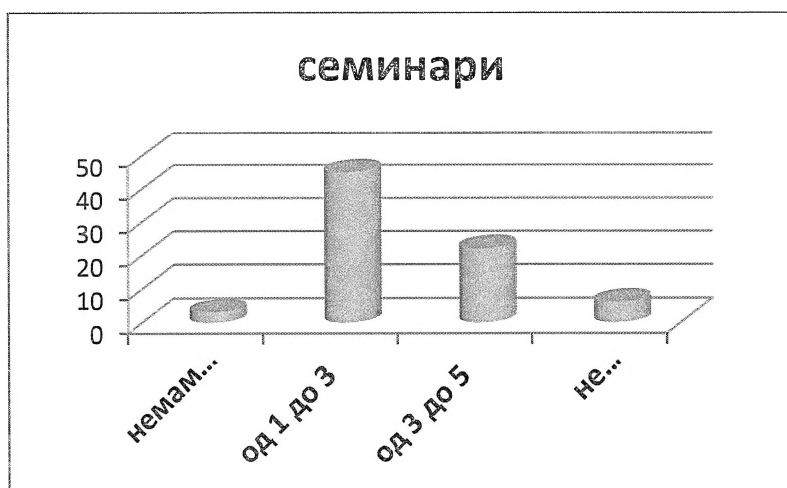
Табела бр. 5 Број на посетени семинари или обуки за наставници

Можни одговори	f	%
Немам посетено	3	3%
Од 1 до 3	45	45%
Од 3 до 5	22	22%
Повеќе од 5	24	24%
Не одговориле	6	6%

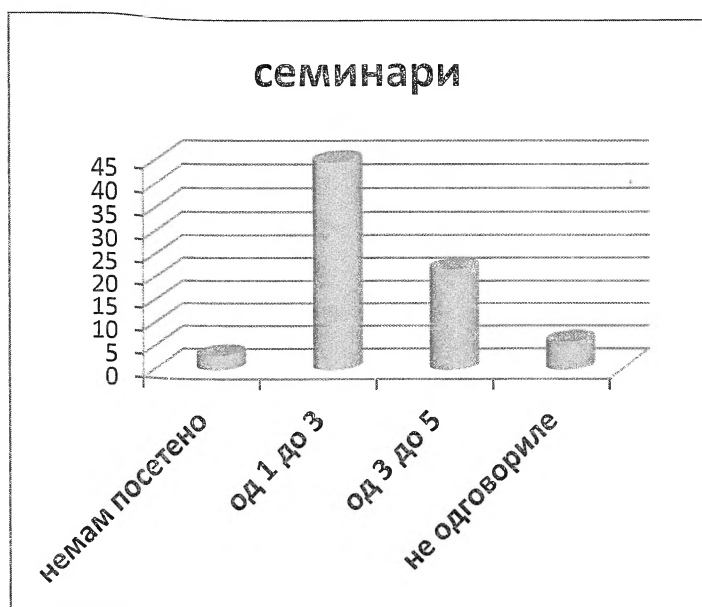
Табела бр. 6 Број на посетени семинари или обуки за директори

Можни одговори	f	%
Немам посетено	1	5%
Од 1 до 3	3	15%
Од 3 до 5	7	35%
Повеќе од 5	5	25%
Не одговориле	3	15%

Од табелата бр. 5 и 6 може да се забележи дека сличен е процентот кај наставниците и директорите кои не посетиле ниту еден семинар (3% и 5%). Најголем процент од наставниците 45% посетиле од 1 до 3 семинари или обуки, а кај директорите најмногу 35% посетиле од 3 до 5 семинари или обуки. Апстинирале од одговор 6% кај наставниците, а 15% кај директорите. Може да се забележи дека скоро и да нема наставници или директори кои не посетиле семинар од воведувањето на дветолетката.



Графикон бр. 4 Број на посетени семинари или обуки на наставниците



Графикон бр. 5 Број на посетени семинари или обуки на директорите

Третото прашање е од отворен тип и во анкетниот лист е формулирано: „Наведете на кои семинари за стручно усовршување сте учествувале во текот на минатата учебна година и кој ги организираше: (табела за внесување на одговорите)“.

Табела бр. 7 Името на посетените семинари и нивните организатори- наставници

Тема на семинарот за стручно усовршување	Бр.	Организатори
Образование за животни вештини	20	МОН и БРО
Интегрирана настава	3	БРО
Современи креативни методи и техники во наставата	3	БРО и Фондација Чекор по чекор
Образовен софтвер Toolkid	40	БРО,USAID,обучени наставници
Описно оценување	46	БРО
Унапредување на наставата по математика и природните науки за одделенска настава	8	ПЕП,БРО,Чекор по чекор
Воведување на деветгодишно основно образование	9	БРО
Модернизација на образованието	7	БРО
Менаџмент во училница	2	Тимор-Битола
Семинари за иновирани наставните планови и програми	27	БРО
Користење на ИКТ во наставата	10	Нашето училиште
Чекор по чекор	6	БРО,Фондација чекор по чекор
(Зајакнување на капацитетот)Подобрување на работата на училишните одбори	3	МЦГО
Мониторинг и оценување	1	Специјализирани приватни институции
Англиски јазик	1	МОН
Планирање на годишна програма	1	БРО
Интернет-користење	1	ЕКСИКО-ПМО
Изработка на интегриран годишен план	3	БРО-МОН
Современи техники и методи	2	Алгоритам центар
Асоцијација за читање	2	ASCO-MARA
Настава и учење на 21-от век	2	USAID-AED,Алгоритам центар
Хартијата се збира да се рециклира-ЕКО проект	2	ОХО-невладина организација
Родово сензитивно образование- еднаквост	2	Министерство за труд и социјала
Подобрување на оценувањето	5	БРО
Стручно усовршување на училишниот тим	1	ПЕП

Училиште по мерка на детето	1	БРО
Унапредување на средината за учење	5	БРО
Превенција на насилното однесување во РМ	1	БРО
Вклучување на локалната заедница во В-О процес	1	БРО
Електронски систем за јавни набавки	1	Министерство за информатичко општество
Комбинирано оценување	3	БРО
Комениус	1	Агенција за образование на РМ
Едукација за Едубунту	6	ПЕП,USAID
intell classmate PC	1	PEP,USAID+INTELL
Comenius etwinning portal	1	Национална агенција за образование на МК
Современа училница	2	
Успешни стратегии-основа за трајни знаења	1	ИМОП
FUN School	1	Млади и спорт
Обука за комбинирани паралелки	1	
Математика со размислување	2	БРО/УСАИД
Во минатата година не	1	
Работа со деца со посебни образовни потреби	2	Специјализирани јавни институции-дефектолози
Работа со компјутери за деца со посебни образовни потреби	1	Специјална невладина организација
Не одговориле	3	

Табела бр. 8 Името на посетените семинари и нивните организатори- директори

Тема на семинарот за стручно усовршување	f	Организатори
TOOLKID	5	БРО
Концепција на деветгодишно основно образование	1	БРО,МОН
Проект за модернизација	1	
Менаџмент во училиница	2	Тимор-Битола
Таа учебна година семинарите за одредени теми за наставник-ментор или обучувач бев ЈАС	1	
Оценување на учениците-примена на стандардите	9	БРО USAID-ПЕП
Наставни планови и програми	3	БРО
ИКТ во наставата	2	USAID
Изборните предмети во деветтолетката	1	БРО
Подобрување на работата на УО	2	БРО,МОН
Запознавање со новата програма за Пи III одд.	1	БРО
Заштита на учениците од интернет	1	Microsof
Наставата на 21 век	2	USAID-ПЕП
Читање со разбирање	1	UNICEF ,БРО
Јазично подрачје-меѓународен форум	1	ФОН
Индивидуален и групен пристап при изработка на проектна задача	1	КДС
Емоционална интелигенција во функција на лидерството трансакциска анализа	1	КДС
Развивање на комуникациски вештини	1	
Математика со размислување	1	
Описно оценување	1	БРО
Создавање на средина за учење	1	USAID
Образование за животни вештини	2	БРО
Работа со деца со посебни потреби	1	Специјализирани јавни институции-Дефектолози
Работа со компјутери за деца со посебни потреби	1	Специјализирана невладина организација
Употреба на ЕДУБУНТУ	1	МОН и БРО
ПЕП- проект	1	БРО,USAID
Проекти по информатика	1	БРО,USAID

Ако се направи споредба помеѓу семинарите кои ги посетиле наставниците и директорите ќе забележиме дека има мала разлика. Наставниците немаат посетено 9 семинари кои ги имале директорите. Бројката на посетени семинари е 40 кај наставниците, а 27 кај директорите. Бројката е навистина голема и побудува интерес за нивна анализа.

Повеќе години наназад се зборува за реформи во воспитно-образовниот систем. Еден период премногу беше актуелизирано растоварувањето на наставата од преобемните содржини обременети со мноштво фактографски податоци. Со осамостојувањето на Република Македонија широко се отворија вратите за наплив на проекти, без критички однос и длабока анализа. (Имињата на семинарите се напишани исто како што се во анкетните листи)

Четвртото прашање се однесува на степенот на употребливост на посетените семинари според: доста употребливи, употребливи и неупотребливи. Наведените посетени семинари во третото прашање ставени се во определен степен според употребливоста во наставата. Наставниците 21 семинар или 52,5% ги оцениле како доста употребливи, 23 или 57,5% семинари се употребливи, а 4 семинари или 10% не се употребливи. Кај директорите 13 или 48% од семинарите се доста употребливи, 12 или 44,4% од семинарите се употребливи, а неупотребливи семинари нема. Доста е приближен или ист процентот на употребливи и доста употребливи семинари и во просек тој е околу 50%. Неупотребливи се само 10% од семинарите. Приказ на семинарите во табела бр. 9 и 10.

Табела бр.9 Степен на употребливост посетените семинари кај наставниците

Степен на употребливост	Тема на стручното усовршување	f
Доста употребливи	Описно оценување	7
	Соработка со родители и училишната средина	1
	Образование за животни вештини	6
	Менаџмент во училиница	2
	Математичко размислување	1
	Планирање на наставата од I-IV одд.	2
	Примена на иновации во наставата	2
	Техники во учењето	3
	Описно оценување	10
	Примена на ИКТ	7
	Образовен софтвер Toolkid	15
	Животни вештини	4

	Современи и креативни методи и техники на учење	2
	Планирање на годишна програма	2
	Изработка на интегриран годишен план	3
	Модернизација на образованието	4
	Подобрување на оценувањето	1
	Семинари за иновирани наставни планови и програми	1
	Активна настава-интерактивно учење	3
	Успешни стратегии-трајни знаења	1
	Унапредување на наставата по математика и природни науки за одделенска настава	1
Употребливи	Методи на предавање	1
	Интернет и веб дизајн	1
	Работа со ученици со посебни образовни потреби	2
	Работа со компјутери-Toolkid	13
	Создавање иновативни училишта	2
	ИКТ	1
	Планирање на наставата од I-IV одд.	3
	Примена на иновации во наставата	1
	Чекор по чекор	1
	Животни вештини	3
	Оперативен систем Microsoft,-Windows XP,Office Exel	1
	Интернет -обука	1
	Изработка на интегриран годишен план	5
	(Зајакнување на капацитетот)Подобрување на работата на училишните одбори	1
	Описно оценување	7
	Стручно усовршување на училишниот тим	1
	Унапредување на средината за учење	2
	Вклучување на локалната заедница во В-О процес	1
	Унапредување на наставата по математика и природо	2
	Едукација за Едубуту	1
Неупотребливи	Менаџмент во училница	1
	Основи на демократијата	1
	Електронско оценување и тестирање	1
	Описно оценување	4
	Семинар за I одд. деветгодишно образование	1
	Родово сензитивно образование- еднаквост	1

Табела бр.10 Степен на употребливост посетените семинари кај директорите

Степен на употребливост	Тема на стручното усовршување	f
Доста употребливи	Описно оценување	3
	Примена на ИКТ- Microsoft , Windows, Excel	4
	Емоционална интелигенција во функција на лидерство	1
	Методи на предавање	1
	Методи на оценување	1
	Подобрување на оценување	3
	Програмите за работа во деветгодишното основно образование	1
	Toolkid	1
	Читање со разбирање	1
	Развивање на комуникациски вештини	1
	Математика со размислување	1
	Работа со деца со посебни потреби	1
	Образование за животни вештини	1
Употребливи	Менаџмент на време	1
	Менаџирање	1
	Превенција против злоупотреба и насилство врз децата	1
	Англиски јазик	1
	Примена на стандардите за оценување на учениците	1
	Концепција на деветгодишно основно образование	2
	Изборните предмети во деветтолетката	1
	Подобрување на работата на УО	1
	Злоупотреба на деца	1
	Индивидуален и групен пристап при изработка на проектна задача	1
	ИКТ-технологија	1
Неупотребливи		нема

Следните прашања бр. 5и 6 се однесуваат на интерните активности во училиштата за професионалниот развој на наставниците од првиот образовен циклус.

