

**УНИВЕРЗИТЕТ „СВ КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
Скопје**

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ

**ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА
ПОСТДИПЛОМСКИ СТУДИИ ПО МЕНАЏМЕНТ ВО
ОБРАЗОВАНИЕТО**

-МАГИСТЕРСКИ ТРУД-

**УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА
ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА- РАЗЛИКАТА ПОМЕЃУ
УРБАНИ И РУРАЛНИ ОСНОВНИ УЧИЛИШТА**

Кандидат:
Нагиб Авдија

Ментор:
Проф.д-р.Трајан Гоцевски

Скопје, 2012 год.

СОДРЖИНА

Содржина.....	2
Вовед.....	5
I ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ	
1.ОСНОВНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ КАКО ПОДСИСТЕМ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ НА Р.М.....	8
1.1.ОРГАНИЗАЦИЈА И ЗАКОНСКА ПОСТАВЕНОСТ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕВО Р.М.....	13
2. УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО Р.М... 18	
2.1.Дефинирање на основните поими.....	18
Управување ,Раководење,Менаџмент.....	19
2.2 Правата,обврските и одговорностите на органите за управување и раководење на основните училишта.....	23
2.2.1. Орган на управување во основното училиште.....	27
2.2.2. Состав на Училишниот одбор.....	27
2.2.3.Делегирање на членови на Училишниот одбор.....	26
2.2.4. Разрешување на членовите на Училишниот одбор.....	28
2.2.5 Надлежности на Училишниот одбор.....	28
2.3 Орган на раководење.....	29
2.3.1. Именување и разрешување на директорот на училиштето.....	30
2.3.2. Директор на ефикасно и ефективно основно училиште.....	32
2.3.3 Надлежности на директорот.....	37
2.4. Стручни органи и тела.....	44
2.5. Други органи.....	45
3.ДИРЕКТОР КАКО МЕНАѢР НА УЧИЛИШТЕТО.....	46
4. ЕФЕКТИВЕН И ЕФИКАСЕН ДИРЕКТОР ВО ЕДНО ЕФЕКТИВНО И ДЕМОКРАТСКО УЧИЛИШТЕ.....	49

4.1 Стручни соработници.....	53
Потреба и значање.....	53
Видови напредувања.....	54
4.1.1 Специфични компетенции за профилот Педагог.....	59
4.1.2 Специфични компетенции за профилот Психолог.....	60
4.1.3 Специфични компетенции за профилот Дефектолог.....	61
4.1.4 Специфични компетенции за профилот Социолог.....	63
5. Предностите и разликите во менаџирање на основните училишта во урбани и рурални средини.....	64

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето.....	71
2. Цел и карактер на истражувањето.....	76
3. Задачи на истражувањето.....	78
4. Хипотези.....	78
4.1 Општа хипотеза.....	78
4.2 Помошни хипотези.....	79
5. Варијабли на истражување.....	79
5.1 Зависни варијабли.....	80
5.2 Независни варијабли.....	80
6. Методи , техники и инструменти на истражувањето.....	81
7. Популација и примерок.....	81

III. АНАЛИЗАЦИЈА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Анализа на годишната програма на директорот, наставниот кадар од аспект на застапеност на елементи од управување , раководење и менаџирање.....	87
1.1 Програмска-концепциско подрачје.....	89
1.2. Следење на организацијата и реализацијата на воспитно-образовната и другата стручно-педагошка работа во училиштето.....	89

1.3.Перманентно –стручно усовршување на наставниот кадар, стручниот кадар во основните училишта.....	91
1.4.Работа со наставно-воспитниот кадар како почетници.....	91
1.5.Работа со стручните органи во училиштето.....	93
1.6 Аналитичко-студиска работа.....	93
1.7 Соработка со учениците и нивните организации.....	93
1.8 Соработка со родителите на учениците.....	94
1.9.Општи заклучоци од презентираната анализа.....	95
2.Анализа и интерпретација на резултатите од анкетање на директорите и наставниот кадар на основните училишта.....	96
3.Анализа и интерпретација на резултатите од интервјуто.....	117
4.Заклучок.....	121
5.Литература.....	124
6.Прилог-Прашалник.....	127

ПРИЛОЗИ

-Најдобриот собир е собирот во кој се шири мудроста(паметењето), таму се шири милоста т.е. тој собир е научен.

-Потребата на човекот за знаење е поголема отколку неговата потреба за јадење и пиење.

-Делото на еден човек во среде илјада луѓе имаат повеќе влијание,отколку зборовите на илјада луѓе насочени кон еден човек.

-Луѓето се вредни толку колку се вешти,вредноста на секој човек е толку колку е истакнат,дебатирајте за науката очигледно се гледа вашата вредност.

ВОВЕД

-Образованието е едно подрачје на животот во кое многу видливосе изразуваат општествено-економските и научно-техолошките влијаниа на состојбата и развојот на светот во целост и на скоја земја посебно.¹

Образованието е најбитниот фактор на човековото постоење,на развојот на техниката и науката.Тоа човекот го оспособува за живот,снаоѓање заеднички јазик,ги оспособува за вредности,за да го зголеми квалитетот на живеење. ...поаѓајќи од фактот дека образованието и училиштето треба да се основаат брз животните потреби на една општествена заедница и дека треба да ги исполнат барањата кои ги има животот-потполно и природно се позначајните и актуелни промени и во областа на образованието.

Развитокот на чо вечките знаења и техничкиот развој одат со такво темпо,што бараат перманентно ревидирање во речиси сите домени на образовниот живот.овие промени не смеат да се случуваат стхијно,самоволно спонтано,без претходно планирање и евалсација ,пак маже да се заклучи дека со нив треба да се управува и раководи “МЕНАЦИРА,,.

Но се разбира дека заедно сосветот кој постојано е во процес наразвој и промени се менува и организацијата на воспитно-образовниот систем кој опфача мрежа на институции организации кои го остваруваат воспитно-образовниот процес на сите утврдени потреби и за сите професионални кадри кои се потребни за пазарот на трудот.

¹ Николик М, Главни тенденции развоја образования у свјету. Школска књига. Загреб 1984

Тие институции ги опфаќаат: Предучилишните установи, училиштата за основно и средно образование, специјалните образовни институции, високото образование и др.

Основното образование како дел во воспитно-образовен систем на земјата кое е задолжително претставува елементарен и функционален систем на образованието на новата генерација. Училиштето е институција каде што ученикот поминува еден голем дел од неговото време и имаа за цел да ги способи младите за живот и иднина да можат успешно и без пречки да се вклучи во развојните процеси и да се оспособаат успешно да ја продолжат неговото образование во различни степени и облеци на професионалното образование

Република Македонија го започна својот пат кон децентрализација и локална демократија. Во ова насока, особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање, управување и раководење на училишта од централна власт кон општините.

Образованието е сфера која е значајна за целото општество. Затоа е многу битно прашањето за демократско управување и раководење со училиштата, со транспарентноста и прегледноста на сите донесени одлуки да биде составен дел на менаџирањето, токму тоа доведе до измени и дополнувања на законот за основно образование.

Неговата дејност е тесно поврзана со аспирациите на цивилизацијата за напредок каде што тука се вклучува и постојаната борба за сопствената трансформација со цел да биде огниште на просвета и граѓанска со демократска култура.

Потребата од менаџментот во училиштето е реално, тој е императивна новост на времето во секоја област на човековото живеење. Менаџерот како современ и неопминлив се практикува и во: политика, образованието, здравството, уметноста.

Менаџерството како потреба, кој во основа се потпира врз професионалниот и високостручно раководење и управување со процесите, треба да е составен дел на новата организација и на институциите на областа на образованието што едноставно може да ги води кон успешно остварување на поставените цели кон извршувањето на својата основна дејност врз современи основи.²

² Гоцевски, Т. Образовен менаџмент, Македонска ризница, Куманово, 2003

Бидејќи постојат слабостите тешкотиите при управување и раководење со основните училишта во урбани и рурални средини, предмет на ова истрежување на овај магистерскиот труд ќе биде разликата помеѓу основните училишта во урбани и рурални средини; предностите, слабостите и тешкотиите при управување и раководење, потребата на средствата за остранување на овие тешкотии.

Подобри планови во организацијата на работата на органите на управување и раководење за да дојдеме до ефективни резултати и елиминирање на тие проблеми.

За да дојдеме до елиминирање на овие проблеми потребно е во секое управување преставува избор на можни алтернативи, ако имаме избор даваме предност на определени решенија во однос на други решенија. Бидејќи е потребно и најглавно раководењето, раководењето е една од најглавните компоненти на воспитно-образовните институции.

Покрај раководењето се сретнеме и со поимот водење, педагошко водење (Водач) (Leader) е личност кој има одлучувачка улога во одлучување. Но според се ова како потреба се јавува менаџментот како резултат на современото гледиште кон начинот на управување на една организација. Така што во последно време се употреба дури и поимот училиштен менаџмент кој се однесува на организацијата на работата во училниците од страна на наставниците.

I ТОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ

2.ОСНОВНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ КАКО ПОДСИСТЕМ НА ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ СИСТЕМ НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Основното воспитание и образование има посебно место во образовниот систем,се поставува како носител на општата воспитна-образовна дејност на една нација(секаде во светот)³.Основното воспитание и образование во Македонија има над илјадагодишна традиција(првите училишта се јавуваат во IX век).Но,иако има долга широка историја ,тоа денес не ја изгубило актуелноста и интересот кај општеството ,науката и политиката.

Може да се каже дека од завршувањето на II Светска Војна до денес,во нашата земја се направени бројни реформи на основното образование и од некогашното четиригодишно оцновно училиште се остварило денешното деветгодишно оцновно задолжитено училиште како темел на дејноста на нашиот единствен воспитно-образовен систем.Затоа,не е спорно мислењето дека “.....основното училиште е мостра над која се означуваат школските облици,бидејќи таму се прекрстуваат очекуваните и постигнатите реформи “.⁴

Во Уставот на Република Македонија и во Законот за оцновно образование постои основа за развивање на наставен план со наставни програми за деветгодишно основно воспитание и образование.Тргнуваќи од анализата на основното образование во Република Македонија ,како и задолжителното образование во други држави во Европската Унија,изготвен е предлог за рedefинирање на развојните цели и нов

³ Потконјак Н. И др.(ред):Педагошка енциклопедија,Београд,1989,стр.158

⁴ Гудијонс,Х.:Педагогија,Загреб,1993,стр.236

наставен план и наставни програми за основните училишта со коишто ќе се подобрува содржината, организацијата и квалитетот на основното воспитание и образование.

Основното образование претставува основен и фундаментален подсистем на воспитно-образовниот систем од причина што ја дава основницата за едуција, за понатамошното образование, оспособување и усовршување.

Напорите за унапредување на основното воспитание и образование и свеста за неговата важност биле присутни постојано имајќи предвид фактот дека основното училиште е институција во која "...ученикот поминува едно долго време и има за цел да го оспособува и подготвува младиот живот и иднина, да може успешно да се вклучи во производните и развојните процеси и да се оспособи успешно да го продолжи неговото образование во различни степени и видови на професионално образование"⁵

Денес основното училиште доживува темелна, квалитативна трансформација.

Затоа, неговиот статус, позиција и иднина се секогаш во центарот на вниманието. "Промените кај светски тренд во основното образование кај нас се разбират и прифаќаат како номинативност условена од потребите за отвореност и кореспонденција на нашиот систем и развиените системи"⁶

Како најбитни промени во процесот на трансформација на основното училиште можат да се спомнат неколку развојни проекти за кои е проценено дека би требало да се влезени во практиката и да се имплементираат како стратешки димензии на развојот на основното образование

Тука можат да се вбројат:

⁵ Мурати Џ: Основното училиште – организација и проблеми, Скопје, 2001, стр. 10

⁶ Адамческа С.: "Проектните активности во основното образование на Република Македонија", Образовни рефлексии, 2/2005, стр. 19

- Активната настава-интерактивно учење
- Проектот “Чекор напред“Описно оценување
- Инклузија на деца со посебни образовни потреби Пристап кох визуелно мислење
- Граѓанско образование
- Описно оценување-воведување на описно оценување во основните училишта
- Проект за модернизација на основните училишта
- Учење на странски јазици од прво оделение
- Европска мрежа на училиште кои го унапредуваат здравјето во Р.М
- Активно учество во децентрализацијата на локалната средина и др.

На пример,проектот „Граѓанско образование“ веќе се реализира преку дизајн на наставните програми и нивна застапеност во наставниот план како посебен наставен предмет,а проектот „Описно оценување- воведување на описно оценување“ во основните училишта веќе е дел од нормативните акти кои ја регулираат областа на следење и оценување на напредувањето на учениците во процесите на учење.

Во транзицискиот период на општествено-политичкиот систем на Македонија од 1990 година до денес се развиле низа активности во сферата на образованието и неговото реформирање:како прво превземена е иницијатива од страна на Министерството за Образование и Наука и како второ –организирани се симпозиуми,трибини, и научни конференции за третирање на различни прашања на воспитанието и образованието со цел за негова реформација и трахсформација во согласност со новите барања на демократско општество.

Можеме да ги наброиме следните стратегиски документи и концепции изработени од различни групи експерти од областа на образованието:

- Киро Поповски и др.”Глобална проекција на промените во развојот на предучилишното, основното и средното воспитание и образование во Република Македонија”,1994;
- “Глобална проекција на промените во развојот предучилишното, основното и средното воспитание и образование”,1994; Таше Стојановски со експертски тим.
- “Глобална проекција,за развој,трансформирање и иновирање на системот на воспитанието и образованието во Република Македонија” Никола Петров и др.1994;
- Стратегија за развој на образованието 2001-2010,Министерство за образование и наука на Република Македонија;
- Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2001-2015, Министерство за образование и наука на Република Македонија.

Иако во текот на сите овие години се направиле напори во интерес на унапредување на процесот на наставата, реформирањето на основното образование не завршило. Може да се каже дека многу предвидени промени во образованието останале во хартија, никогаш нерализирани.

Ова сигурно причинило застој во осовременувањето на образованието, имајќи го предвид фактот дека образованието во целост е исполитизирано . Често, тоа што било почнато во текоп на мандатот на постојната влада, со доаѓање на новата било прекинато и пак се почнало одново со “реформи”.

Ова игра е загуба и неуспех за сите кои се дел од воспитно-образовниот систем, особено би ги споминала наставничкиот и реководниот кадар на училиштето од кој зависи успехот на учениците. Кај нас вредноста на способности и знаења при извор на наставниците и директорите како да на се почитува.

Критериумот успешност и професионалност,при изборот на овој кадар веќе не се смета како валиден,туку партиската припадност и послушност. Реформите и иновациите не можат да се спроведат ако директорот како раководен орган не контектира непосредно со другите субјекти во училиштето.”дел наставници се жалат

училишта. Има директори кои повеќе се залагаат да контактираат со нивните сопартијци, и сосема мало внимание обрнуваат на работата на на стручните органи во училиштата.”⁷

Се разбира дека ќе има уште многу проекти за иновација на одредени сегменти во основното училиште, особено ако го имаме предвид фактот дека процесот децентреализација го зафаќа и образованието.

Со имплементација на на Законот за локална самоуправа меѓу другите должности и ингеренции општините ќе треба да ја преземат и грижата функционирањето на образовната дејност. Од друга страна училиштето добива повеќе слобода но и поголема одговорност.

1.1.ОРГАНИЗАЦИЈА И ЗАКОНСКА ПОСТАВЕНОСТ НА ОСНОВНОТО ОБРАЗОВАНИЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Организационата физионамија на основното образование на Република Македонија е воспоставена со школската реформа од 1958 година. Со тогашната законска регулатива тоа прогласено за задолжително и бесплатно за сите деца на возраст од 6 до 15 години.

Овие темелни определби се санкционирани и со новиот Устав на Република Македонија од 1991 година (чл.44).Врз основна определбите на овој Устав,собранието на РМ во септември 1995 година усвои нов Закон за основното образование (Службен весник на РМ,бр. 44, 20 септември 1995 год.)со кој поконкретно се утврдуваат

⁷ Зафировски, М.:“За проблемите во образованието”, Воспитни крстопати, бр.89, 2004. стр.4

правата, условите начините и организацијата и реализацијата на основното образование.⁸

Со Законот за основно образование се регулира:

1. Основните одредби
2. Основање и престанок на основното училиште
3. Воспитно-образовна дејност
4. Наставници, стручни соработници и воспитувач
5. Учебници
6. Педагошка евиденција документација
7. Нострификација и еквиваленција на свидетелства стекнати во странство
8. Упревување и раководење во основното училиште
9. Финансирање на основното образование
10. Надзор
11. Прекршочни одредби
12. Преодни и завршни одредби

Општествено-политичките промени и напорите на образовната политика на земјата т.е. образовната стратегија за постигнување на образовни стандарди кои го имаат развиените земји во светот, секогаш предизвикале промени во многу сфери на образованието воопшто а посебно базичното.

Така имајќи ги предвид трендовите од земјите во севеот особено оние Европските, како и сепцифичностите на нашата земја (економиската сила на земјата училишната мрежа, капацитетот кадрите, историската традиција и тн.), се почести се

⁸ Камберски К. (редактор): Предучилишното и основното воспитание и образование во Р.М, Скопје, 2000, стр.47

дискусиите околу некои принципи карактеристички на основното образование, особено во поглед на возраста кога треба да започнува, времетраењето општообразовниот карактер, воведувањето на религијата во неговата програмска и содржинска структура, курикулумот, квалитетот на управувањето и раководењето и др.

Како пример може да се спомне и новата “Концепција за девет годишно воспитание и образование “каде се прикажени и искуствата од другите земји во светот.

Дејноста на основното образование како дел од единствениот воспитно-образовен систем се извездува во основните училишта, а за учениците со посебни образовни потреби, зависно од видот и степенот на нивните потреби, организираат посебни основни училишта паралелки при основните училишта.

Со новата законска регулатива определно е основното образование да трае 9 години и се организира во три периоди.⁹

Основното образование е задолжително за сите деца од шест до петнаесет години. Според “Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 со зголемувањето времетраењето на задолжителното на образование се очекува:

- Воведување на универзално основно образование;
- Досегашните 83, 23% опфат во годината пред поаѓање за училиште да се зголемат на 100% опфат;
- Да се подобри образовната структура на населението;
- Да се зајакне базичното образование;
- Да се зголемат можностите за професионална ориентација;
- Да се олесни и ефектура преминот во средно образование ;

⁹ Закон за изменување и дополнување на законот за основно образование, Сл. Весник на РМ, 51/2007

- Да се овозможи стекнување на работни квалификации за оние кои не го продолжуваат образованието;
- Да се отвори програмска суксеивност;
- Подобро да се искориста образовните капацитет во руралните средни;¹⁰

Воспитно-образовната работа во основното училиште се изведува на македонски јазик и кирилското писмо. За припадниците на заедниците кои следат настава на јазик различен од македонскиот јазик, воспитно образовната работа се изведува на јазикот и писмото соодветната заедница на начин утврден со знакот.

Дејноста на основното училиште е од јавен интерес. Основното училиште има својство на правно лице. Во основното училиште се организира и верско образование, како избран предмет, но се забранува политичко и верско организирање и дејатување, како и истакнување на партиски и верски обележја.

Општините основаат основно образовани училишта по претходно прибавено мислење од владата на Република Македонија. Основното училиште во својот состав може да има едно или неколку подрачни училишта што се организираат во населени места со мал број ученици, за што одлучува.

Основачот по претходно мислење од Министерство за образование и наука. Воспитно-образовната дејност на основното училиште се изведува според наставен план и наставни програми што ги однесува министерот за образование и наука. Основните училишта овозможуваат на сите државјани на Република Македонија да го остварат правот на основно образование со организиран настава и друг облик на воспитно образовна работа и тоа во обем што се одредва со законот со основно образование, односно со наставниот план и наставните програм за основното училиште.

¹⁰ Национална програма за развој на образованието во РМ 2005-2015, Скопје, 2006, стр.102

Обврските за финансирање на наставата и другата воспитно-образовна работа, што се пред видени со наставниот план и со наставните програм, усогласен се меѓу општините и државата. Од звор на државата се издвојуват наменски средства за платите и личните приења на вработените се изведување на наставата и другите воспитно-образовни активности спореднаставниот план за основното училиште средствата за платите наставниците за предолжениот престој и целодневната настава за учениците од I до IV одделение, како и за основното музичко и балетско образование.

Од исти извор се покриваат матријалните трошоци на училиштата за одржување на училишниот простотр и набавка на наставни средства и опрема.

Општините во соработка со централната власт обезбедуваат редства за превоз на на учениците и за сместување и исхрана во ученичките домови.¹¹

Наставниот план и наставните програм во основното училиште се изработуваат според развојните карактерски на учениците во три периоди, и тоа:

- Од I до III одделение
- Од IV до VI одделение
- Од VII до IX одделение

Наставните планови и наставните програми ги донесува министерот а Бирото организира стручни тимови и поединци од ралични области и ја следи изработката на програмите .

Наставните планови и програми се менуваат и осовременуваат согласно со резултатите од следењето и вреднувањето на реалоизацијата на плановите и програмите на примената на проектите кои се остваруваат во образовниот систем.

Наставата се остварува во траење од 180 наставни денови .

¹¹ Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование, Скопје, 2007, стр.7

Периодизацијата на наставата од I до III, одделение ја изведува хаставник од одделенска хастава, а во прво одделение и наставник за предучилишно воспитание.