Прашањето бр. 5 гласи: „ Дали имате можност да влијаете на изборот за теми и форми за стручно усовршување во училиштето? (заокружи)“. Мозни одговори се ДА, НЕ и ДЕЛУМНО.

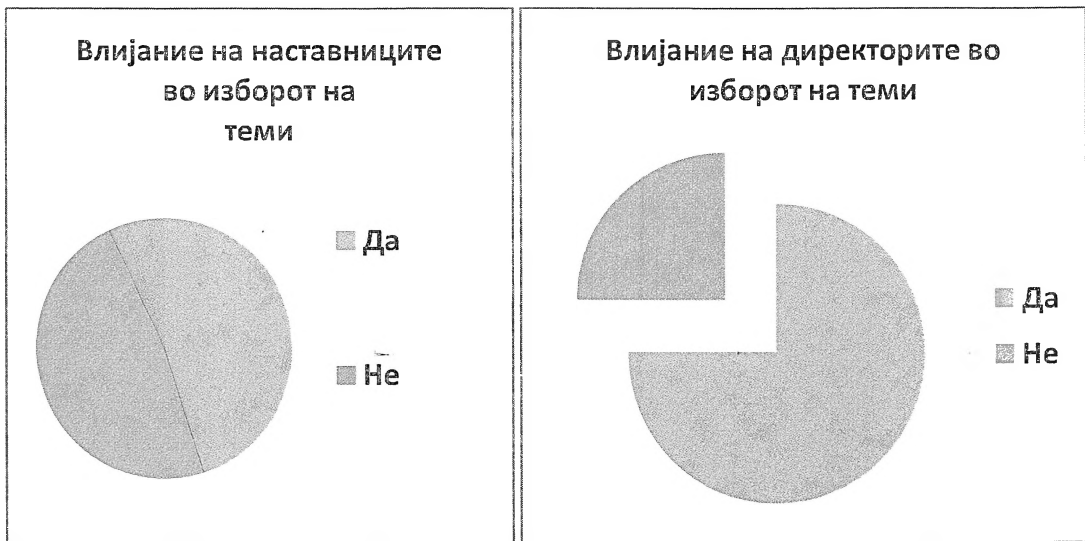
Табела бр.11 Влијание на наставниците во изборот на теми за стручно усовршување

Можни одговори	f	%
ДА	45	45%
НЕ	48	48%
делумно	2	2%
Не одговориле	5	5%

Табела бр.12 Влијание на директорите во изборот на теми за стручно усовршување

Можни одговори	f	%
ДА	15	75%
НЕ	5	25%
делумно	/	/
Не одговориле	/	/

Според одговорите кај наставниците има скоро изедначен процент дека влијаат (45%), односно невлијаат (48%) во изборот на темите за стручно усовршување. Додека кај директорите висок е процентот дека влијаат на темите, дури 75%, а само 25% дека невлијаат во изборот на темите за стручно усовршување. Може да се заклучи дека директорите се тие кои ги диктираат темите за стручно усовршување, додека процентот на наставниците покажува половична заинтересираност или пак можност да влијаат на изборот на темите.



Графикон бр. 6 Влијание на наставниците во изборот на теми за стручно усовршување

Графикон бр. 7 Влијание на директорите во изборот на теми за стручно усовршување

Шестото прашање гласи: „Дали учествувате во работата на стручните тела? (заокружи)“. Мозни одговори се ДА и НЕ. За секој одговор се бара да се напише причината, зошто е така. Обработени се и податоците според местоположбата на училиштата (приградски и градски).

Табела бр. 13 Учество во работата на стручните тела- наставници

Мозни одговори	ДА		НЕ		НЕ ОДГОВОРИЛЕ	
	f	%	f	%	f	%
Учество во работата на стручните тела	49	49%	40	40%	11	11%

Табела бр. 14 Учество во работата на стручните тела- директори

Можни одговори	ДА		НЕ		НЕ ОДГОВОРИЛЕ	
	f	%	f	%	f	%
Учество во работата на стручните тела	18	90%	2	10%	/	/

Табелата бр. 13 ни презентира дека 49% од наставниците учествуваат во работата на стручните тела, 40% се изјасниле дека не учествуваат, а 11% воопшто не одговориле. Кај директорите резултатите се дадени во табела бр. 14, каде се гледа дека дури 90% учествуваат во работата на стручните тела, а само 10% се изјасниле дека не учествуваат. Очигледно е дека процентот на учество на наставниците во работата на стручни тела е половичен, што се гледа и со поврзаноста во влијанието на изборот на темите за стручно усовршување (паршање бр. 5). А кај директорот процентот на учество во работата на стручните тела е 90% и повторно е приближно со процентот на оние кои имаат влијание во изборот на темите за стручно усовршување. Значи резултатите помеѓу петтото и шестото прашање се поврзани и слични.

Според резултатите од петтото и шестото прашање процентот на одговорите од наставниците не поминува 50%. Затоа треба поголема вклученост на наставниците во изборот на темите за стручно усовршување кое пак би донело и поголемо учество во работата во стручните тела. Доколку се занемари интересот на наставниците во изборот на темите, ќе опадне и нивното учество во работата во стручните тела. Поврзаноста се гледа во одговорите на петтото и шестото прашање.



Графикон бр. 8 Учество во работата на стручните тела- наставници



Графикон бр. 9 Учество во работата на стручните тела- директори

Причини кај наставниците:

Причини за ДА:

Размена на искуства, имплементирање на новините во наставата. 2

За сопствено надоградување .

По потреба

Проектот за Модернизација

За лична надоградба и за подобрување на наставата 4

Размена на искуства со колегите кои се битни за мојата понатамошна работа7

Се избираат теми и на стручните активности кои месечно се одржуваат 4

Одговорна за работата на стручниот актив

Во демонстрација на отворени часови со примена на ИКТ

Учество во изработка на апликации

Следење и примена на реформите во образованието 3

Тимска работа и стручно усовршување 2

Отворени часови

Работна обврска според ЗОО и затоа што на тој начин се следат случувањата во ВОР и во училиштето и заради континуираност на сознанијата

Причини за НЕ:

Директорот

Немаме добра комуникација и соработка

Недостаток на мотивација и нарушени меѓучовечки односи кои ме оптеретуваат

Поради тоа што никој не побарал мое учество во нивната работа

Непознати

Тоа го работат колешките со поголем стаж

Имам уште 3 години до пензија

Не ме назначиле(ангажирале)

Не сум избран

Постојат само на хартија

Причини кај директорите:

Причини за ДА:

Секогаш треба да си дел од она за кое се грижиш

Координатор на работата на стручните тела и менаџер на сите активности во училиштето

Да сум во тек со новините во образование ,да се осовременува наставата 3

Да се пренесат информации до наставниците

Придонес во квалитетот

Размена на искуство 2

Од педагошко-психолошки аспект

Заради континуитет и евалвација за понатамошно подобрување -

Поради лично стручно усовршување

Причини за НЕ немаше.

Седмото прашање е насочено кон стручното усовршување надвор од училиштето или самоиницијативно и гласи: „Дали сте вклучени во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето? (заокружи)“. Можни одговори се ДА и НЕ . Ако е ДА одговорот се бара да се напише името, формата и организаторот на стручното усовршување.

Табела бр.15 Вклученост во стручното усовршување надвор од училиштето-наставници

Можни одговори	ДА		НЕ		НЕ ОДГОВОРИЛЕ	
	f	%	f	%	f	%
Вклученост во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето	21	21%	71	71%	8	8%

Ако Вашиот одговор е ДА, наведете го името, формата на стручно усовршување и организаторот:

- Последипломски студии
- Поставував обука за обучувачи „Размислувај математички,,
- Пишување на прирачници за наставници и пишување на учебници 2
- PHOTOSHOP- Алгоритам центар македонски центар за фотографија-пејсаж
- Обука за интегрирање на технологијата-USAID 2
- Последипломски студии на Менаџмент во образованието-Институт за педагогија
- Предавач за Toolkid(Е-школо,Центар за развој на образованието) 2
- Последипломски студии-Економски институт-Скопје
- Постдипломски студии-Менаџмент на човечки ресурси-ИСППИ,Комуникологија-Нансен Дијалог Центар,V степен на курс по англиски јазик-Албатрос.
- ПЕП,USAID,Национална агенција за образование на МК
- Постдипломски студии-Менаџмент на човечки ресурси-ИСППИ
- Семинари и обуки

- За проектот за Модернизација на образованието како обучувач за „Оценување“ и „Техники на учење“(2007,2008 и 2010) и како надворешен соработник во БРО за Наставните планови и програми за деветтолетката за физичко образование од прво до шестто одд.
- Мастер обучувач за имплементација на ИКТ во образованието

Табела бр.16 Вклученост во стручното усовршување надвор од училиштето-директори

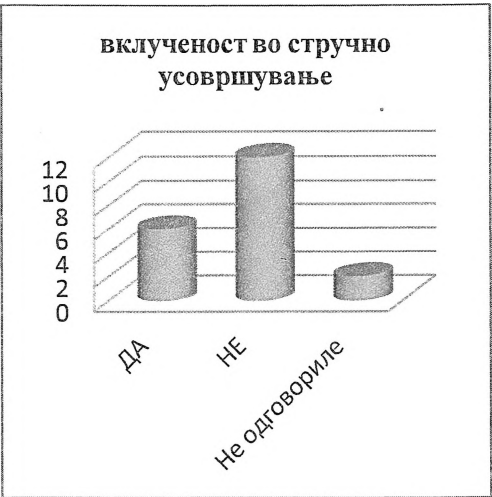
Можни одговори	ДА		НЕ		НЕ ОДГОВОРИЛЕ	
	f	%	f	%	f	%
Вклученост во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето	6	30%	12	60%	2	10%

Ако Вашиот одговор е ДА, наведете го името, формата на стручно усовршување и организаторот:

- ЛЕ универзитет-обука за директор
- -институт за политичко правни истражувања
- -КДС
- -невладини
- -Министерство за правда
- -Подготовка за испит на директор
- -Подобрување на работата на УО
- Обучувач-проект,„Нови методи и техники во I-III одделение мајчин јазик, читање и пишување



Графикон бр. 10 Вклученост во стручното усовршување надвор од училиштето- наставници



Графикон бр. 11 Вклученост во стручното усовршување надвор од училиштето- директори

Многу воочливо е дека постои вклученост и на наставниците и на директорите во стручно усовршување надвор од училиштето, но процентот е сеуште мал. Кај наставниците процентот на вклученост е 21%, а кај директорите 30%. Овде голем фактор освен менаџирањето има и финансиската страна. Сепак ова укажува дека **четвртата хипотеза** „Менаџирањето поттикнува вклученост во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето“ **делумно се потврдува**.

Во **осмото прашање** дадени се искази, тврдења за професионалното усовршување на наставниците. Одговорите се даваат по значајност и точност на тврдењата, исказите по степени. Прашањето гласи: „Ве молиме да одговорите на следните прашања проценувајќи ја точноста на тврдењето, односно степенот на присутноста, како и значајноста на дадениот исказ по следната скала:

ЗНАЧАЈНО

- 1-незначајно
- 2-значајно
- 3-многу значајно

ТОЧНО/ПРИСУТНО

- 1-неточно/не е присутно
- 2-делумно е точно/присутно
- 3 -точно/присутно во целост“

Табела бр. 17 Проценување на точноста на исказите кај наставниците

ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	ТОЧНО								
	1		2		3		Не одговори		
Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа	f	2	f	13	f	71	f	14	2,80
	%	2%	%	13%	%	71%	%	14%	
Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето	f	7	f	22	f	56	f	15	2,58
	%	7%	%	22%	%	56%	%	15%	
Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства	f	32	f	32	f	20	f	16	1,86
	%	32%	%	32%	%	20%	%	16%	
Раководството во училиштето не дозволува/ не ми озможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки	f	72	f	12	f	5	f	11	1,25
	%	72%	%	12%	%	5%	%	11%	
Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам	f	42	f	45	f	4	f	9	1,58
	%	42%	%	45%	%	4%	%	9%	

Табела бр. 18 Проценување на точноста на исказите кај директорите

ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	ТОЧНО								
	1		2		3		Не одговори		
Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа	f	/	f	3	f	16	f	1	2,84
	%	/	%	15%	%	80 %	%	5%	
Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето	f	/	f	3	f	16	f	1	2,84
	%	/	%	15%	%	80 %	%	5%	
Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства	f	6	f	8	f	5	f	1	1,95
	%	30%	%	40%	%	25 %	%	5%	
Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки	f	13	f	5	f	1	f	1	1,36
	%	65%	%	25%	%	5%	%	5%	
Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам	f	11	f	7	f	1	f	1	1,47
	%	55%	%	35%	%	5%	%	5%	

Од табелите бр.17 и 18 се согледува дека и наставниците и директорите имаат приближно иста аритметичка средина на исказот: „Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам“. Кај наставниците аритметичката средина е 1,58, а кај директорите 1,47. Ова укажува на потребата од промени во реализацијата на семинарите од организаторите, за да се зголеми интересот за учество на истите. Најмала аритметичка средина има кај наставниците за исказот: „Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки“ и изнесува 1,25, а истиот исказ има мала аритметичка средина и кај директорите 1,36.

Најголема аритметичка средина имаме за исказот: „Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа“, која кај наставниците е 2,80, а кај директорите 2,84. Ова укажува на фактот дека сите се свесни за потребата од професионалниот развој во нивната работа. Висока аритметичка средина има и кај директорите за исказот: „Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето“ и е 2,84, а кај наставниците 2,58. Во пракса веројатно се зголемува напредувањето на вработените во работата доколку постои професионален развој, па оттука е и големата аритметичка средина.

Табела бр. 19 Проценување на значајноста на исказите кај наставниците

ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	значајно								
	1		2		3		Не одговори		
Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа	f	/	f	15	f	74	f	11	2,83
	%	/	%	15%	%	74%	%	11%	
Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето	f	6	f	21	f	58	f	15	2,61
	%	6%	%	21%	%	58%	%	15%	
Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства	f	42	f	23	f	18	f	17	1,71
	%	42%	%	23%	%	18%	%	17%	
Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки	f	33	f	12	f	20	f	35	1,80
	%	33%	%	12%	%	20%	%	35%	
Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам	f	26	f	26	f	14	f	34	1,82
	%	26%	%	26%	%	14%	%	34%	

Табела бр. 20 Проценување на значајноста на исказите кај директорите

ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	значајно								
	1		2		3		Не одговори		
Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа	f	/	f	2	f	17	f	1	2,89
	%	/	%	10%	%	85%	%	5%	
Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето	f	/	f	/	f	19	f	1	3,00
	%	/	%	/	%	95%	%	5%	
Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства	f	5	f	7	f	4	f	4	1,94
	%	25%	%	35%	%	20%	%	20%	
Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки	f	7	f	4	f	5	f	4	1,88
	%	35%	%	20%	%	25%	%	20%	
Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам	f	10	f	3	f	3	f	4	1.56
	%	50%	%	15%	%	15%	%	20%	

Од табелите бр. 19 и 20 се гледа значењето на тврдењата, исказите кај наставниците и директорите. Најзначајно кај наставниците и директорите е исказот: „Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа“ . Кај наставниците аритмстичката средина е 2,83, а кај директорите 2,89. Кај директорите највисока аритметичка средина има исказот: „Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето“ и изнесува 3,00. Очигледно е дека значењето на професионалниот развој е високо искачено и е прифатено како дел од секојдневната работа.

Деветтото прашање се обидува да даде глобален приказ на состојбата по однос на зачестеноста на реализирањето на континуираното образование на наставниците. Прашањето гласи: „Континуираното образование го реализирам за да се усовршам стручно и педагошки: а) редовно, б) понекогаш в) никогаш.“

Прашањето е со цел да дојдеме до сознание каква е состојбата во практиката по однос на реализацијата на континуираното образование.

Табела бр. 21 Реализирање на стручно и педагошко усовршување за наставниците

Можни одговори	f	%
Редовно	70	70%
Понекогаш	25	25%
Никогаш	1	1%
Не одговориле	4	4%

Табела бр. 22 Реализирање на стручно и педагошко усовршување за директорите

Можни одговори	f	%
Редовно	15	75%
Понекогаш	4	20%
Никогаш	/	/
Не одговориле	1	5%

Од табелите бр. 21 и 22 може да се забележи дека најголем процент 70% кај наставниците и 75% кај директорите редовно го реализираат континуираното образование. 25% од наставниците и 20% од директорите понекогаш го реализираат континуираното образование. Дека никогаш не го реализираат континуираното образование кај наставниците се изјаснил 1 наставник, а кај директорите не се изјаснил ниту еден. Значењето на континуираното образование и потребата добро го прифатиле и наставниците и директорите. Со овие резултати од истражувањето **се потврдува петтата хипотеза** која гласи:„ Менаџирањето поттикнува континуирано образование на наставниците од првиот образовен циклус“.

Десетото прашање отвара простор наставниците да изберат содржини/ теми кои ќе им помогнат во нивниот професионален развој. Понудени се осум теми кои се актуелни со измените во основното образование и воспитание, односно со воведувањето на деветтолетката, а оставен е и простор сами да изберат, односно наведат теми кои според нив се потребни за успешно да ги реализираат измените во наставните планови и програми. Потребата од темите се степенува од најбитно до

најнебитно. Прашањето гласи: „За мојот професионален развој сметам дека најбитни содржини/ теми од семинарите се од следните области: (3 најбитно, следните со 2, 1).“

Табела бр. 23 Најбитни содржини за професионален развој на наставниците

Содржини/ теми	1		2		3		Не одговорил		
Методи на предавање/ учење/ оценување	f	1	f	12	f	77	f	10	2,84
	%	1%	%	12%	%	77%	%	10%	
Образовната работа со деца со посебни потреби	f	12	f	38	f	38	f	12	2,30
	%	12%	%	38%	%	38%	%	12%	
Училишен/ образовен менаџмент	f	17	f	39	f	29	f	15	2,14
	%	17%	%	39%	%	29%	%	15%	
Соработка со родителите, училишната средина	f	9	f	25	f	62	f	4	2,55
	%	9%	%	25%	%	62%	%	4%	
Социјалните и културните аспекти од образованието, етиката и др.	f	9	f	37	f	46	f	8	2,40
	%	9%	%	37%	%	46%	%	8%	
Учење на странски јазик	f	9	f	39	f	40	f	12	2,35
	%	9%	%	39%	%	40%	%	12%	
Развој на вештини за користење на информатичка и комуникациска технологија	f	2	f	25	f	66	f	7	2,69
	%	2%	%	25%	%	66%	%	7%	
Развој на комуникациски вештини	f	3	f	19	f	66	f	12	2,72
	%	3%	%	19%	%	66%	%	12%	
Друго/ наведете	Практични вештини-креативноста на учениците Соработка за колегите Формативно и сумативно оценување Деловна етика								

Табела бр. 24 Најбитни содржини за професионален развој на директорите

Содржини/ теми	1		2		3		Не одговорил		
Методи на предавање/ учење/ оценување	f	1	f	1	f	14	f	4	2,81
	%	5%	%	5%	%	70%	%	20%	
Образовната работа со деца со посебни потреби	f	4	f	5	f	10	f	1	2,32
	%	20%	%	25%	%	50%	%	5%	
Училишен/ образовен менаџмент	f	2	f	2	f	16	f	/	2,70
	%	10%	%	10%	%	80%	%		
Соработка со родителите, училишната средина	f	2	f	2	f	16	f	/	2,70
	%	10%	%	10%	%	80%	%	/	
Социјалните и културните аспекти од образованието, етиката и др.	f	2	f	4	f	13	f	1	2,58
	%	10%	%	20%	%	65%	%	5%	
Учење на странски јазик	f	1	f	10	f	8	f	1	2,37
	%	5%	%	50%	%	40%	%	5%	
Развој на вештини за користење на информатичка и комуникациска технологија	f	1	f	2	f	16	f	1	2,79
	%	5%	%	10%	%	80%	%	5%	
Развој на комуникациски вештини	f	1	f	1	f	17	f	1	2,84
	%	5%	%	5%	%	85%	%	5%	
Друго/ наведете	изработка на квалитетни планови -изработка на проекти								

Од табелите 23 и 24 може да се забележи дека темата „Училишен/ образовен менаџмент“ кај наставниците непобудува интерес и аритметичката средна е само 2,14, а кај директорите таа е највисока и изнесува 2,70. Веднаш се гледа разликата во потребите за теми на семинарите. Тоа произлегува од потребите на работното место што го обавуваат.

Кај наставниците највисока аритметичка средина имаат темите: „Методи на предавање/ учење/ оценување“ 2,84; „Развој на вештини за користење на информатичка и комуникациска технологија“ со 2,69 и „Соработка со родителите, училишната средина“ со 2,55. Кај директорите со највисока аритметичка средина имаат темите: „Соработка со родителите, училишната средина“ со 2,70; „Училишен/ образовен

менаџмент“ со 2,70 и „Развој на комуникациски вештини“ со 2,79. Заеднички голем интерес имаат за темата „Соработка со родителите, училишната средина“. Тоа е тема која е важна во работата и на наставниците и на директорите и спрешлетена е во секојдневните активности.

Други нови наведени содржини од наставниците се: „Практични вештини-креативноста на учениците“, „Соработка за колегите“, „Формативно и сумативно оценување“ и „Деловна етика“. Директорите ги наведоа: „Изработка на квалитетни планови“ и „Изработка на проекти“.