Во првите три оделенија оценувањата на знаењето на учениците е описно, така што на крајот наставата со концепцијата за девет годишно училиште е предвидено учениците да добиват описно.

Од IV до V одделение наставата ја изведува исто наставник од одделенска настава а во пето одделение се вклучат и предметни наставници, оценувањата на знаењето на учениците се изведува и описно во прво и трето тримесечје, а нумеричко оценување се изведува во полгодијето и на крај на годината.

Од VI одделение до IX, одделение наставата ја изведуваат предметните наставници, оценувањата на знаењето на учениците е нумерично.

Ова беше само еден краток осврт на образовните компоненти кои се предвидени од промените во основните училишта предвидени со програмата за развој на образованието во Република Македонија а битни се во интерес на понатамошното излагање на овој труд.

II. УПРАВУВАЊЕ И РАКОВОДЕЊЕ СО ОСНОВНИТЕ УЧИЛИШТА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

2.1. Дефинирање на основните поими

Управувањето и раководењето претстатуваат еден важен сегмент во училиштето бидејќи ја ефектуираат неговата работа, односно го овозможуваат остварувањето на поставен воспитно-образовни цели и задачи.

Поимите управување и раководење често се употребуват како еден ист термин. Но, кога ќе се анализира начинот на кој се определени задачите и надлежностите на органите кои го водат училиштето, односно нивоата на неговото педагошко водење (орган на управување и орган на раководење) може да се заклучи дека не се работи за ист концепт.

“За многумина автори поимите управување раководење, менаџмент претставува исто значење. Меѓутоа, кај секој од наведените поим покрај малите содржински личности се одликуваат и различностите.

Токму поради напрепознавањето на раликите на овие поединични поими при донесување одлуки (управувачки раководствени), при применување на правила, постапки и процедури, голем број на претпријатија остваруваат потпросечни резултати.”¹²

¹² Тадин Х: Управлјанје и раководење, ХИТА, Часопис подузенитштво 16/2001

➤ **Управување**

Според науката на системите-Кибернетиката (од грчки јаз.кубернетес “Уметнос на управување”¹³), под по имот систем на управување се под разбира единството на убјектот и субјектот на управување. Според шакуров “Управувањето остварувајќи ги своите социо-психолошки функции формира такви параметри на социо пхиолошка клима, кои се важи за ефективна организација на одредна дејност.¹⁴

Управувањето е збири на процедури преку кои се моши на велезни колични се дејствува врз излезните колични, во согланост со законите движења на еден определен систем. По пат на управување еден систем преминува од една во другна поуредна порегулирана и поефикасна состојба.

Секое управување преставува избор на можни алтернативи. Каде што избор, нема на управување. Ако имаме избор даваме предност на определени решенија во однос на други решенија.

Управувањето во кибернетичка смисла мора да го има за цел информативниот тек меѓу објектите и субјектите, мора да постои влијание на околината врз системот и на системот врз околината а притоа повратната на информација која го регулира управувањето”.¹⁵

Според Хрвоје Тадин, управувањето е организација функција.

Функцијата управување во претпријатието ја вршат сопствениците или нивните преставници.

Управувањето се реализира со донесување на управички одлуки.

¹³ Жулиа Д:Филопзофски речник,Тирана 1994,стр.198

¹⁴ Баев Б.С.:Стилот и програмата на директора на училиштето,Пловдив,1996

¹⁵ Вилотијевич М:Организаторска функција на директорите на училиштата,1996,стр.18

Управувањето претставува процес на менување на постојната состојба на организацијата во согласност со поставените стратешки цели и работните задачи утврдени со планови.

Управувањето се реализира преку процес на донесување на управувачки одлуки и нивно споредување. Управувањето во деловните органи зацели им припаѓа на деловниците додека управувањето во заедниците со органичена одговорност им припаѓа на членовите на заедницата.

Додека управувањето е колективен демократски чин, раководењето е индивидуален чин како реализација и операционализација на оправаните одлуки. Притоа се разбира, клучна улога има меѓусебната со работка на органите на управување и органите на раководење. Во почетокот на дваеситиот век Mary Parker Follet ја поставила следната дефиниција: "управувањето претставува умешност да се остварат преку луѓето."¹⁶ Може да се заклучи дека при дефинирање на управувањето како поим се поаѓа од различни аспекти, и тоа: кибернетскиот, социолошкиот, комуникацискиот и психолошкиот аспекти.

Во областа на образованието поимот управување се употребува како управување со воспитно-образовната организација /*"upravljanje vaspitno-obrazovnom organizacijom; management in educational institution; gestion d'une organization d'education et d'enseignement; verwaltung, Leitung, in der erziehungs- und Bildungsanstalt; управление воспитно-образователно организација"*.¹⁷

За управувањето со воспитно-образовните институции може да се заклучи дека е колективен чин, процес на менување на постојната состојба на образовната институција во согласност со поставените воспитно-образовни стратешки цели утврдени со планови и програми.

¹⁶ Follet P.M: The new stage :group organisation the solution of popular government, London, 1918

¹⁷ Потконјак Н: Педагошка енциклопедија, Нови Сад, 1989, стр.480

➤ Раководење

Со раководењето како индивидуален чин, се остваруваат предвидените цели-резултати во одреден временски период. Според тадин¹⁸, раководење подразира активност на планирање, организирање, водење и контрола. Раководостов дава упаства за подредните како ги извршат работните задачи.

Според Мери Пакер Фолет раководењето ќе цмета и опишува како процес на управување на одредени дејствија, опфати или системи за посптигнување однапред поставен цели. Се состои од процесот на:

- а) Организирање
- б) Планирање
- ц) Контрола

Раководење како процес има за цел за обезбедување на кадрите, т.е. регрутирање, селекција, избор и обука.

Раководење е една од најглавните компоненти на воспитно-образовните институции, регулиран и поимно дефиниран во Законот за основно образование.

Раководењето со воспитно-образовните институции е индивидуален чин на директорат како орган на раководење кој раководи и организира со воспитно-образовните и други обверски, самостојно донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност и го преставува училиштето пред други лица.

Покрај раководењето се сретнеме и со поимот водење, педагошко водење. Водачот (leader) е личност кој има одлучувачка улога во одлучување.

Водачот одлучува и превзема акции што ги спроведува неговата социјална група, било внатре во самата група, било во однос со другите групи.¹⁹

¹⁸ Тадин Х: Управување и раководење, оп, цит; н, паг

¹⁹ Поткоњак Н: Педагошка енциклопедија, оп, цит, стр. 504

➤ Менаџмент

Менаџментот се јавува како резултат на современото гледиште кон начинот на управување на една организација. Според печникот „Wikipedia”, Management (од англиски јазик)-претставува посебна научна дисциплина, од мултидисциплинарен карактер, која се занимава со истражувањето на проблемите на управување со дејноста, активностите кои се преземаат и општествените системи.

Ова дисциплина го проучува управувањето како сложен процес со пониски потпроцеси и како група на луѓе што управува со процесите на системите а исто така ги проучува сите поединечни управувачки системи и појави поврзани со ефикасното извршување на одредни задачи и дејствија.

Менаџментот е “процес на ефикасно и ефективно извршување на работите со помош на луѓето и користење на другите ресурси со намера да се остварат поставените цели.”²⁰

Суштината на менаџментот е оспособување на претпријатието со лукративни (рентабилни) цели за остварување на своите намери. За да се постигне ова, неопходен е систематичниот и организиран напор во поголем број на подрачја, меѓу кои постои каузално-хронолошки однос.

Менаџментот може да се смета и како процес кој се состои од повеќе фази или функции на менаџментот со планирање, организирање, водење и контрола. Овие фази тесно се испреплетуваат и дејствуваат една врз друга.²¹

Менаџментот поимно се определува во тринасочно значење:

- Менаџментот означува процес на максимално користење и употреба на расположливите ресурси.

²⁰ Шуклев Б : Драгулевски Љ, Менаџмент лексикон, 1993, стр.56

²¹ “<http://sr.wikipedia.org/wiki/rukovodenje>”

- Менаџментот се нарекува управа и надзорен одбор во претпријатието.
- Со поимот менаџмент се нарекуват и сите менаџерски-директори во претпријатијето кои се одговорни за извршување на одредни задачи.

Менаџментот како современо гледиште кон процесот на управување станал дел и на воспитно-образовните институции. Така тој се употребува со терминот училиштен менаџмент (school management) и образовен менаџмент (educational management).

Во последно време се употребува дури и поимот училнички менаџмент кој се однесува на организацијата на работата (наставата) во училиницата од страна на наставниците.

2.2 Правата, обврските и одговорностите на органите за управување и раководење на основните училишта

Системот на управување и раководење на основното училиште од витална важност. Додека аучилишниот одбор ја донесува образовната стратегија на училиштето и донесува одлуки според образовната политика која владее и се следи во државата, директорот како раководител, како извршител на овие одлуки се грижи за непрекинат и успешен развој на процесот на целокупната воспитно-образовна активност насочена кон постигнување на воспитно-образовните цели на училиштето.

Токму поради фактот што овие органи се пресудни за тоа дали училиштето, во овој случај – основното, ќе се приспособува на постојните околности и случувања, дали ќе ги исполни барањата на граѓаните, во последниве години во нивната законска поставеност се направени бројни измени и дополнувања.

“Република Македонија го започна својот пат кох децентрализација и локална демократија. Централната власт пренесува на локално ниво и надлежност и установи, процес со кој ќе се зголемуват овластувањата на локалната самоуправа за самостојно управување.

Во ова насока ,особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање ,управување и раководење на училишта,од централната власт на општините и градот Скопје.“²²

Измените и дополнувањата на Законот за основно образование и Законот за средното образование дефинираат една одговорна ,конструктивна и професионална процедура на:

- Изборот,именувањето на училишните директори;
- Демополитизација на постапката на избор на директор;
- Професионализација на работното место директор на училиште;
- Измена на составот на членовите на Училишниот одбор и вклучување на претставници од општината и деловната заедница.
- Управување и раководење-менаџмент на основните училишта.
- Разликата при управување и раководење со основните училишта.
- Состојбата во училиштата во урбани и рурални средини

Во сферата на инфраструктурата при основните училишта има значителна разлика помеѓу основните училишта од рурални и урбани средини,исто така се разликуваат и централните кон подрачните училишта што доаѓаат до сознанија дека инфраструктурата не е иста и потребите несе исти.

²² Масникоса М:Управување со основните и средните училишта.Скопје,2005,стр.1

Бидејќи цел на ова истражување е разликата, менаџерите на основните училишта имаат обверски да ја организират стратегијата за подобрување на училишната инфраструктура за да биде слична и во сите образовни институции без разлика дали е во урбана или рурална, или дали е централна или подрачна.