Единаесттото прашање е поставено со цел да се востановат промените кои се случиле во училиштата со воведувањето на деветолетката за потребите во наставата. Воведувањето на деветолетката во училиштата предизвика потреба од создавање на нови услови, било да се материјални, технички или пак подобрување на педагошките компетенции на наставниците. Прашањето гласи: „Дали во Вашето училиште со воведувањето на деветолетката се направени некои промени во склад со потребите на новитетите во наставата:

а) ДА – наведете што

б) НЕ“

Табела бр. 25 Промени во училиштата со воведувањето на деветтолетката-наставници

Можни одговори	f	%
ДА	62	62%
НЕ	16	16%
Не одговориле	22	22%

Во табелата 25 се дадени резултатите од наставниците кои за одговорот ДА се изјасниле 62%, со НЕ 16%, а апстинирале од одговор дури 22%. Процентот на апстиненција е доста висок, ако се има предвид потребата од воведување на промени во училиштата со воведувањето на деветолетката. Сепак за одговорот позитивно се изјасниле повисок степен од половината, што сепак задоволува. Направените измени во училиштата искажани од наставниците се:

Наведете што:		f
ДА		
Описно оценување		1
Со воведување на новиот наставен предмет Работа со компјутери-промена на инсталацијата за струја и нејзино зајакнување.		1
Наставниците се обучени за новитетите,донесени се лаптоп за ученици и наставници		1
Уредување на училишниот простор,примена на ИКТ		3
Донесени се компјутери за секое дете		1
-Уредување на катчиња во училниците-11 едукативни катчиња.		1
-Просторни промени и промени во организацијата на часот		1
-Подготовка на училници,тоалети,инвентар во училниците		4
-Тимска работа,заеднички предавања на предметите во целодневна,тематско планирање		4
-Уредување на училниците		6
-примена на Toolkid		2
-Обучени се наставниците,дадени се прирачници и нагледни средства		1
-Клупи со соодветна големина за децата,наставни средства,семинари		6
-Наставни планови,примена на ИКТ		2
-делумни		1
-Добиени се компјутери за учениците и наставни помагала по математика		4
-начинот на работа согласно новите измени		3
НЕ		
-Затоа што истите училници ги користат и учениците од V-VIII одд.		1

Табела бр. 26 Промени во училиштата со воведувањето на деветтолетката-директори

Можни одговори	f	%
ДА	18	90%
НЕ	1	5%
Не одговориле	1	5%

Во табелата бр. 26 може да се види дека дури 90% од директорите се изјасниле потврдно на прашањето, а само 5% негативно и исто толку не одговориле. Доста е голем процентот на оние кои се изјасниле дека се настанати промени во училиштето за потребите на новитетите во наставата. Голема е разликата помеѓу наставниците и

директорите кои се изјасниле потврдно, дури 28%. Тоа укажува на неизедначеност во согледувањето на промените.

Направените измени во училиштата искажани од директорите се:

ДА	Наведете што:	f
	Воведување на ИКТ во наставата,описно оценување,менаџмент во училница,современи методи,самооценување на учениците,изработка на ученички портфолија,методи на предавање	1
	-кадровски,организациски ,образовни	
	-Организирана настава по катчиња за I одд. реализирање/организација на просторот, дидактички материјали	1
	-образование за животни вештини од I-VII одд.	
	-Нови програми	1
	-Поттикнување на вештини кај наставниците	1
	-Организација на наставата,задолжително 6 г. образование,изучување на англиски ј.,комбинирани форми и методи на учење,групна работа,проектни активности	1
	-Запазен е нормативот и концепцијата	
	-Подобрување на условите за работа,набавка на технички помагала	1
	-Уредување на училишниот простор, нови начини на оценување, проверка и евиденција на постигањата на учениците,примена на ИКТ	1
	-Воведување на компјутери во наставата	1
НЕ		/

Со ова прашање се потврдува и шестата хипотеза која гласи: „Кај наставниците доминираат позитивни ставови во однос на промените во наставните планови и програми со воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование“. Висок е процентот на одговорите кои се изјасниле дека се направени измени во училиштата со воведувањето на деветолетката.

Долгогодишното искуство во работата отвара можност за секој наставник да биде ментор на нововработените. Сепак освен искуството, пресудна улога во изборот на ментор имаат и резултатите кои ги постигнал наставникот во реализација на наставата и неговото професионално усовршување. Оттука и следното *дванесетото прашање*: „Дали до сега сте биле ментор?

- а) ДА
- б) НЕ“

Табела бр. 27 Приказ на наставниците кои биле ментори

Можни одговори	f	%
ДА	32	32%
НЕ	65	65%
Не одговориле	3	3%

Од табелата бр. 27 може да се види дека е мал процентот на наставниците кои биле ментори 32%, а дури 65% не биле ментори. Причината за ова може да биде дека се анкетирани наставници кои помалку биле ментори или пак има малку нови вработувања, па оттука и помалку ментори.

Табела бр. 28 Приказ на директорите кои биле ментори

Можни одговори	f	%
ДА	12	60%
НЕ	7	35%
Не одговориле	1	5%

Процентот на директорите кои биле ментори е 60%, а 35% на оние кои не биле ментори. Гледано во сооднос со наставниците резултатите се испревртени, односно процентот на одговорите ДА и НЕ е заменет. Од ова може да се побие причината дека има помалку вработувања, па оттука и помалку ментори. Можеби прашање е и како се добива можноста некој да биде ментор? Кој тоа го одредува? Колку е ефикасно додека се обавува функцијата директор да се биде и ментор на наставници? Во иднина треба и ова да се истражува, за да се добие појасна слика за менторирањето.

Дел од професионалното усовршување на наставниците е и пишувањето на стручни трудови кои произлегуваат од нивната работа. Додека наставниците ги следат резултатите од нивната работа, ги следат новините и измените може да создадат стручни трудови посветени на образованието. Ова е повисок степен на професионално усовршување. *Тринаесеттото прашање* гласи: „ Дали до сега имате објавено стручни трудови?

- а) ДА
- б) НЕ и оставен е простор да се напише кои трудови.“

Табела бр. 29 Објавени стручни трудови од наставниците

Можни одговори	f	%
ДА	9	9%
НЕ	84	84%
Не одговориле	7	7%

Наведени се следните:

- Прирачник за наставници за српски јазик за четврто одделение ;
- Прирачник за настава по српски јазик ;
- Успешноста на жените претприемачи во малиот бизнис во РМ споредбено со јапонските жени претприемачи;
- Примена на ИКТ во наставата-Просветен работник;
- Прирачник по лектира за II одд.-Просветно дело;
- Учебник по македонски јазик за IV одд. во деветгодишно образование-МОН;
- Во Просветен работник,Просветно дело,Хоризонти,Денес,Развигор;
- Училишниот курикулум во практиката-Педагошка практика-Теа модерна;
- Воспитанието во современиот свет -Педагошка трибина;
- Оценување и вреднување на учебник по македонски јазик за IV одд.;
- Креативна настава-мотивирани ученици;
- Обука во модернизацијата во основно образование-статии во Бебе магазин;
- Прирачник за одд. наставници по физичко и здр. образование(2006).

Од обработените резултати процентот на наставници кои пишуваат стручни трудови е само 9%, а оние кои немале стручни трудови е дури 84%. Апстинирале од одговор 7% од наставниците, кои всушност се потенцијални во групата кои не напишале стручен труд.

Табела бр. 30 Објавени стручни трудови од директорите

Можни одговори	f	%
ДА	5	25%
НЕ	14	70%
Не одговориле	1	5%

Наведени се следните:

- многу дома во РМ-20, меѓународни-10;
- Божјата наука во нашиот живот;
- Приоди кон визуелно размислувања;
- Директорот-фасилитатор при имплементирање на современите образовни методи во основното училиште;
- Прирачник за наставници за IV одд. на српски јазик,
- Надворешен соработки за изработка на методологијата на учебниците.

Резултатите од обработката покажуваат дека 25% од директорите имаат објавено стручни трудови, 70% дека немаат објавено, а 5% не одговориле. И процентот кај директорите е навистина мал на оние кои имаат објавено стручни трудови. Директорите сепак се пример и мотиватор на вработените за пишување и објавување на своите трудови од работата. Примерот од директорите е доста мал, па ова може да се рефлектира и на наставниците кои имаат објавено стручни трудови во малиот број.

Оттука следува дека **осмата хипотеза се потврдува**, односно „Не постои доволен интерес кај наставниците од првиот образовен циклус за пишување и објавување на стручни трудови“.

Четиринаестото прашање се однесува на користењето на стручни списанија во секојдневната работа. Неможе да имаме професионално усовршување ако не се следат измените и новините во нашата земја и пошироко. Прашањето гласи: „Дали користите стручни списанија, кои Ви помагаат во секојдневната работа?“

а) ДА

б) НЕ и да наведат кои списанија ги користат.“

Табела бр. 31 Користење на стручни списанија во работата на наставниците

Можни одговори	f	%
ДА	63	63%
НЕ	27	27%
Не одговориле	10	10%

<u>Литература:</u>	f
Стручни списанија	10
Разни прирачници	2
Интернет портали	14
Домашна и странска литература	3
Просветен работник	13
Прирачник за образовни вештини	1
Прирачник „Чекор по чекор,,	1
Компјутерот во ОУ	1
Детска енциклопедија	9
Образовни рефлекси	2
Воспитни крстопати	9
Просветно дело	4
Прирачници	7
Детски списанија	3
Блумова таксономија	1
Зборници	1
Прирачници од обуки,семинари	1
Списание кое одговара на мојата возраст	1
Книги за етика,емоционална интелигенција,психолошки книги	1
Педагошка литература	1

Од табелата бр. 31 може да се види дека 63% од наставниците кажаа дека користат стручни списанија, 27% не користат, а дури 10% не одговориле. Јасно се гледа ситуацијата дека сепак има интерес од наставниците да ги следат написите, стручните трудови во списанијата.

Табела бр. 32 Користење на стручни списанија во работата на директорите

Можни одговори	f	%
ДА	14	70%
НЕ	2	10%
Не одговориле	4	20%

<u>Литература:</u>	f
Прирачници од ПЕП, новини од МОН интернет	1
-Интернет	1
-Настава и учење на 21-от век	1
-Просветно дело	7
-Проектни активности, проект менаџмент, проект	1
-Просветен работник	4
-Воспитни крстопати	9
-Образовни рефлексии	2
-Образование на 21 век	1
-Прирачници	1

Со обработката на резултатите кај директорите во табелата бр. 32. Најголем дел од директорите се изјасниле дека користат стручни списанија во својата работа, 10% одговориле дека некористат, а дури 20% не одговориле, апстинирале. Според ова се забележува дека најголем процент од директорите се служат во работата со стручните списанија. Ова укажува дека во училиштата се набавуваат стручни списанија, кои ги користат сите вработени.

Петнаесетото и шеснаесетото прашање се однесуваат за стручно усовршување поврзано со Министерството за образование и наука, каде се учествува за да се даде допринос во создавањето на новините во наставата. **Петнаесетото прашање** гласи: „Дали сте биле вклучени во работна група за создавање на наставен план и програм?

- а) ДА
- б) НЕ “.

Табела бр. 33 Вклучени наставници во работна група за создавање на наставен план и програм

Можни одговори	f	%
ДА	32	32%
НЕ	64	64%
Не одговориле	4	4%

Табела бр. 34 Вклучени директори во работна група за создавање на наставен план и програм

Можни одговори	f	%
ДА	7	35%
НЕ	13	65%
Не одговориле	/	/

Во табелите бр. 33 и 34 се дадени резултатите за наставниците и директорите, каде веднаш се забележува дека постои многу голема приближност во резултатите. Вклученоста на наставниците во создавање на наставен план и програм е 32%, а кај директорите 35%. Невклучени во создавањето на наставни планови и програми од наставниците се 64%, а од директорите 65%. Со оглед дека работните групи ги формира Министерството јасно е дека учесници се оние кои се истакнале со својата работа и можат да дадат допринос во успешноста на работата.