Во врска со условите за работа, предностите, слабостите, тешкотиите при управување и раководење, училишната инфраструктура, директорите треба да имаат способност за демократско водење и комуникативни способности во оставрување на соработка и тимска работа, исто така треба да го запознава воспитно-образовниот процес, да е комуникативен, да бара начин на подобрување на училишната клима, да комуницира со локалната власт, да побара начин на реализирање средби со преставници и од централната власт за подобрување на инфраструктурата во училиштето.

Наставниот кадар и организација на наставата е најголем проблем во денешното време, поради тоа директорите треба да се поактивни во снабдувањето на училиштата со наставните средства и опрема, училници, кабинети, спортски сали, сите овие средства директно влијаат за организација на наставата и олеснување на работата и обврските на наставниот кадар.

Училиштата од руралните и урбаните средини се разликуват во :

-комуникацијата со локалната власт

-средствата и опремата, прилично се индентични, пак урбаните основн и училишта имаат предности од ова сфера

-инфраструктурата на училиштата се разликува во основните училишта од урбаните и руралните средини.

2.2.1. Орган на управување во основното училиште

Орган на управување во основното училиште е Училишниот одбор.

Начинот на работа и одлучување на Училишниот одбор е уреден со закон, статут на училиштето и деловник за работа на Училишниот одбор.

Седниците на Училишниот одбор ги свикува (по своја иницијатива, по барање на директорот или една третина од членовите на Училишниот одбор) и со нив раководи Претседателот на Училишниот одбор. Училишниот одбор може да одржи седница само ако се присутни повеќе од половина од членовите, а одлуките ги донесува со мнозинство на гласови од вкупниот број на членови на Училишниот одбор со право на изјаснување и одлучување.

Претставникот од деловната заедница учествува во работа на Училишниот одбор но нема право на учество при гласањето и донесувањето на одлуките.

2.2.2. Состав на Училишниот одбор

Орган на управување во основното училиште е Училишниот одбор.

Начинот на работа и одлучување на Училишниот одбор е уреден со закон, статут на училиштето и деловник за работа на Училишниот одбор.

Училишниот одбор во големите основни училишта е составен од девет члена и тоа: тројца претставници од наставниците, стручните соработници и воспитувачи, тројца претставници од родителите, односно старателите на учениците, двајца претставници од основачот и еден претставник од Министерството.

Додека досегашниот состав на Училишниот одбор беше од членови од редот на вработените,родителите на учениците и претставници на централната власт,сегашниот состав на Училишниот одбор се проширува и со претставници од локалната самоуправа и од деловната заедница.

2.2.3.Делегирање на членови на Училишниот одбор

Постапка за избор на Училишниот одбор отпочнува три месеци пред истекот на мандатот на Училишниот одбор.Сите структури застапени на Училишниот одбор делегат свои членови:

- претставниците на локалната власт ги именува советот на општината;
- претставниците на централната власт-Владата на Република Македонија;
- претставниците на вработените на училиштето-наставничкиот совет на училиштето;
- претставниците на родителите,односно старателите на учениците-Совет на родителите;
- претставниците на Министерството-Министерот за Образование и Наука;
- претставниците на деловната заедница-Стопанска Комора на Република Македонија;

Начинот на делегирање на членовите на Училишниот одбор од редот на вработените во училиштето и од редот на родителите на учениците поблиску се уредува со Статусот на училиштето.

Во најголем број на случаи делегирањето на претставниците на вработените на Училишниот одбор е на начин што стручните активни наставниците предлагат кандидати ,за кои со мнозинство гласови се изјаснува наставничкиот совет на училиштето.

Изборот на преставниците на наставниците на Училишниот одбор се врши, по правило, со јавно гласање, а може да се спроведе и со тајно доколку за предлогот за тајно гласање се изјасниле повеќето од половината од вкупниот број на членови на наставничкиот совет.

Начинот и постапката за делегирање на претставници од редот на родителите на учениците е на следниот начин: Во секоја паралелка се избира одбор од родителите од три члена (претседател и двајца членови).

Претседателите на советите на паралелките се членови од одборите на родителите на годините. Одборите на родителите на годините, избираат членови за Советот на родителите на училиштето, кој од своите членови избира претседател. Советот на родителите на училиштето на седница по пат на предлагање и со јавно гласање избира три преставници на родителите на ученици за Училишниот одбор.

Мошне е важна транспарентноста и прегледноста на постапката при именувањето на членовите на Училишниот одбор.

За начинот и постапка на избор на кандидати во училишните одбори треба да бидат запознати сите вработени во училиштето, родителите и учениците, локалната власт, како и да се обезбеди демократско гласање, односно најважни критериуми при избор да бидат стручноста и компетентноста на кандидатите.

Мандатот на членовите на Училишниот одбор започнува од неговото конституирање. Конституивната седница на Училишниот одбор ја свикува и до избор на претседател, претседава најстариот преставник.

Училишниот одбор од редот на своите членови избира претседател.

Претседателот, заменик претседателот и комисиите, како помошни тела на Училишниот одбор се избираат по пат на предлог за јавно гласање.

Одлуките на Училишниот одбор се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број на членови на одборот кои имаат гласови од вкупниот број членови на одборот кои имаат право на одлучување и гласање.²³

²³ Ибид, стр.4

2.2.4. Разрешување на членовите на Училишниот одбор

Престанокот на членовите на Училишниот одбор е по истекот на мандатот.

Тие можат да бидат разрешени и пред истекот на мандатот за кој се именувани. Разрешувањето го врши телото кое ги именувало за членови на Училишниот одбор. Причините за предвремен претстанок на мандатот на член на Училишниот одбор се утврдени во Статусот на училиштето:

- по барање на член на Училишниот одбор;
- со престанување на работниот однос на наставникот во училиштето;
- со претставување на статусот –ученик на ученикот чик родител е во Училишниот одбор;
- со отповикување поради отсуство од три седници едно по друго на Училишниот одбор;
- осуден на казна затвор;

2.2.5 Надлежности на Училишниот одбор

Училишниот одбор:

- донесува статут на основното училиште;
- предлага годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот на општината;
- предлага финансиски план од соновачот;
- објавува јавен оглас за избор на директор на основното училиште;
- врши интервју со кандидатите за директор;

- предлага на Градоначалникот на Општината еден кандидат од приавените кандидати на јавен оглас за избор на директор;
- дава мислење до директорот за избор на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- донесува предлог до директорот за претстанок на работниот однос на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- одлучува на приговорите и жалбите на вработените на основното училиште;
- одлучува по жалбите на ученици и родители, односно старатели на ученици;
- разгледува и други прашања утврдени со статусот на основното училиште.

2.3 Орган на раководење

Според член 115 од Законот за основно училиште орган на раководењево основното училиште е директорот. Тој е одговорен за законитоста во работа и за материално-финансиското работење на училиштето.

Директорот на основното училиштето ја организира и раководи воспитно-образовната и друга работа, самостојно донесува одлуки од делокругот на наековата надлежност утврдена со закон и актите на училиштето и го застапува училиштето пред трети лица.

За директор на основното училиште се избира лице кое покрај општите услови утврдени со заон ги исполнува и условите за наставник, педагог или психолог во основното училиште, има најмалку 5 години работно искуство во установа за воспитно образовна работа верифицирана од Министерството и положен испит за директор.

Мандатот на директорот трае четири години. Согласно со Законот, директорот на училиштето ги избира и разрешсва Градоначалникот на Општината.

2.3.1. Именување и разрешување на директорот на училиштето

Училишниот одбор распишува јавен оглас за избор на директор, по претходна одлука од Градоначалникот. Училишниот одбор и претставникот на Бирото вршат интервју со кандидатите кои ги исполнуват условите. Во рок од седум дена од извршениот разговор до кандидатите, на Градоначалникот на Општината му предлага еден кандидат за избор на директор.

Градоначалникот во рок од 15 дена од денот на добивањето на предлогот избира директор.

Како резултат на децентрализација, во согласност со новата законска регулатива некои ингеренци се пренесени од Министерството на локалната самоуправа.

Додека порано именувач на директор беше министерот, сега е Градоначалникот на Општината.

Постапката за разрешување на директорот на училиштето ја започнува Училишниот одбор. Тој може да биде разрешен:

- лично барање
- во случај на направена повреда при извршувањето на законите, другите прописи и општи акти утврдени од Државниот Просветен Инспекторат
- ако не ја остварува програмата за работа и не се реализираат плановите и програмите за воспитно-образовна работа;
- ако по негова вина е нанесена штета на учениците, на нивните родители или старатели;
- ако дозволи организирање и дејности и активности што се во спротивност со плановите и програмите;
- ако дозволи исплаќање на средства кои се утврдени во годишниот финансиски план на училиштето.

Сведоци сме дека последните години назначувањето и именувањето на директорот на училишта не се прави врз основа на оправдани причини .

За жал поради инволвирањето на политиката и во образование(кое потполно треба да биде деполитизирано) и при избор на директорот одлучувачка е партиската припадност,а не човечките ,стучните и работни способности.

Од друга страна ,разрешувањето на директорот се прави поради исполнување на лични интереси со цел на политчки реваншизам,непотизам,моќ на поединец и тн

Ова негативна појава ја намалува можноста да се избере човек кој ќе се залага за квалитетно и ефективно училиште.

Токму поради спречување на ова негативна појава а и за подобрување на квалитетот на управувањето со училиштата во рамките на Национална програма за развој на образованието една од главните цели е и зајакнување на системот за иницијална обука и професионално усовршување на наставниот и раководниот кадар.

Врз основа на индикаторите на успешноста на директорската позиција креирана е иницијална обука и професионално усовршување на лицата кои сакаат да станат директори.

За ова намена постојат бројни даватели на образовни услуги кои работат според акредитирани програми за ова дејност.Впрочем ,ефективноста на училиштето зависи од квалитето на водење на директори.Ова го потврдува и овој факт:„Директорот (headteacher)игра најголема ,најзначајна улога во училиштето стануваќи центарот и оската на вниманието.

Подготвувањето ,оведувањето(регрутирањето) и понатамошниот професионален развој на училишните директори е најголема одговорност на образовните сервиси.“²⁴

²⁴ School Management Task Force (SMTF),Developing school management:The way Forward,HMSO,London,1992,p.3

2.3.2. Директор на ефикасно и ефективно основно училиште

Директорот на основно училиште претставува значаен раководен орган во образованието. Тој има доста одговорна улога, од тоа улога зависи и успешноста на функционирањето на училиштето.

Според Законот за Основно образование директорот на основно училиште претставува негов раководен орган кој е оговорен за законитоста во работата и за материјално-финансиско работење на основното училиште.

Личноста на директорот како раководител е еден од значајните фактори што силно влијае врз меѓучовечките односи. Значењето на личните квалитети на раководителот произлегува од општествената подпредност на неговиот труд. Тоа се условува од фактот што ни едно содејство меѓу луѓето не е можно, а дури и хе е пожелно до толку да се објективизираат односите, со што ќе се исклучи влијанието на индивидуалните квалитети, насоченоста и интересите на личноста.

Улогата на директорот како раководител е да ги препознае целите, да се заинтересира за организацијата и луѓето во неа за да ги остварат истите цели. Од особената важност е да се создаде чувство на заедништво во поглед на целта, едно е да се создаде место до целта е друдно е да се вовлечат луѓето во нејзиното остварување. Значи сето ова предизвикува многу барања од директорот како раководител кој треба да ги поседува би остварува за да ја постигне запоставената цел.

Од психолошка гледна точка тие барања се :

- Отворено и непристрасно однесување;
- Активен приод кон нови предлози и идеи, особено способност да се спротиставува на често среќаваното рутинерство;

- Одржување близок контакт се потчинетите и со колективот, односно способност да работи со луѓе и да комуникативен;
- Распделување на одговорноста и развивање на чувството за одговорност кај потчинетите;
- Стручно и организациско ниво на раководна активност;
- Доволна само уверност во работата;

Тоа се барањата кои ги иницира психологијата, но барањата педагогијата ги преставува пред директорот на училиштето како раководител се наведени како карактерски и ги означуваат следниве:

- Стручна карактеристика – Директорот мора да има поголеми занења и умеења, од другите вработени, од подрачјето на дејноста на организацијата во која е директор. Неговата афирмираност како стручњак ќе доведе до негов респект од страна на вработените, а воедно и ја јакне довербата кон него.
- Кабролошка карактеристика – Директорот треба да биде успешен во експирањето на кадарот, воопшто. Оваа карактеристика е значајна за градење на добри меѓусебни односи на вработените што ќе биде кон воспоставувањето на здрава организациска клима.
- Символичка карактеристика – Директорот кој ја поседува оваа карактеристика е успешен директор, затоа што преку оваа карактеристика се истакнуваат постигнатите резултати, се аформира организација и во пошироки рамки се истакнуваат нејзиниот имиџ. Значи оваа карактеристика ја поседуваат луѓето кои се добри комуникатори на смо во рамките на организацијата, туку и во петносот потширокот опкружување.
- Културна карактеристика – Директорите кои ја поседуваат оваа карактеристика имаат своја препознатлива организациска култура, као начина на работа и живеење

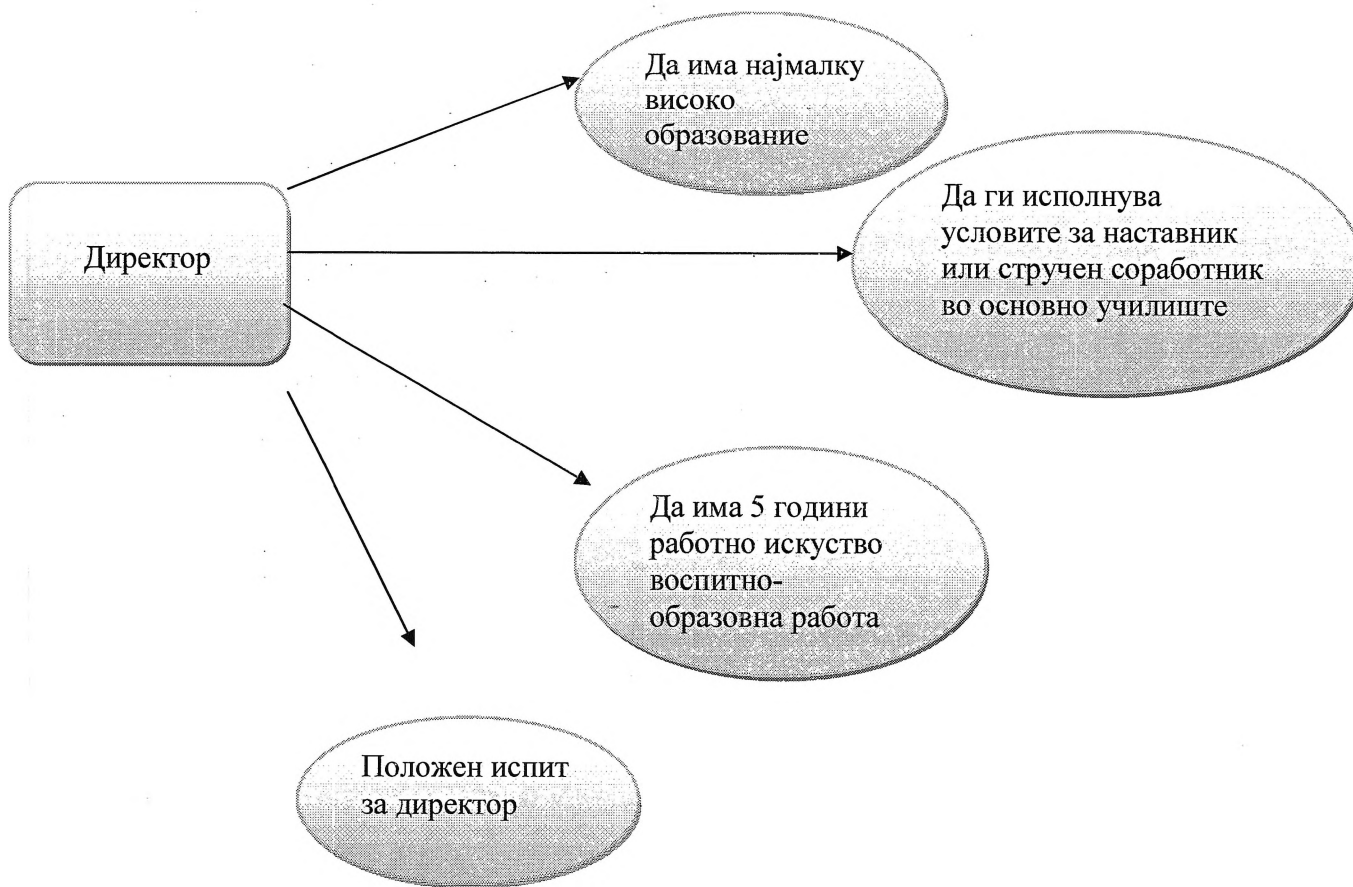
или како начин на однесување на секој поеднец од таа организација, на секо место и во секое време.²⁵

Врз основа на овие барања и карактеристики на личноста на директорот како раководител, моше да заклучиме дека тие се доста комплексни и дека бараат максимална посветност од нивна страна со цел целиот работен процес да се одвива успешно. Значи, во работниот процес директорот на училиштето убавува повеќе функции кои се од голем значење значи кој треба да: планира, организира, раководи, контролира, комуницира и вреднува со цел да има успешно остварување на наставата, маркетингот на училиштето, финансирањето, кадрите кои се дел од овој процес, како и воопшто манаџирањето со сето ова.

Надлежностите и функциите на директорот на основното училиште се уредни или произлегуваат од одредбите во законската регулатива од областа на образованието (закони, привилниции, критериумии сл.), на работните односи, на финансиското работење, на правната и правосудната регулатива и сл., како и од област на колективните одговори со синдикатот за образование, од законот за локалната самоуправа, од актите на училиште (статут, правилници, програми за работа) и сл.

Во усогласност со законот за основно образование директорот на основното училиште треба прво да ги исполни следните услови, а потоа и следниве надлежности.

²⁵ Петковски, К., Алексовска, М (2004), Водење динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието



2.3.3 Надлежности на директорот

Надлежностите на директорот на основното училиште според законот за Основно Образование се следниве:

- Го заставува и преставува училиштето и е одговорен за законот раљботење;
- Ја организира, планира и ја води работата на училиштето;
- Подготвува програма за развоја на училиштето;
- Подготвува преглед годишна програма за работа и е одговорен за нејзина реализација;
- Оговорен е за остравување на правата и обрските на учениците;
- Вршио избор на наставници, стручни соработници и воспитувачи и друг админисративно текнички кадар согласно со закон и актите на училиштето;
- Врши распоредување на наставници, стручи соработници и волспитувач и друг административно текнички кадар;
- Одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни со работници и воспитувачи и друг административно текнички кадар согласно со закон и колективен договор;
- Поттикнува стручно оспособување усвршување на наставниците, стручните соработници и воспитувачи;
- Организира ментрство за наставниците –приправници,стручните соработници-приправници,воспитувачи-приправници,присуствува на часови во наставата и ја следи работата на наставниците ,стручните соработници и воспитувачи и ги советува;
- Ја следи работата на счилишниот педагог ,психолог и другите стручни соработници;

- Се грижи за соработката со родителите;
- Ги известува родителите за работата на училиштето и за измени на правата и обврските на учениците;
- Одлучува за воспитни мерки;
- Ја поттикнува и следи работата за заедницата на учениците;
- Обезбедува извршување на одлуките на Училишниот Одбор;
- Ја донесува систематизацијата на работните места на училиштето;
- Одлучува за склучување договори за работните односи;
- Покренува постапка за дисциплинска одговорност на наставниците ,стручните соработници и воспитувачи;
- Се грижи за соработка на училиштето со здравствена установа општина;
- Врши други работи согласно со закон и статутот на училиштето;

Директорот на основното училиште претставува значаен раководен во образованието. Самата функција директор треба да се сфати како функција што некој поединец ја извршува во некоја организација, во овој случај во основното училиште, односно звање што некое лице го носи при извршувањето на некој водствена на некое од повисоките менаџерски нивоа.

Функцијата директор на училиште, која, главно, до сега беше политичко-административна, треба да себа да инкорпорира и менаџерската и педагошката компонента, па врз основа на тоа директорот на училиште претставува планер, организатор, водач, евалуатор, креатор и инструктор во вкупната работа во училиштето .

Директорот на едно современо училиште за успешно да ја обавува својата раководна функција треба успешно да ги оствари следниве функции:

- ❖ **Планско-програмерска функција-** Планирањето како менаџерска функција е доста значајно во процесот на раководењето со училиштето од причини што преку степенот на реализација на мисијата ќе се креира визијата. Имено преку оваа функција на директорот успешно ќе се постават основните на организацијата на работата на училиштето, ќе се определи неговата деловна политика, ќе се врши селекција на содржините, ќе се утврдуват потребните методи и процедури, ќе се утврдат бараните стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за споредување на потребните кадровски, материални и финансиски ресурси.
- ❖ **Организаторска функција-** Преку ова функција директорот на училиштето ги поределува начините, методите и постапките кои треба да се реализираат претходно поставените планови и програми за работа на училиштето. Директорот на основниот носител на организациската функција на училиштето.
- ❖ **Функција на водење-** Ова функција на директорот подразбира дека тој треба да се води кон она што треба да се работи. Водењето во училиштето се однесува како на технолошкиот процес така и на луѓето.
- ❖ **Евалваторска и устражувачка функција** – оваа функција на директорот е од големо значење затоа што, се што се случува во училиштето со мери и со вреднува од со цел да се утврди неговиот иден развој. Па поради тоса директорот на училиштето треба почеста да прави истажувања и да врши евлициација која ќе биде насочена кон работата и постигнувањата на наставниците и училиштето.
- ❖ **Педагошко-инструктивна функција** – Директорот со своето искуство и знаење треба да биде во состојба да ја споредува функционалната обука персонал,

односно да биде ставен во улога на инструктор. Ваквот педагошко упредување и усворшување на персоналот преставува мотив и за унапредување и усовршување и на работата во училиштето.²⁶

Во контекст со функциите на директорот, неминовно е да се напомене и неговата одговорност која преставува свесно заласгање при извршувањето на работини задачи за остравувањето на поставените цели, како и свест со почитување на споствените интерес на групата и интересите на колективот во целина.