Шеснаесетото прашање гласи: „Дали сте биле вклучени во работна група за изработка или рецензија на учебници?

- а) ДА
- б) НЕ “.

Табела бр. 35 Вклученост на наставниците во работна група за изработка или рецензија на учебници

Можни одговори	f	%
ДА	13	13%
НЕ	86	86%
Не одговориле	1	1%

Табела бр. 36 Вклученост на директорите во работна група за изработка или рецензија на учебници

Можни одговори	f	%
ДА	7	35%
НЕ	13	65%
Не одговориле	/	/

На табелата бр. 35 може да се види дека 13% од наставниците учествувале во работна група за изработка или рецензија на учебници, а 86% не учествувале. Во изработка или рецензија на учебници учествува мала група на наставници, па можеби и оттука нискиот процент на учество.

Од табелата бр. 36 даден е преглед за учество на директорите во изработка или рецензија на учебници каде 35% одговориле потврдно, а 65% негативно. Очигледно е дека директорите се повеќе вклучени да дадат свој придонес од стекнатото искуство во работата.

Седумнаесетото прашање се однесува на откривање на мислењето на наставниците и директорите за нашиот систем на обуки. Прашањето гласи: „ Кое е вашето мислење за системот на обуки во текот на работата, во нашата земја? (Забелешка: само еден избор)

- а) Добар е каков што е; не се потребни големи промени,
- б) Понудата со обуки треба да се прошири со некои содржини / теми кои денес не се присутни,
- в) Понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми,

г) Не постои ефективен систем на обуки; најитно треба да се воспостави и да му даде на секој наставник вистинска можност за професионален развој,

д) Немам мислење и

ѓ) Друго (наведете) “

Табела бр. 37 Мислења за системот на обуки во нашата земја од наставниците

f	%	а) Добар е каков што е; не се потребни големи промени	г) Не постои ефективен систем на обуки; најитно треба да се воспостави и да му даде на секој наставник вистинска можност за професионален развој	f	%
13	13%			21	21%
f	%	б) Понудата со обуки треба да се прошири со некои содржини / теми кои денес не се присутни	д) Немам мислење	f	%
21	21%			6	6%
f	%	в) Понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми	ѓ) Друго (наведете)	f	%
36	36%			/	/

Табела бр. 38 Мислења за системот на обуки во нашата земја од директорите

f	%	а) Добар е каков што е; не се потребни големи промени	г) Не постои ефективен систем на обуки; најитно треба да се воспостави и да му даде на секој наставник вистинска можност за професионален развој	f	%
2	10%			4	20%

f	%	б) Понудата со обуки треба да се прошири со некои содржини / теми кои денес не се присутни	д) Немам мислење	f	%
6	30%			/	/
f	%	в) Понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми	ѓ) Друго (наведете)	f	%
5	25%			/	/

Во табелата бр. 37 се дадени мислењата на наставниците каде само 13% се изјасниле дека сегашниот систем на обуки е добар и не се потребни големи промени. Подеднаков процент од 21% дале за потребата на обуките од проширување со некои содржини и за тоа дека не постои ефективен систем на обуки. 36% се изјасниле дека понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми, а само 6% немаат свое мислење.

Табелата бр. 38 ги претставува мислењата на директорите кои пак најголем процент 30% се изјасниле дека понудите со обуки треба да се прошират со некои содржини. 25% се изјасниле за тоа дека понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми, потоа 20% мислат дека не постои ефективен систем на обуки и 10% дека е добар каков што е сега и не се потребни промени.

Одговорите под б) и в) укажуваат на потреба од измени во сегашниот систем на обуки и затоа ако ги собереме резултатите од двете кај наставниците процентот е 57%, а кај директорите 55%. Многу приближни резултати и доста висок процент од двете страни. Одговорот под г) укажува на непостоење од ефективен систем на обуки, значи најитно да се даде можност на секој наставник за професионален развој. За овој одговор и наставниците и директорите се приближно 21% за наставниците, односно 20% за директорите. Дека системот на обуки кои постои е добар се изјасниле само 13% од наставниците и 10% од директорите, што укажува на фактот од потребата на создавање на нов систем на обуки кои ќе биде во склад со потребите на наставниците и директорите, односно со директните учесници во наставниот процес.

Последното *прашање бр. 18* од анкетниот лист е посветен на вклучување на наставниците и директорите во укажувања за подобрување на квалитетот на професионалниот развој на наставниците. Прашањето е од отворен тип и гласи: „Ве молиме за сугестии и предлози со кои би допринеле за подобрување на квалитетот на професионалниот развој на наставниците: “.

Одговорите од наставниците се групирани со оние со исто значење, па така следуваат нивните сугестии и предлози од кои некои се со општо значење, но сепак се прикажани:

- Обуките и семинарите за наставниците треба да се зголеми да има повеќе обучувања на наставниците со цел да биде ефикасноста на часовите подобра и подобра врската на директорите и другите вработени во училиштето.
- Во ова училиште ја нема воспоставено соработката директор и наставници. Предлог, да бидат застапени повеќе семинари во кои ќе учествува и нашиот директор задолжително.
- Во училиштето треба да се постави директор кој што ќе создаде позитивна клима за работа и кој ќе биде вистински менаџер.
- Да има повеќе семинари и да се вклучуваат сите наставници, а не по избор на директорот.
- Посета на поголем број семинари од кои може нешто да се научи.
- Се е во ред
- Обуките да се реализираат за време на зимскиот или летниот распуст на учениците или викенд денови (сабота, недела) за да не се отсуствува од работни наставни денови. Семинарите да се одржуваат во јуни, август или јануари, односно кога немаме настава
- Да им се овозможи на наставниците да учествуваат во изборот на содржини во учебниците!!!
- Да се остави повеќе слобода на наставникот во изборот на содржините во учебниците и во планирањето на работниот ден, ослободен од временска рамка на час!

- Во изработката на наставниот план и програма да бидат вклучени практичари од наставата.
- Треба да има повеќе семинари, но наставниците сами да избираат на кои ќе присуствуваат.
- Семинарите кои што се одржуваат да бидат попродуктивни и да добиваме квалитетни информации за усовршување на образованието. одговориле 4
- Повеќето обуки во нашата земја се перење пари на организаторите и ништо посебно не придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставниците. Треба да се изберат компетентни лица кои квалитетно и стручно ќе си ја вршат работата. Секој наставник совесно и одговорно си работи, а повеќето семинари се губење време-непотребно. Со исклучоци...!
- Дополнителни семинари-обуки за деца со посебни потреби.
- Семинар за Edubuntu
- Преку отворени трибини, размена на искуства со наши и странски колеги и нивни искуства. одговориле 2
- Да се овозможат поголем број на обуки со содржините од вашето прашање бр.10 (Наведени теми на обуки), тие обуки да бидат континуирани, но за сите наставници обврзувачки, а не некој да се дообразува и работи, а некој да стои во место
- Побогата и квалитетна обука за професионален развој
- Во организацијата и изборот на теми за семинари повеќе да се вклучуваат наставници, практичари, како и во пишување и избор на учебници, а не обуки да држат лица кои немаат никакво работно искуство и претстава за состојбите и можностите во училиштата.
- Да се повеќе мотивирани со поголема плата
- Да не се чувствуваат како заморчиња на разноразни ПРОЕКТИ кои се од интерес на поединци

- Наставниците својот квалитет и несебичен ангажман го продаваат за ситни трошки
- Навремено известување на наставниците за било која промена
- Да се овозможат бесплатни обуки и семинари по сопствен избор на наставниците на теми на кои што самите тие сакаат да присуствуваат-во и надвор од земјата-посебно на помладиот кадар.
- Подобра комуникација меѓу колегите, соработка и повеќе почит кон возрастните колеги со долго работно искуство.
- Добро е да се организираат повеќе семинари и обуки,со што би допринеле подобрување на квалитетот на професионалниот развој на наставниците, но со примери од организаторите,а не од наставниците,па потоа се презентира.
- Обуки од практичен карактер,според барањата на наставните планови и програми. одговориле 2
- Да се наградуваат наставниците кои континуирано имаат добри резултати, да се стимулираат успешните наставници во менторство, пишување стручни трудови.
- Професионалниот развој во нашето училиште последниве години е на добро ниво и добро е вака да остане,без промени и сугестии. Со деветтолетката внесовме многу нешта што порано функционираше но на потрадиционален начин.
- Сите обуки кои се организираат вон работно време да се финансираат,доколку неможе да се даде важна литература или нагледни средства поврзани со обуката.
- Мој предлог е обуките да се организираат почесто, со однапред утврдени термини и стручно обучени предавачи за методите на предавање, учење и концентрација на учениците, комуникациски вештини и информатичка технологија.

- Менаџирањето со образовните институции е најважната компонента за квалитетно спроведување на реформите. Идните менаџери да креираат систем за мотивација и награди на наставниците кои се издвојуваат, а останатите ќе се стремат кон професионален развој заради реално остварливи цели - во ова општество на транзакциони промени се изгубија идеалите и желбата за професионален развој, заради осиромашувањето и деградацијата-особено на просветните работници.
- Соодветни обуки, семинари и доволно информации достапни за наставниците.
- Со децата од прво одделение треба да работат креативни и големи педагози
- Да биде континуиран, најмалку 2 пати во годината со обуки и семинари екстерни (интерни задолжително) и обучувачите да се избираат според квалитет.

Поради помалиот број на наметнати директори одговорите се помалку во однос на наставниците, но и тие се креативни и даваат идеи за промени:

- Екстерните усовршувања да се продлабочат и рефлектираат во училиштата-да се преминат во интерни се додека не станат дел од институцијата.
- Обуките да бидат организирани не само од теоретичари туку и практичари кои директно се вклучени во наставата, а не на семинарите да се црпи искуството од наставниот кадар
- Работа со деца со посебни потреби – обуки. одговори 2
- За успешен професионален развој на наставниот кадар потребно е да се размисли за промени во старосната граница за пензионирање. Наставниот кадар при крајот на работниот век од многу причини не може успешно професионално да се надградува.
- Користење на искуства од другите држави, постојана-перманентна едукација, користење на интернет, семинари и советување, соработка со други училишта.
- Треба повеќе да се организираат семинари во кои ќе бидат вклучени сите училишта, бидејќи не секогаш не забораваат.

- Обуки, контрола за практикување на наученото до степен на интериоризација!²
- Поголемо вклучување и обука на наставниците во ИКТ, добро организирани и понудени семинари од кои нешто ново ќе се научи.
- Би сакал секој наставник да биде вработен во близина на неговата општина и адреса на живеење, бидејќи со тоа му се создаваат повеќе услови на вработениот пред сè за слободно време за професионален развој.

На крајот на оваа анализа се наметнува потребата од сумирање на резултатите од анкетата. Врз основа на добиените податоци ги донесуваме следните заклучоци за мислењата и ставовите на наставниците и директорите за менаџирањето на професионалниот развој:

- Скоро и да нема наставници или директори кои не посетиле семинар од воведувањето на двегодишната;
- Бројот на посетени семинари од сите училишта е навистина голема и побудува интерес за нивна анализа;
- Процентот на учество на наставниците во работата на стручни тела е половичен, што е поврзано и со нивното мало влијание во изборот на темите за стручно усовршување;
- Менаџирањето делумно поттикнува вклученост во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето;
- Менаџирањето поттикнува континуирано образование на наставниците од првиот образовен циклус;
- Со воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование подобрени се условите за работа.

Врз основа на анализите и забелешките може да се истакне дека генералната и хипотезите бр.1, 5, 6 и 8 се потврдуваат целосно, а 4- та хипотеза делумно се потврдува.

2. АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД АНКЕТИРАЊЕТО НА НАСТАВНИЦИТЕ И ДИРЕКТОРИТЕ СПОРЕД МЕСТОПОЛОЖБАТА НА УЧИЛИШТЕТО

Примерок во ова истражување се наставниците од првиот образовен циклус и директорите од истите училишта. Опфатени се училишта од централните и приградските средини на град Скопје. Постојано се истакнува разликата на овие училишта, гледано од материјален, технички и стручен аспект. Поради тоа направена е споредба на резултатите на второто, шестото, единаесетото, тринаесетото, четиринаесетото и петнаесетото прашање.

Во *второто прашање* се бара бројот на посетени семинари или обуки кај наставниците и директорите со воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование.

Табела бр. 1 Број на посетени семинари или обуки за наставници според местоположбата на училиштето

Можни одговори	Немам посетено		Од 1 до 3		Од 3 до 5		Повеќе од 5		Не одговориле		вкупно	
Местополжба на училиштето	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Приградска средина	/	/	9	36%	6	24%	7	28%	3	12%	25	100%
Градска средина	3	4%	36	48%	16	21%	17	23%	3	4%	75	100%
Вкупно	3	3%	45	45%	22	22%	24	24%	6	6%	100	100%

Табела бр. 2 Број на посетени семинари или обуки за директори според
местоположбата на училиштето

Можни одговори	Немам посетено		Од 1 до 3		Од 3 до 5		Повеќе од 5		Не одговориле		вкупно	
Местополжба на училиштето	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Приградска средина	/	/	1	20%	3	60%	1	20%	/	/	5	100%
Градска средина	1	7%	2	12%	4	27%	4	27%	4	27%	15	100%
Вкупно	1	5%	3	15%	7	35%	5	25%	4	20%	20	100%

Според табелите бр. 1 и 2 може да се види дека во училиштата во градските средини и кај наставниците и кај директорите има лица кои не посетиле ниту еден семинар или обука. Истото кај приградските средини не се случува, таму секој од анкетираниите посетиле семинари или обука. Секогаш во јавноста се истакнува дека училиштата во приградските средини се послаби во стручноста. Од тука **се отфрла втората хипотеза** според која „Наставниците кои работат во училишта кои се наоѓаат во приградски средини се поинертни во нивното професионално усовршување.

Следни обработени податоци според местоположбата на училиштата (приградски и градски) е **шестото прашање** кое гласи: „Дали учествувате во работата на стручните тела? (заокружи)“. Можни одговори се ДА и НЕ. За секој одговор се бара да се напише причината за тоа.

Табела бр. 3 Учество во работата на стручните тела- наставници според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		не одговориле		Вкупно	
Местоположба на училиштето	f	%	f	%	f	%	f	%
Приградска средина	7	28%	13	52%	5	20%	25	100%
Градска средина	42	56%	27	36%	6	8%	75	100%
вкупно	49	49%	40	40%	11	11%	100	100%

Табела бр. 4 Учество во работата на стручните тела- директори според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		НЕ ОДГОВОРИЛЕ		Вкупно	
Местоположба на училиштето	f	%	f	%	f	%	f	%
Приградска средина	3	60%	2	40%	/	/	5	100%
Градска средина	15	100%	/	/	/	/	15	100%
вкупно	18	90%	2	10%	/	/	20	100%

Според резултатите од табелите бр. 3 и 4 може да се забележи дека **се потврдува седмата хипотеза** според која „Постои значајна разлика во степенот на вклученост на наставниците во работата на стручните тела во зависност од местоположбата на училиштето “. Процентот на вклученост на наставниците (28%) кои работат во училишта од приградските средини е двојно помал од наставниците (56%) кои работат во училишта од градските средини. Голема е разликата и помеѓу учеството на директорите (60%) во училишта од приградските средини и директорите (100%) во училишта од градски средини.

Единаесттото прашање е поставено со цел да се востановат промените кои се случиле во училиштата со воведувањето на деветолетката за потребите во наставата. Прашањето гласи: „Дали во Вашето училиште со воведувањето на деветолетката се направени некои промени во склад со потребите на новитетите во наставата:

а) ДА – наведете што

б) НЕ“

Следуваат обработените резултати според местоположбата на училиштата.

Табела бр. 5 Промени во училиштата со воведувањето на деветолетката-ненаставници, според местоположбата на училиштето

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштата								
Приградска средина	15	60%	3	12%	7	28%	25	100%
Градска средина	47	63%	13	17%	15	20%	75	100%
вкупно	62	62%	16	16%	22	22%	100	100%

Табела бр. 6 Промени во училиштата со воведувањето на деветтолетката-директори, според местоположбата на училиштето

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
Местоположба на училиштата	f	%	f	%	f	%	f	%
Приградска средина	4	80%	/	/	1	20%	5	100%
Градска средина	14	93%	1	7%	/	/	15	100%
вкупно	18	90%	1	5%	1	5%	20	100%

Во табелата бр. 5 се прикажани резултатите од наставниците, каде се гледа дека 60% од наставниците од приградска средина и 63% од градска средина се изјасниле дека имало во нивните училишта имало промени заради воведување на деветтолетката. Ова е добар знак дека нема поделба меѓу училиштата во иновирање на условите. Наставници кои се изјасниле дека немало промени се 12% од приградските и 17% од градските средини. Висок е процентот на оние кои не одговориле на ова прашање, 28% од приградските и 20% од градските средини.

Од табелата бр. 6 може да се видат резултатите од директорите каде 80% од приградските средини и 93% од градските средини се изјасниле позитивно, односно дека во нивните училишта има промени од воведувањето на деветтолетката. Негативно се изјасниле само директорите од градските средини и тоа 7%. На ова прашање апстинирале од одговор само директорите од приградските средини и тоа 20%.

Според резултатите што ги анализиравме може да се види дека **третата хипотеза е потврдена** според која „ Со воведувањето на деветтолетката не постојат значајни разлики во промените во училиштата, според нивната местоположба“

Тринаесеттото прашање гласи: „ Дали до сега имате објавено стручни трудови?

- а) ДА
- б) НЕ и оставен е простор да се напише кои трудови.“

Табела бр. 7 Објавени стручни трудови од наставниците според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	2	8%	20	80%	3	12%	25	100%
Градска средина	7	9%	64	86%	4	5%	75	100%
Вкупно	9	9%	84	84%	7	7%	100	100%

Табела бр. 8 Објавени стручни трудови од директорите според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	1	20%	4	80%	/	/	5	100%
Градска средина	4	27%	10	66%	1	7%	15	100%
Вкупно	5	25%	14	70%	1	5%	20	100%

Во табелата бр. 7 се дадени резултатите од наставниците за објавени стручни трудови според местоположбата на училиштата. Наставници кои веќе објавиле стручни трудови од приградските средини 8%, а од градските 9%. Негативно одговориле 80% од наставниците од приградските средини, а 86% од градските средини. Апстинирале од одговор 12% од наставниците од приградските и 5% од градските средини. Резултатите во двете средини се приближно исто.

Табелата бр. 8 ни дава слика на одговорите од директорите според местоположбата на училиштата. Директори кои објавиле стручни трудови од приградските средини се 20%, а од градските 27%. Од приградските средини не објавиле стручни трудови 80% од директорите, а 66% од градските средини. Апстинирале од одговор 7% од директорите од градските средини. И овде резултатите во двете средини се приближни.

Четиринаестото прашање се однесува на користењето на стручни списанија во секојдневната работа. На ова прашање е направена споредба според местоположбата на училиштата. Прашањето гласи: „ Дали користите стручни списанија, кои Ви помагаат во секојдневната работа?

а) ДА

б) НЕ и да наведат кои списанија ги користат.“

Табела бр. 9 Користење на стручни списанија во работата на наставниците според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	12	48%	8	32%	5	20%	25	100%
Градска средина	51	68%	19	25%	5	7%	75	100%
Вкупно	63	63%	27	27%	10	10%	100	100%

Табела бр. 10 Користење на стручни списанија во работата на директорите според местоположбата на училиштата

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	3	60%	1	20%	1	20%	5	100%
Градска средина	11	73%	/	/	4	27%	15	100%
Вкупно	14	70%	1	5%	5	25%	20	100%

На табелата бр. 9 можеме да ја видиме ситуацијата кај наставниците од различни средини за користење на стручни списанија во секојдневната работа. Од приградските средини 48% од наставниците се изјасниле дека користат стручни списанија, а од градските средини 68%. Наставници кои не користат стручни списанија

од приградските средни се 32%, а од градските 25%. Апстинирале од одговор 20% од наставниците од приградските средини, а 7% од градските. Постои разлика помеѓу наставниците од двете средини кои користат стручни списанија за 20% во корист на градските училишта. Разликата е навистина висока и затоа треба да се провери што е причината за тоа.

Табелата бр. 10 презентира состојба каде 60% од директорите од приградските средини и 73% од градските средини се изјасниле дека користат стручни списанија. Директорите од приградската средина се изјасниле дека 20% од нив не користат стручни списанија, а исто толкав број и воопшто не одговориле. Директорите од градските средини што апстинирале од одговор се 27%. Висок е процентот на директори кои не одговориле на прашањето. Одговорите на директорите од двете средини се приближно изедначени и неможе да се зборува за разлика во користењето на стручните списанија.

Петнаесетото прашање гласи: „Дали сте биле вклучени во работна група за создавање на наставен план и програм?

- а) ДА
- б) НЕ “

Табела бр. 11 Вклучени наставници во работна група за создавање на наставен план и програм според местоположбата на училиштето

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	7	28%	17	68%	1	4%	25	100%
Градска средина	25	33%	47	63%	3	4%	75	100%
Вкупно	32	32%	64	64%	4	4%	100	100%

Табела бр. 12 Вклучени директори во работна група за создавање на наставен план и програм според местоположбата на училиштето

Можни одговори	ДА		НЕ		Не одговориле		Вкупно	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Местоположба на училиштето								
Приградска средина	1	20%	4	80%	/	/	5	100%
Градска средина	6	40%	9	60%	/	/	15	100%
Вкупно	7	35%	13	65%	/	/	20	100%

Во табелата бр. 11 се дадени резултатите на наставниците за нивната вклученост во создавањето на наставен план и програм според местоположбата на училиштата. Од приградските средини вклучени во создавањето на наставен план и програм се 28% од наставниците, а од градските средини 33%. Приближно изедначени одговори се и негативните каде 68% се изјасниле од приградските средини, а 63% од градските средини. Вклученоста на наставниците во создавање на наставен план и програм е приближно подеднаков од двете средини (приградска и градска).

Табелата бр. 12 дава слика за резултатите од директорите во приградска и градска средина. Вклученост на директорите во создавање на наставен план и програм од приградските средини е 20%, а од градските 40%. Од наставниците од приградската средина 80% се изјасниле дека не се вклучени во создавање на наставен план и програм, а 60% од градската средина. Процентот на вклучени директори од градските средини во создавање на наставен план и програм е повисок во однос на приградските.