Значи, директорот на училиштето покрај надлежности и услови за работа, и неговите функции како раководител со основното образование, односно пред негоп има поставено и одредни работи задачи. Работните задачи на директорот на училиштето може да се групираат во две групи.

- ❖ **Педагошко индуктивна група задачи.** Во ова група на задачи ги опфаќа обврските и надлежностите на директорот на училиштето наведувајќи дека тој треба да ја организира и да ја следи реализацијата на наставните планови и програми, активно да учествува во планирањето и програмирањето на сите форми и подрачја на воспитно-образовната работа, како и утврдувањето на предлогот за поделбата на предметите на наставниците и задоленијата во врска со слободните активности и работа во оделни работни тела, комисији, стручни активи и др. Директорот треба да ја следи, анализира и оценува работата на наставниците. Исто така директорот на училиштето треба да биде ангажиран и со аналитичко-студиските активности во училиштето.

²⁶ Петковски, К., Алексовска, М (2004), Водење динамично училиште, Скопје, Биро за развој на образованието

Директорот на училиштето треба непосредно да соработува со педагошките служби, со Министерството и други училишта, стручни и научни институции и сл.

- ❖ **Административно – организациска група задачи.** Во ова група на задачи маожеме да ги лоцираме обврските на директорот кои што се однесуваат на организирање и координирање на работата на сите субјекти и дејности во училиштето и гржата за материјалната состојба на училиштето, учество во договарањето со Министерство околу кадровските и финансиските потреби на училиштето, изборот на наставно и административно-технички кадар, согласно со законот и актите на училиштето, потоа врши распоредување и оценување на работниците; и одлучува за престанок на работниот однос на работниците. Директорот учествува во подготвувањето на финансискиот план и на годишната пресметка. Тој, исто така, учествува и во договарањето со друг стопански организациски во врска со реконструкција или адаптацијата на училишните објекти или простор, во набавувањето и одржувањето на опремата, средства, материјалите и сл.

Притоа тој врши надзор на административно-финансиското работење изготвувањето статистички податоци, анализи, извештаи и поднесува извештај за материјалното работење на училиштето во текот на учебната година до училишниот одбор и од Министерството.

Директорот на воспитно-образовната институција треба да ги насочи напорите на вработените кон успешно остварување на од напред поставените цели.

За да се оствари сето тоа потребен е директорот кој:²⁷

- Ќе ги унапреди условите за најефикасно реализирање на воспитно-образовната услуга која ќе биде пласирана и прифатена на пазарот;
- Ќе изгради стратегија за развој на воспитно-образовната институција имајќи предвид влијанието на околината;
- Ќе моделира организациска структура која ќе обезбеди интегрален пристап во менаџирањето со сите процеси во воспитно-образовната институција;
- Ќе ги искористи внатрешните кадровски ресурси и образовните техничко-технолошки и финансиски ресурси;
- Ќе создаде и развие организациската култура која ќе ги поттикнува вработените за потполно учество во остварувањето на целите;
- Ќе ги задоволи барањата на државните органи кои ја контролират работата на воспитно-образовната институција;
- Ќе ја вклучи воспитно-образовната институција во информативниот/ите систем/и од соодветните области;
- Ќе делува како авторитет кој компететивно и одговорно ќе ја води воспитно-образовната институција.

Сето ова ,од директорот на воспитно-образовната институција ќе бара солидна стручна подготвеност,одговорност при извршувањето на задачите,компетентност при донесувањето на долуките и одлучност при нивното споредување.

²⁷ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015,Програма за професионален развој на училишниот кадар

За да биде успешен во својата работа и за да оствари ефикасна работа во училиштето, директорот на училиштето треба да ги исполнува следниве индикатори:²⁸

- Јасно поставена, општоприфатена и рално остварилва мисија и визија на воспитно-образовната институција;
- Нови остарливи стратегии за развој;
- Примена на пратициаптивното одлучување;
- Примена на повеќе ранзводни начини за информирање на вработените;
- Развиен систем на постојано стучно усвошурвање на вработените;
- Оспособни наставници за примена за интерактивни методи и современа образовна технологија;
- Обучените наставници интанзивно го користите стекнатите знаења и вештини од обуките;
- Загломена оспособеност на наставницита аза преветивна и мотивирачка работа со учениците;
- Зголемен број на наставници кои се стекнале со повисоки педагошки и стручни звања;
- Постојано следење и предлагање на измени и доплоненија на наставните планови и програми;
- Редовно следење на потребите на пазаротна трудот и, соодветно на тие потреби, предлагање на нови образовни профили;
- Зголемен број на средби и соработка со родителите;
- Зголемена соработка социјалните партнери;
- Зголемен соработка со стручни и организации и институции;
- Зголемено учество на домашни и меѓународниобразовни проекти;

²⁸ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Програма за професионален развој на училишниот кадар

- Вклученост во надворешни тимови, комисии и сл.за реформи во образовниот систем;
- Подобрени услови за работа и учење;
- Подобрен ученички стандард;
- Постојана евалуација самовлаваација;
- Ефективно развиена комуникација;

2.4. Стручни органи и тела

Стручните органи во основното училиште се:

-наставнички совет кој го сочинуваат сите наставници, стручни соработници и воспитувачи и директорот на основното училиште.Со него раководи директорот;

-одделенски совет го сочинуваат сите наставници од паралелката каде се изведува наставата,стручните соработници и директорот.Со овој орган раководи директорот;

-одделенски раководител на паралелката кој го именува наставничкиот совет по предлог на директорот;

-стручниот актив е тело кое го сочинуваат помала група наставници кои предават ист предмет а раководи лице од редот на наставниците.

2.5. Други органи

Во основното училиште се формира совет на родители од редот на родителите на учениците кои се вработени во училиштето. Советот на родителите ја следи, разгледува и дава мислење за остварувањето на воспитно-образовната работа.

“Улогата и функцијата на советот на родителите се изразува во сестраната организација на воспитно-образовниот процес. Како значаен субјект во овој совет учествува во целокупниот живот на училиштето:

- Училишна администрација;
- Организација на програмата за работа на училиштето;
- Разгледување на програмите за работа на училиштето;
- Анализа на резултати од работата на училиштето;
- Анализа на извештаи, информациите и прашањата кои се однесуваат на животот на учениците и наставниците во училиштето за унапредувањето на работата на училиштето;
- Се ангажираат околу подобрувањето на условите за работа и решавање на проблемите кои се соочува училиштето;
- Предлагат членови за Училишниот Одбор од редовите на родителите и тн.“²⁹

Се поставува прашањето: Дали родителите навистина доволно учествуваат во животот на училиштето? Практиката покажува дека нивното учество во училиштето е многу мало, особено во процесот на одлучување за суштински работи во училиштето.

„Во земјите во кои одамна се практикува демократија, директорот го назначуваат родителските совети. Затоа тој пред нив одговара за своите постапки, успеси и негативности.“³⁰

²⁹ Мурати, Џ.: Основното училиште-организацијата и проблемите на училиштето, оп, цит., стр. 160

³⁰ Гогоска, Л.: Педагошки основи на функцијата директор на училиште: сознаниа и примери, Скопје, 2005, стр. 11

3.ДИРЕКТОР КАКО МЕНАџЕР НА УЧИЛИШТЕТО

Секоја институција или организација било да е државна или приватна, мала или голема, на нејзиниот врз го има директорот како главен фактор кој ги насочува настаните и активностите кои се одиваат кон постигнување на заедничка цел.

Кога се зборува за функцијата директор, не е нимаку едноставно да се доаѓа до сакана генерализација имајќи ги предвид разликите во нивните таканаречни “објективни основи но и во субјективното (само)доживување”³¹. Од една страна тука се мисли на разликите кои произлегуваат од економиското значење на организацијата со која се раководи, значајноста на стопанската област на која припаѓа организацијата нејзината функционално-производна диверсификација, просторната рашираност, сложеноста на организациската поиставеност. Големинат на капиталот како квантитативните и квалитативните обележја на човекот капитал. Од друга страна се мисли на ставовите на директорите, одликитена формирање на нивната личност, начинот на интер и интраорганзациската промоција, степенот на политичката активност, вредностите и етички карактерски.

При извршување секојдневни воспитно - образовни задачи и програмски цели обврски во училиштето, улогата на директорот како организатор и педагошки раков дител е многу комплексна и одговорна на дури и одлучувачка. Од директорот со очекува да иницира и

поттикнува активности, да управува и раководи со работата, да ја креира и планира работата на училиштето, да посветува внимание на недостатоците и тешкотиите работа и низа други активности кои ја прават функцијата на директорот мултивалентна, а смиот директор-аниматор на случувањата во училиштето. Во остварувањето на заедичите на раководење директорот се соочува со бројни тешкотии и органичувања. Коку ќе успе,

³¹ Дамјановиќ, М.: Менаџерска револуција, Београд, 1990, стр. 254

зависи од начиниот на раководење и како ќе ја остравува со работката со поедниците и групите.

“Директорот е педагошки а во едно и административен раководител на училиштето. Тој е личноста која ја имата најголемата одговорност за успешното организирање и вршење на воспитно-образовната работа, создаво условио за успешно постигнување на поставената воспитно образовната цел инд се, ја сноси одговорноста за целокупната административна и финансиска дејност на училиштето.“³²

Улогата и положбата на училиштето директор во нашата земја са променила во зависност од текот на развој на општествено-економскиот и општествено-политичкиот систем. Овие општествени променио влијаеле во смалување или зголемување на директорските функции, нивните содржински и вредности ориентации. Така, може да се заклучи дека патот на преобразба на директорската функција се движели политичко-административно кон менаџерско-педагошко водство.