На крајот на анализата според местоположбата на училиштата се наметнува потребата од сумирање на резултатите од анкетата. Врз основа на добиените податоци ги донесуваме следните заклучоци за мислењата и ставовите на наставниците и директорите за менаџирањето на професионалниот развој:

- Наставниците во училиштата од приградските средини се подеднакво активни во нивното професионално усовршување со оние од градските средини;
- Подобрени се условите за работа подеднакво во сите училишта (без разлика на местоположбата);

- Менаџирањето подеднакво поттикнува пишување и објавување на стручни трудови на наставниците во сите училишта.

Врз основа на анализите може да се истакне дека хипотезите бр. 3 и 7 се потврдуваат целосно, а хипотезата бр. 2 се отфрла.

IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Клучна цел за образовното менаџирање е да се тежнее кон зголемување на квалитетот, резултатите и постигнувањата од учењето на сите директно вклучени во процесот на учење.

Ефективните образовани менаџери секогаш треба континуирано да се отворени за ново учење. Директорот треба да има комплетен увид во работата на наставниците, да ги познава нивните капацитети, потреби и интереси, да има информации за трендовите и промените во образованието. Оттаму во континуираното професионално усовршување и развојот на наставниците мора да се работи плански, организирано, долгорочно и систематски.

Иницијалното образование на наставникот му обезбедува само најелементарни претпоставки за работа и успешно вклучување во процесот на перманентното усовршување. Дали и како индивидуата понатаму професионално ќе се развива зависи од низа фактори. Сепак неоспорно е дека еднократно стекнатото образование, без оглед на неговиот квалитет и ниво, не претпоставува сигурна гаранција, а уште помалку доволен интелектуален капитал за поединецот, за компетентно извршување на наставничкиот позив до крајот на неговиот работен век.

Доколку вистински сакаме наставникот да биде неуморен двигател и имплементатор на иновациите, тој мора да биде подготвен и способен брзо да сфаќа и во праксата да ги поддржува современите тенденции. Значи ако од поединецот се бара да работи на нов, поефикасен и поцелисходен начин, тој претходно мора да биде и самиот за тоа подготвен, мотивиран и оспособен. Со други зборови, за да може наставникот целисходно да влијае на менувањето на начинот на работата и ангажирање на ученикот, тој и самиот мора да учи, да го менува, усовршува и прилагодува сопствениот стил и начинот на работа. За успешно функционирање во новонастанатите услови наставникот мора перманентно да се подготвува и усовршува, како би можел што полесно да се вклучи во иновативните текови и процеси.

Професионалниот развој на наставниците треба да се насочи кон усогласување со целите и потребите на училиштето, но и со желбите, очекувањата, потребите и целите и на наставниците. Само тогаш може да се очекува да се зголеми мотивираноста на наставниците за работа, а со тоа и квалитетот на работата на наставниците. Менаџерите треба да им ја објаснат на наставниците потребата и

значењето на нивниот професионален развој за нивната работа. Наставниците треба да станат свесни дека значењето на нивниот професионални развој пред се е големо и важно првенствено за нив самите. Одговорноста за тоа дали поединечните наставници ќе се усовршуваат зависи само од наставниците. На тој начин секој од наставниците си го обезбедува или задржува статусот и сигурноста на работното место.

Препораки за подобрување на стратегијата на професионалниот развој на наставниците:

- Професионалниот развој на наставниците треба да се заснова на стратегии кои ќе ги вклучат сите наставници и ќе бидат во склад со националните приоритети и усовршувања со контрола и осигурување на квалитетот;
- Системот на усовршување на наставниците треба да биде флексибилен, како би бил во склад со индивидуалните потреби и интереси на поединецот;
- Потребно е да се конституира компетентна институција (педагошки институт) кој професионално ќе се бави со иновациите и проблемите за перманентно усовршување на наставниците
- Треба да се разработи систем за напредување и промоција на наставниците по вертикала, во кој ќе доминираат критериумите на знаењата, способностите и објективно утврдената професионална- стручна компетентност.
- Нормативно да се дефинира и разработи систем на вреднување, стимулирање и наградување на наставниците, според сигурно утврдените квалитети и индивидуално остварените резултати од работата.

Изработката на стандарди за професионалниот развој на наставниците во многу ќе им ја олесни работата на директорите на училиштата и значително ќе ја подигне свеста кај наставниците за потребата од професионален развој на наставниците, со што во многу ќе се подобри квалитетот на работата на наставниците и постигнувањата на учениците. Такви стандарди веќе се изработени во други земји и се применуваат и можат да помогнат во лиценцирањето на наставниците кое е иднина во образованието.

Улогата на директорот во обликување и насочување на професионалниот развој на наставниците секогаш ќе е од голема важност во создавањето на клима и култура за професионален развој на наставниците или создавање на организација каде

усовршувањето веќе не е промена туку секојдневен процес во кој сите актери во воспитно- образовниот процес се активни.

Користена литература

1. Група автори, 1976. Педагогија- 1, Матица Хрватска, Загреб
2. Група автори, 1976. Педагогија- 2, Матица Хрватска, Загреб
3. Јелавиќ, Ф., 1995, Дидактичке osnove nastave, Slab, Jastrebačko
4. Klippert, H., 2001. Kako uspesno u timu, Zagreb
5. Komenski, J. A., 1967, Velika didaktika, Prosveta, Beograd
6. Lungulov, B., 2009. Kako učenici vide svoje nastavnike, Beograd
7. Milivojevic, T., 2009. Motivacija za rad, Beograd
8. Mulic, J., Muzic, V., 1981. Pedagogija, Skolska knjiga, Zagreb
9. Muzic, B., 1973. Metodologija pedagogskog istrazivanja, Zavod za učenike, Sarajevo
10. Nedovic, V., 1998. Direktor skole- nastava I nastavnici, Prosveta, Beograd
11. Ozegovic, D., 2006. Komunikacija u nastavi, Beograd
12. Pedagogija II izdanje, 1969. Matica Hrvatska, Zagreb
13. Pletenac, V., 1988. Medzusobni odnosi nastavnika i učenika u sovremenom odgoju- obrazovnom procesu, Pedagoski rad, Zagreb
14. Podkrajsek, R., 1980. Odgojno- obrazovni process kako komunikacija, Pedagogija samoupravnom socijalističkom drustvu, PKZ, Zagreb
15. Адамческа, Г., 2004. Активности на учениците, Сонце, Скопје
16. Ангеловска- Галевска Н., 2009. Планирање на научното истражување, Скопје
17. Ангеловска- Галевска Н., 1998. Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието, Киро Дандаро, Битола
18. Василески- Подгорски, К., 1997. Методологија и организација на наставата, Навас, Скопје
19. Вилотијевић, М., 2000. Дидактика, Завод за учебнике и наставна средства, Београд
20. Гогоска, Л., 1994. Педагогија: за педагошка академија, Скопје
21. Гогоска, Л., 1995. Дидактика, Свезда, Скопје

22. Гогоска, Л., 1998. Мотивација на наставниот кадар за стручно и професионално усовршување, Воспитни крстопати бр. 28-29, Скопје
23. Гогоска, Л., 2006. Творечка личност може да изгради само творечки систем за образование на наставници, Воспитни крстопати бр. 105, Скопје
24. Гоцевски, Т., 2003, Образовен менаџмент, Киро Дандаро, Битола
25. Дамјановски, А., 1989. Ученикот во наставата, Просветно дело, Скопје
26. Дамјановски, А., 1993. Индивидуализација на наставата, Просветно дело, Скопје
27. Закон за основно образование, 2004, Службен весник на Република Македонија, бр. 63, Скопје
28. Закон за основно образование, 2008, Службен весник на Република Македонија, бр. 103, Скопје
29. Иванова, В., 2000. Директорот на училиштето визија на новиот професионален профил, Култура, Скопје
30. Иванова, Н., 2009. Наставникот- доживотен ученик, Просветен работник бр. 964, Скопје
31. Јанкуловски, Ј., 2006. Водството и професионалниот развој на наставниците, Воспитни крстопати бр.119-120, Скопје
32. Јовиќ, Б., 2000. Професионален развој на кадарот, Воспитни крстопати бр. 44, Скопје
33. Јовиќ, Б., 2005. Карактеристики на образовната организираност, Воспитни крстопати бр. 92-93, Скопје
34. Кантарчиев, Р., 2002. Историја на образованието и просветата во Македонија, Просветно дело, Скопје
35. Костова, М., Баракоска, А., Маказлиева, Е., 2005. Педагогија, Просветно дело, Скопје
36. Мијановиќ, Н., 2004. Перманентното усовршување на наставниците како претпоставка за успешно иновирање на воспитно-образовниот систем, Просветно дело бр.3, Скопје

37. Мијановиќ, Н., 2004. Перманентното усовршување на наставниците како претпоставка за успешно иновирање на воспитно- образовниот систем, Просветно дело бр. 3, Скопје
38. Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието, 2007. Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование.
39. Миноси, Ј., Ѓорѓиевска Г., 1997. Следење и анализирање на наставата- дидактички прирачник, Младост, Кочани
40. Национална програма за развој на образованието на РМ 2005- 2015, Манико График, Скопје
41. Педагошка енциклопедија 1, 1989. Завод за издавање на учебницина СР Србија, Београд
42. Педагошка енциклопедија 1, 1989. Завод за учебнике и наставна средства и други издавача, Београд
43. Педагошки речник 2, 1989, Завод за издавање на учебници на СР Србија, Београд
44. Педагошки речник, 1967, Завод за издавање на учебници на СР Србија, Београд
45. Петковски, К., Менаџмент во училиштето, Просветен работник, Скопје
46. Петковски, К., Алексова, М., 2004. Водење на динамично училиште, Министерство за образование и наука- Биро за развој на образованието, Скопје
47. Петров, Н., 1992. Образованието и оспособувањето на воспитно-образовни кадри, Просветно дело бр.4, Скопје
48. Попова- Коскарова, Р., 2002. Комуникација и интеракција во воспитниот процес, интересен материјал
49. Попоски, К., 1998. Успешен наставник, НИРО „Просветен работник“, Скопје
50. Попоски, К., 2005. Училишна докимологија, Китано, Скопје
51. Поткоњак, Н., Шимлеша, П., 1989. Педагошка енциклопедија, Завод за учебнике и наставна средства, Београд

52. Ристевска, С., 1998. Односот на наставникот кон личноста на ученикот, Педагошки завод на Македонија, Скопје
53. Ристовски, Т., 1996. Појдовните концепции на кои треба да се засновува иновација во образованието и воспитанието, Воспитни крстопати бр.9, Скопје
54. Соклевски, Т., 2004. Улогата на водството и мотивацијата во градењето на македонскиот образовен менаџмент, Воспитни крстопати бр. 82-83, Скопје
55. Тасевска, Г., 2006. Содржина на менаџерската обука за наставниците, Воспитни крстопати бр. 101, Скопје
56. Трајковска, В., Митревска, Ц., Мундишевска Велјановска, В., 2007. Професионален развој на наставниците, Воспитни крстопати бр. 134, Скопје
57. Шуклев, Б., 2004. Менаџмент, Економски факултет, Скопје
58. <http://www.bro.gov.mk/?q=sektor-za-profesionalen-razvoj>
59. <http://www.vecer.com.mk/?ItemID=4B09EBC03549404CAAA421FDA0334028>
60. http://oukomenski.mt.net.mk/Jan%20Amos%20Komenski/new_page_1.htm
61. <http://toolbox.pep.org.mk>
62. www.mon.gov.mk
63. www.dnevnik.com.mk

Прилози:

1. Анкетен лист за наставници
2. Анкетен лист за директори

Почитувани наставници!