Додека во времето кога владеел централизмот директорот се сметал само како рутински извршител на наредбите наметнати од “горе“ и бил само носител на титула, звање, денес во време на децентрализација директорот може да дејствува сосема слободен како менаџер на една отворена организација каде врши постојани промени во нејзината внатрешност, значи активно дејствува во спороведување на тие промени, односно менаџира со нив. Според традиционалното сфаќање кај директорската функција доминираат координативните контролните подфункции кои претпоставуваат повеќе администрација а помалку

Креација, повеќе наметнати околу автономни иницијативи, исклучувајќи ги имагинацијата и визионерството. Современото сфаќање пак, функцијата директор на може да ја замиосли без знаења, вештини, креативност, “творечки немир“, иницијативност и имагинативност. “Луѓето кои имаат посебни овластувања а тесни хоризонтите на другите тоа е безилезна

³² Шимлеша, П.: Педагогија, Приштина, 1983

авантура.“³³ Ако еден човек е менаџер, тоа не значи дека треба да биде само на врвот на некоја производна компанија, на крајот на краиштата и училиштето е “индустрија“ во која се произведува и обработува тоа што денеска е најпрофитабилно и најздраво (доколку не се злоупотребува) за целиот свет-заењето. Како во општество така и во училиштата денес се создаваат нови содржини, нови погледи, нови верувања, нови однесувања, чиј заеднички именител се нарекува промени. Токму поради ова причина е потребна педагошка поткрепа за училишниот менаџмент. “Управувањето се промените во училиштето подразбира ангажирање на директорот во неколку правници, и тоа:

- Помагање и наставниците во дефинирање на структурите содржините и спроведувањето промени во организацијата на наставата;
- Промени во правец на унаредување на квалитетот на воспитно-образовната работа;
- Промени за зголемување ефективност и ефикасноста на училиштето;
- Промени во интернетот и екстерното вреднување;
- Промени во физичкиот амбиент на училиштето и амбиентот во училиницата;
- Промени во однесувањето и екстерното вреднување;
- Планирање на обуки и вежби на наставниците за спроведување и училишни промени;³⁴

³³ Дамјановиќ, М.: Менаџерска револуција, Београд, 1990, стр. 256

³⁴ Мурати, Џ.: Промената на наставникот и промените во училиштето, Тетово, 2005, стр. 88

Од наведеното да видиме коплку е значајно да се запазат педагошките основи на функцијата директор на училиште, а и да ја поврдиме мислата дека директорот покрај менаџерските способности, треба да ги поседува сите способности што ги поседува еден успешен наставник.

4. ЕФЕКТИВЕН И ЕФИКАСЕН ДИРЕКТОР ВО ЕДНО ЕФЕКТИВНО И ДЕМОКРАТСКО УЧИЛИШТЕ

Современиот свет кој постојана бара на промени бара училиштата да функционираат во духот на демократијата и принципот на ефективност. Тоа значи дека училишта треба да се прилагодат на демократските општества и постојано да воведуваат промени во нивната целокупна дејност и организациска поставеност за цел нивната работа да биде ефективна, да даде успешни резултати. Така, “менаџментот во училиштата, факултетите и другите институции треба да воспостави еден нов начин на размислување, однесување и работа што ќе доведе до многу поефективно користење на сопствените ресурси.”³⁵

Една најглавните цели во Националната програма за развој на образованието 2005-2015 е и соодавање на ефективно училиште.

“Градењето на ефективно училиште претставува сведување на свекупната работа под еден критериум-квалитетот. Тоа подразбира градење на индикатори и успешност и ефикасност на установата во целост: училишната инфраструктура, наставата, наставниците, управувањето и соработката со локалната заедница.”³⁶

Факторите кои влијаат во создавање на ефективно училиште се многубројни. Еден од тие фактори е и начиниот на раководење со училиштето, односно начиниот на извршување на директорските функции.

³⁵ Јанкоски, Д.: Транзиција Менџмент Образование, Скопје, 1998, стр.89

³⁶ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, Скопје 2006, стр.37

Едно училиште за да биде ефективно истовремено треба да биде демакратско. Тоа треба да биде основано по мерка на детето. Тоа треба да биде не само место каде се учи и место кај се живее. Демократско училиште е тоа во кое „децата се оспособуваат да учествуваат во сопствените животи-автентично, здраво и одговорно“.³⁷

За разлика од традиционалните училишта кај што децата се чувствуваат поседувани, заштитени, управувани или напуштени, во демократските училишта се развиваат стратегии “...што овозможуваат директно вклучување на децата во демократските процеси на одлучување за еден нов свет кој полека станува дел од нивните сопствени визији“.³⁸

Тука можат да се вбројат:

- Ефективниот директор гради чувство кон организацијата;
- Ефективниот директор живее според највисоките стандарди на честност и заедништво;
- Го информира персоналот и комуницира со него отворено;
- Постојано учи за да го одобри своето работење;
- Инсистира на совршенство;
- Дава пример што другите треба да го следат;
- Бара одговорност од персоналот;
- во фокусот на вниманието и му верува на персоналот;
- определен, одлучен, решителен и храбар-подготвен е да преземе ризик;
- има изразено чувство за битност и ургентност во работењето;
- се грижи за времето;
- ја стекнува лојалноста на персоналот;

³⁷ Симовска, В, и Унковска Л. (уред): Образование за демократија со демократија, Зборник на текстови, Скопје, 1998, стр. 1

³⁸ Ибид, стр. 1

- го сослушсва персоналот;
- секогаш му стои на располагање на персоналот:

Кога станува збор за директор на една организација како ефективен водач тогаш особено внимание заслужува моделот на ефективното водство.

Успешните движења во организациите доаѓа од постигнување на квалитет во работењето и создава резултати.

Улогата на директорот е да ги препознае целите, да ја заинтересира организацијата и луѓето, од особена важност да создаде чувство на заедништво во поглед на целта.

Ефективното водство има за цел мотивација и комуникација кај вработените .

Директорот треба да е понесен на од идејата “никогаш да не е задоволен од постигнатото“.

Во услови на денешно време, кога децентрализацијата ја опфаќа и образованието, а училиштата имаат значителна можност за акција и водство, но улогата на фактот ќе даде резултати колку се раководителите демократи за водство на училишната клима. Во едно училиште не може да има демократска клима ако директорот не ги поддржува демократските идеи.

Во модерните услови на животот најважни особини на директорот се:

- подигнување на сопствените квалификации;
- советува и поддржува;
- се грижи за односите меѓу групите;
- решава конфликти;
- развива административни и организациски методи и техники;
- самопочитување;
- самокритичност;

Лидерот мора да биде:

- личност;
- добар слушател;
- чувствителен;
- креативен;
- пристапен
- способен да ги види нештата од агол на перспектива;;
- човек што ризикува;

Лидер во едне демократско училиште треба да е способен да се справи со:

- конфликтите ;
- осаменоста;
- критиките;
- несигурноста;

Директорот е личност од највисоко ниво и мора да биде :социјално ориентиран,да бара повеќе ,интелектуално просфетен ,хуман човек,паметен во неговата професијаи политички едуциран.³⁹

Улогата на директорот како раководител е да ги препознае целите,да се заинтересира за организацијата и луѓето во неа за да ги остварат истите цели.Од особената важност е да се создаде чувство на заедништво во поглед на целта,едно е да се создаде место до целта е друдо е да се вовлечат луѓето во нејзиното остварување.Значи сето ова предизвикува мнгу барања од директорот како раководител кој треба да ги поседува би остварува за да ја постигне запоставената цел.Ги прикажуваме овие истражувања бидејќи сметаме дека

³⁹ Petermane ,L.:Headmaster's duties in democratic school,European guide for democracy,(www.dubrevsk.ir)

успешната улога ја извршува директорот што навидум се спомнуваат како ефективен директор и создавање училишна клима за ефективно демократско училиште.

4.1 Стручни соработници

Потреба и значање

Стучниот тим во предучилишните установи и во основните и во средните училишта треба да е дел од менаџерскиот тим. За таа цел мора да поседува и соодветни компетенции што ќе овозможат успешна работа и напредување на процесот. Од друга страна, тоа значи вклученост во изработката на развојните планови, програмите и плановите за реализација на активностите, како и постојано следење на сите промени и придонес во осовременување на процесот.

Ваквите компетенции бараат постојано остручување на кадарот, следење на новните во образованието, посета на обуки и други активности што ќе бидат во интерес на сите чинители.⁴⁰

Видови напредувања

⁴⁰ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015. Програма за професионален развој на училишниот кадар, стр.348

Поради специфичната профилираност на кадарот се препорачуваат три нивоа на стручниот кадар:

Ниво	Стручен соработник			
I	Педагог	Психолог	Дефектолог	Социолог
II	Истакнат педагог	Истакнат психолог	Истакнат дефектолог	Истакнат социолог
III	Педагог советник	Психолог советник	Дефектолог советник	Социолог советник

Општи компетенции на стручниот тим имаат за цел успешната работа и напредувањето во образовниот систем. Како општи компетенции на стручниот тим се:

- Запознавање на основни компјутерски вештини;
- странски јазици:
 - на базично ниво
 - основна комуникација
 - следење литература
 - користење на Интернет

- Соодветно високо образование ;
 - Работно искуство;
 - Деловна етика :
 - Чесност
 - Изглед
 - Личност
 - Грижа за другите
 - Комуникациски вештини:
 - Вербални:
 - Објаснување
 - Презентирање
 - Водење состаноци
 - Дебатирање
 - Писмени:
 - Презентации
 - Извештаи
 - Писма
 - CV
 - Социални вештини:
 - Разбирање за другите
 - Соработка со другите
 - Соработка со социјалната средина
 - Учество во социалните активности
 - Лидерски вештини:
 - Волја
 - Влијателност
 - Доверливост
-

- Пријатност
- Прилагодливост
- Разумност

➤ Процена на ситуацијата:

- Согледување на сите можности
- Донесување суд

➤ Донесување на одлуки:

- Користење на сите извори
- Консултирање
- Разгледување на факти
- Преземање на одговорност за донесување на одлуки

➤ Решавање на проблеми:

- Снаоѓање во непознати ситуации
- Користење на искуства

➤ Справување со конфликти:

- Лични
- Социални
- Професионални
- Меѓуетнички
- Културни
- Историски
- Политички и др

➤ Преговарање:

- За разрешување на ситуации
- За разрешување на конфликти
- За изнаоѓање на најсоодветни решенија

➤ Способности за тимска работа:

- Прилагодување на работата на тимот
- Почитувањето на туѓите мислења
- Сослушување на другите
- Способност на водство на тимот (по потреба)

➤ Стручни вештини од различни сфери:

- Образование
- Образовен систем
- Образовна политика
- Образовни стандарди
- Проектен менаџмент

➤ Аналитичко синтетички вештини:

- Формирање база на податоци
- Анализа на база на податоци
- Анализа на состојби
- Анализа на постигнатиот успех во текот на годината
- Испитување на причините за отсуство од наставата
- Проочување на причините за слабите резултати и пронаоѓање начини за надмирување
- Собирање на различни податоци Презентирање на резултати
- Испитување на педагошките фактори што се важни за напредувањето
- Изработка на анализи, табеларни прегледи и статистика

➤ Евалваторски способности :

- Способности за проценување
- Способности за оценување
- Способности за самооценување
- Учество во изработка за инструменти за евалвација
- Развивање на стандарди за оценување и самооценување