Целта на оваа анкета е да се испитаат Вашите мислења и ставови во врска со Вашето професионално усовршување, што ќе ни овозможат успешно да го извршиме нашето истражување. Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари. Ве молиме, искрено да одговорите на поставените прашања, од што ќе зависи успешноста на ова истражување. Анкетирањето е анонимно, а изборот Вие да бидете анкетирани е случаен.

ИНФОРМАЦИИ ЗА ВАС

Основно училиште _____ општина _____

Пол	Степен на образование	Работно искуство	Работно место
а) женски	а) ССС	а) до 10 години	а) одделенски наставник во I одд
б) машки	б) ВПП	б) од 11 до 20 години	б) одделенски наставник во II одд
	в) ВСС	в) над 20 години	в) одделенски наставник во III одд
	г) М-р		

**Забелешка: само еден избор во секоја колона*

1. Пополнете ја следнава табела

Во табелата ви се дадени неколку алтернативи кои се од големо значење за вашиот професионален развој. Ваша задача е да дадете лична проценка на дадените алтернативи.	НЕ	Делумно	ДА
Го подржувам професионалниот развој во нашето училиште	1	2	3
Редовно организираме интерни семинари и обуки за професионален развој	1	2	3
Се практикува тимското работење во моето училиште	1	2	3
Има развиен систем на за стручно усовршување во училиштето	1	2	3
Постои размена на идеи за работа со колегите	1	2	3
Иновациите во работата ги следам и применувам	1	2	3
Постојано се надоградувам	1	2	3
Го планирам личниот професионален развој	1	2	3
Имам смисла за нови трендови и современост	1	2	3
Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат	1	2	3
Целите и приоритетите за стручно усовршување се јасни	1	2	3
Наставниците приправници постапно се воведуваат во работата и наидуваат на поддршка	1	2	3

2. Колку семинари или обуки од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование сте посетиле:

а) немам посетено

б) од 1 до 3

в) од 3 до 5

г) повеќе од 5

3. Наведете на кои семинари за стручно усовршување на наставници сте учествувале во текот на минатата учебна година и кој ги организирал:

Тема на семинарот за стручно усовршување	Организатори*

*Можни организатори на семинари:

Министерство за образование и наука/ Биро за развој на образованието, Високообразовни институции кои нудат обуки за наставници, Специјализирани невладини организации

Нашето училиште, во соработка со други училишта, Специјализирани јавни институции за обука на наставници, Специјализирани приватни институции за обука на наставници

4. Проценете ја употребливоста на содржините од семинарите и останатите форми на стручно усовршување во кои сте учествувале во Вашата понатамошна работа:

Степен на употребливост	Тема на стручното усовршување
Доста употребливи	
Употребливи	
Неупотребливи	

5. Дали имате можност да влијаете на изборот за теми и форми за стручно усовршување во училиштето? (заокружи)

ДА

НЕ

6. Дали учествувате во работата на стручните тела? (заокружи)

ДА	Причина: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____ _____

7. Дали сте вклучени во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето? (заокружи)

ДА	Ако Вашиот одговор е ДА, наведете го името, формата на стручно усовршување и организаторот: _____
НЕ	_____ _____ _____

8. Ве молиме да одговорите на следните прашања проценувајќи ја точноста на тврдењето, односно степенот на присутноста, како и значајноста на дадениот исказ по следната скала:

ЗНАЧАЈНО

1-незначајно

2-значајно

3-многу значајно

ТОЧНО/ПРИСУТНО

1-неточно/не е присутно

2-делумно е точно/присутно

3 -точно/присутно во целост

ЗНАЧАЈНО			ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	ТОЧНО		
1	2	3		1	2	3
			Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа			
			Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето			
			Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства			
			Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки			
			Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам			

9. Континуираното образование го реализирам за да се усовршам стручно и педагошки:

а) редовно

б) понекогаш

в) никогаш

10. За мојот професионален развој сметам дека најбитни содржини/ теми од семинарите се од следните области: (3 најбитно, следните со 2, 1)

Содржини/ теми	1	2	3
Методи на предавање/ учење/ оценување			
Образовната работа со деца со посебни потреби			
Училишен/ образовен менаџмент			
Соработка со родителите, училишната средина			
Социјалните и културните аспекти од образованието, етиката и др.			
Учење на странски јазик			
Развој на вештини за користење на информатичка и комуникациска технологија			
Развој на комуникациски вештини			
Друго/ наведете			

- 11.** Дали во Вашето училиште со воведувањето на деветолетката се направени некои промени во склад со потребите на новитетите во наставата:

ДА	Наведете што: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____

- 12.** Дали до сега сте биле ментор?

ДА

НЕ

- 13.** Дали до сега имате објавено стручни трудови?

ДА	Наведете кои: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____

- 14.** Дали користите стручни списанија, кои Ви помагаат во секојдневната работа?

ДА	Наведете кои: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____

- 15.** Дали сте биле вклучени во работна група за создавање на наставен план и програм?

ДА

НЕ

16. Дали сте биле вклучени во работна група за изработка или рецензија на учебници?

ДА

НЕ

17. Кое е вашето мислење за системот на обуки во текот на работата, во нашата земја? (Забелешка: само еден избор)

а) Добар е каков што е; не се потребни големи промени	г) Не постои ефективен систем на обуки; најитно треба да се воспостави и да му даде на секој наставник вистинска можност за професионален развој
б) Понудата со обуки треба да се прошири со некои содржини / теми кои денес не се присутни	д) Немам мислење
в) Понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми	ѓ) Друго (наведете)

18. Ве молиме за сугестии и предлози со кои би допринеле за подобрување на квалитетот на професионалниот развој на наставниците:

Ви благодарам на соработката!

Почитувани директори!

Целта на оваа анкета е да се испитаат Вашите мислења и ставови во врска со Вашето професионално усовршување, што ќе ни овозможат успешно да го извршиме нашето истражување. Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари. Ве молиме, искрено да одговорите на поставените прашања, од што ќе зависи успешноста на ова истражување. Анкетирањето е анонимно, а изборот Вие да бидете анкетирани е случаен.

ИНФОРМАЦИИ ЗА ВАС

Основно училиште _____ општина _____

Пол	Степен на образование	Работно искуство
а) женски	а) ССС	а) до 10 години
б) машки	б) ВПШ	б) од 11 до 20 години
	в) ВСС	в) над 20 години
	г) М-р	

**Забелешка: само еден избор во секоја колона*

1. Пополнете ја следнава табела

Во табелата ви се дадени неколку алтернативи кои се од големо значење за вашиот професионален развој. Ваша задача е да дадете лична проценка на дадените алтернативи.	НЕ	Делумно	ДА
Го подржувам професионалниот развој во нашето училиште	1	2	3
Редовно организираме интерни семинари и обуки за професионален развој	1	2	3
Се практикува тимското работење во моето училиште	1	2	3
Има развиен систем на за стручно усовршување во училиштето	1	2	3
Постои размена на идеи за работа со колегите	1	2	3
Иновациите во работата ги следам и применувам	1	2	3
Постојано се надоградувам	1	2	3
Го планирам личниот професионален развој	1	2	3
Имам смисла за нови трендови и современост	1	2	3
Добрите резултати во нашето училиште се наградуваат	1	2	3
Целите и приоритетите за стручно усовршување се јасни	1	2	3
Наставниците приправници постапно се воведуваат во работата и наидуваат на поддршка	1	2	3

2. Колку семинари или обуки од воведувањето на деветгодишното основно воспитание и образование сте посетиле:

а) немам посетено

б) од 1 до 3

в) од 3 до 5

г) повеќе од 5

3. Наведете на кои семинари за стручно усовршување на наставници сте учествувале во текот на минатата учебна година и кој ги организирал:

Тема на семинарот за стручно усовршување	Организатори*

*Можни организатори на семинари:

Министерство за образование и наука/ Биро за развој на образованието, Високообразовни институции кои нудат обуки за наставници, Специјализирани невладини организации

Нашето училиште, во соработка со други училишта, Специјализирани јавни институции за обука на наставници, Специјализирани приватни институции за обука на наставници

4. Проценете ја употребливоста на содржините од семинарите и останатите форми на стручно усовршување во кои сте учествувале во Вашата понатамошна работа:

Степен на употребливост	Тема на стручното усовршување
Доста употребливи	
Употребливи	
Неупотребливи	

5. Дали имате можност да влијаете на изборот за теми и форми за стручно усовршување во училиштето? (заокружи)

ДА

НЕ

6. Дали учествувате во работата на стручните тела? (заокружи)

ДА	Причина:
НЕ	

7. Дали сте вклучени во некои форми на стручно усовршување надвор од училиштето? (заокружи)

ДА	Ако Вашиот одговор е ДА, наведете го името, формата на стручно усовршување и организаторот: _____
НЕ	_____ _____ _____

8. Ве молиме да одговорите на следните прашања проценувајќи ја точноста на тврдењето, односно степенот на присутноста, како и значајноста на дадениот исказ по следната скала:

ЗНАЧАЈНО

1-незначајно

2-значајно

3-многу значајно

ТОЧНО/ПРИСУТНО

1-неточно/не е присутно

2-делумно е точно/присутно

3 -точно/присутно во целост

ЗНАЧАЈНО			ТВРДЕЊЕ/ИСКАЗ	ТОЧНО		
1	2	3		1	2	3
			Професионалниот развој е многу корисен за мојата работа			
			Професионалниот развој е битен за моето напредување во училиштето			
			Професионалниот развој ми овозможува да отсутствувам од работата и да стекнам нови пријателства			
			Раководството во училиштето не дозволува/ не ми овозможува да присуствувам на семинари или други форми на обуки			
			Од моето претходно искуство семинарите се претежно досадни, но се задолжителни и морам да ги посетувам			

9. Континуираното образование го реализирам за да се усовршам стручно и педагошки:

а) редовно	б) понекогаш	в) никогаш
------------	--------------	------------

10. За мојот професионален развој сметам дека најбитни содржини/ теми од семинарите се од следните области: (3 најбитно, следните со 2, 1)

Содржини/ теми	1	2	3
Методи на предавање/ учење/ оценување			
Образовната работа со деца со посебни потреби			
Училишен/ образовен менаџмент			
Соработка со родителите, училишната средина			
Социјалните и културните аспекти од образованието, етиката и др.			
Учење на странски јазик			
Развој на вештини за користење на информатичка и комуникациска технологија			
Развој на комуникациски вештини			
Друго/ наведете			

11. Дали во Вашето училиште со воведувањето на деветолетката се направени некои промени во склад со потребите на новитетите во наставата:

ДА	Наведете што:
НЕ	

12. Дали до сега сте биле ментор?

ДА

НЕ

13. Дали до сега имате објавено стручни трудови?

ДА	Наведете кои: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____

14. Дали користите стручни списанија, кои Ви помагаат во секојдневната работа?

ДА	Наведете кои: _____ _____
НЕ	_____ _____ _____

15. Дали сте биле вклучени во работна група за создавање на наставен план и програм?

ДА

НЕ

16. Дали сте биле вклучени во работна група за изработка или рецензија на учебници?

ДА

НЕ

17. Кое е вашето мислење за системот на обуки во текот на работата, во нашата земја? (Забелешка: *само еден избор*)

а) Добар е каков што е; не се потребни големи промени	г) Не постои ефективен систем на обуки; најитно треба да се воспостави и да му даде на секој наставник вистинска можност за професионален развој
б) Понудата со обуки треба да се прошири со некои содржини / теми кои денес не се присутни	д) Немам мислење
в) Понудата и квалитетот на обуките треба значително да се зголеми	ѓ) Друго (наведете)

18. Ве молиме за сугестии и предлози со кои би допринеле за подобрување на квалитетот на професионалниот развој на наставниците:

Ви благодарам на соработката!