➤ Стручно усовршување:

- Иницирање и иновација во воспитно-образовната работа
- Создавање услови за воведување новини во наставата
- Учество во стручното усовршување на наставниците
- Соработка со други училишта и размена на искуства
- Грижа за постојано обука на кадарот
- Сопствено усовршување

➤ Учество во реализација на процесот:

- Работа со стручни органи
- Учество во работата на стручните органи
- Соработка со стручните институции и пошироката
- Подготовка, водење и преглед на документацијата
- Подготовка за започнување на учебната година
- Учество во изработка на годишна програма
- Подготовка, планирање и следење на воспитно-образовната работа
- Следење на реализацијата на планот и подготовка на училиштето
- Следење на воспитно-образовната работа
- Помагање и упатување во работата на помладите колеги

4.1.1 Специфични компетенции за профилот Педагог

- Работа насочена кон наставниците;
 - Следење на глобалните и тематските планирањана наставниците.
 - Консултации со стручните активи.
 - Усогласување во реализацијата на наставните програми.
 - Следење на реализацијата на наставната програма.
 - Испитување на причините за нереализирње на наставната програма.
 - Посета на настава и укажување за нејзино подобрување
- Работа насочена кон учениците;
 - Периодична анализа на постигнатите резултати.
 - Соработка со ученичката заедница на О.У.
 - Давање соодветна помош на учениците.
 - Професионална ориентација на учениците во крајот на О.У.
- Советодавно-консултативни компетенции
 - Планирање и подготовка на современи периоди и концепти.
 - Соработка при избор на нови форми, методи и постапки за реализација на наставниот процес.
 - Учество и демонстрирање на практични модели на наставна работа.
 - Учество во изработка на инструменти за оценување или проверка на постигањата.
 - Организација на педагошко образование за родителите.
 - Советодавна работа со родителите во однос на педагошки прашањ

4.1.2 Специфични компетенции за профилот Психолог

➤ Работа насочена кон наставниците;

- Проучување на психолошката атмосфера во училищата.
- Соработка со наставниците за давање помош на оделни ученици.
- Унапредување на оценувањето на знаењата.

➤ Работа насочена кон учениците:

- Работа со ученици (индивидуално, групно и колективно)
- Ученици повторувачи
- Проблеми со ученици
- Надарени деца
- Ученици со социјални проблеми
- Ученици со семејни, лични проблеми
- ученици со послаб успех
- Следењето на поведението на учениците периодично
- Давање психолошка помош на учениците
- Откривање на причините за промена во однесувањето
- Прилагодување на учениците во прво и пето одд

➤ Психолошки компетенции: -Градење на меѓучовечки и меѓуетнички односи помеѓу учениците и во колективот

- Работа во младинско советувашиште
- Советодавна помош и соработка со родителите.

4.1.3 Специфични компетенции за профилот Дефектолог

➤ Работа насочена кон наставниците:

- Следење на пристапот на наставниците во работа со деца со пречки во развојот
- Методи и средства за работа со ученици со пречки во развојот
- Степен на задоволеност на сите потреби
- Создавање клима

➤ Работа насочена кон учениците:

- Следење на степенот на интегрираност на учениците со пречки во развојот на наставниот процес
- Откривање на учениците на кои им е потребна стручна помош
- Помагање во адаптацијата
- Емоционална состојба-специални образовни потреби
- Работа со ученици(индивидуално,групно,колективно)
 - Психомоторика
 - Говор
 - Дискалкулија
 - Мобилност и ориентација во просторот
 - Брајова азбука(за ученици со оштетен вид)
 - Орален и гестовен говор(за ученици со оштетен слух)
- Интерпретирање на наставни содржини

➤ Советодавно-консултативни компетенции:

- При изработка на програмата за работа-учество во идентификацијата, конкретизацијата и операционализацијата на целите и задачите
- Учество во адаптацијата на содржините
- Стручно усовршување на наставниците кои работат со ученици со пречки во развојот
- Работа на разбирање и толерирање меѓу учениците
- Советување за родителите-за социјализација на децата
- Друга стручна помош на родителите во соработка со други експерти
- Професионално ориентирање на децата според способностите
- Информирање на социалната средина за потребите и проблемите на овие деца

4.1.4 Специфични компетенции за профилот Социолог

➤ Работа насочена кон училиштето:

- Изработка на специфични програми за:
 - Општествени организации
 - Заедница на ученици
 - Соработка со локалната самоуправа
 - Производствена и друга работа
- Потенцирање на социолошкиот аспект при реализација: на воннаставните активности

➤ Работа насочена кон учениците

- Следење на социолошките компоненти во наставата
- Изготвување инструменти за следење на успехот и социалниот развој
- Идентификација на социолошките аспекти и анализа на специфичните проблеми
- Примена на форми за социална интеракција
- Следење на осипувањето на учениците
- Утврдување на социо-културните потреби на учениците
- Испитување и прочување на посложени социолошки феномени во наставниот процес.
-

5. Предностите и разликите во менаџирање на основните училишта во урбани и рурални средини

Основното образование се уредува со Законот за основно образование на Република Македонија во член 44 во кој член се одредува дека основното образование е

задолжително и бесплатно. Тоа се изведува во основните училишта а за учениците со посебни образовни потреби зависно од видот и степенот на нивните потреби се организираат и посебни основни училишта или паралелки при основните училишта.

Со процесот на децентрализација во образованието се направи појасна разлика меѓу улогите, правата и обврските на властите на централното и локалното ниво. Со него се поттикна поголемо учество на локалните заедници во процесите на донесување одлуки, поактивно и потранспарентно управување со училиштата преку поголема вклученост на учесниците, и поефикасна контрола над работата и активностите во училиштата и над квалитетот на наставата. Конечно, со него се поттикнуваат општините да управуваат со финансиските средства наменети за образованието.⁴¹

Ова поглавје опфаќа неколку прашања поврзани со локалната управа и образованието какви што се механизмите за донесување одлуки на училишно ниво, односите и соработката меѓу училиштата, општините и државните органи, нивото на пристап до информации и соопштенија на сите учесници, степенот на вклученост на наставниците и родителите во училишното управување, односите меѓу директорите на училиштата и училишните одбори.

Успешното извршување на директорските функции е суштински елемент за градење на ефикасно и ефективно демократско училиште. Бидејќи менаџментот станал универзална појава, и неговите функции се универзални.

Основното образование како дел од единствениот воспитно-образовен систем на земјата која задолжително и претставува елементарен функционален степен на образованието во неговите генерации.

⁴¹ Закон за Основно Образование, Сл. Весник на РМ бр. 63, 2004

Училиштето е институција каде што ученикот поминува еден голем дел од неговото време и има за цел да се оспособи и да го продолжи неговото образование во различни степени облици на професионално образование.

Неговата дејност е тесно поврзана со аспирациите на цивилизацијата за напредок каде што тука се вклучува и постојаната борба за сопствена трансформација со цел тоа да биде огниште на просвета и граѓанска култура со демократска содржина.⁴²

Културата на живеење претставува процес на градење на квалитетен живот преку осознаени лични и колективни искуства, потреби и интереси на поединецот и активен однос кон животните вредности.

Очекувањата од промовирањето на ефективно училиште се големи и тие се огледуваат, пред се во:

- обезбедувањето на високи поттигнувања и успех;
- зголемувањето на опфатот во школувањето и стапката на неговото завршување;
- подигањето на моралот и мотивацијата на наставниците;
- гарантирање на безбедна и заштитничка оклина за деца;
- обезбедување и поддршка од локалната заедница;
- охрабрување на социалната инклузија и партиципација.

Од горенаведеното може да се забележи дека, во управувањето и раководењето на основните училишта е потребно ефективно и ефикасно менаџерство.

⁴² Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015, стр.100

Разликата и предностите во основните училишта во урбани и рурални средини е видлива во областа на комуникацијата со локалната власт и централната власт.

Урбаните основни училишта имаат предност во областа на секојдневните комуникации со БРО, ДИО, Секторот за Образование во Локалната Власт и во областа на културата: театарот, библиотеките, спортските сали и др.

Руралните основни училишта имаат отежната или намалена комуникација со секојдневните обврски, отежната е функционирањето на органите и телата.

Од горенаведеното може да се забележи дека во основните училишта од урбаните средини имаат предности, на против училиштата од рурални средини кои имаат тешкотии во управувањето и раководењето на училиштата.

Разликата стои во тоа дека урбаните основни училишта имаат подобри услови во управување и раководење : Училишен одбор, директор, стручни соработници наставен кадар и технички кадар.

На против основните училишта во рурални средини кои имаат тешкотии во извршување на работата во управувањето и раководењето.

Бидејќи се предвидува разликата помеѓу основните училишта од урбани и рурални средини како најбитни фактори за промени во процесот на трансформација, според ова можеме да истакнеме дека реформирането на основното образование не завршило.

Критериумот успешност и професионалност не завршило, но кадар кој е послушен и партиски припада при избор да раководи со училиштето тој веќе не се смета валиден. Овие реформи и иновациите не можат да се спроведат ако директорот не контактира со другите вработени во училиштето мислејќи дека тие се луѓе кои знаат, умеат имаат визија и слично, а од друга страна самодовербата е самна, или залагање со партиските советувања и малку внимание им обрнуваат на училиштето и вработените па заради овие понашања на некои од раководните луѓе не можат да најдаат на успех .

За многу мина управувањето и раководењето-менаџирањето преставува значење, токму за тоа и се предвидува разликата во основните училишта од урбани и рурални средини. Секое управување преставува избор на можни алтернативи, ако имаме избор даваме предност на определени решенија во однос на други решенија управувањето се реализира со донесување на управнички одлуки.

Раководењето е една од хајглавните компоненти на воспитно-образовните институции дефиниран со Законот за основно образование.

Менаџментот е процес на ефикасно и ефективно извршување на работите со помош на луѓето и користење на други ресурси со намера да се оствараат поставените цели.

Од трите споменати терми (поими), мошеме да истакнаме дека за да дојдеме до успешно реализирање на поставените цели за подобрување на условите при основните училишта без разлика дали е таа во урбана или рурална треба да постапиме според предвидените мислења, знаења, и умења, на лицата кои се предвидуваат да стспаат на функцијата менаџер.

Органите за управување и раководење при основните училишта имаат: обврски, одговорности и права. системот на управување и раководење на основно училиште е од витална важност, училишниот одбор ја донесува образовната стратегија на училиштето и донесува одлуки според образовната политика која владее и се следи во државата, директорот како раководител, извршител на овие одлуки се грижи за успешен развој на процесот на воспитно-образовната активност насочена кон постигнувањето на поставените цели на училиштето.

Според ова најдеме на прашање дали овие органи при основните училишта соработуваат и во какво ниво е нивната соработка, ова мислење ја даваме како резултат од добиените резултати : во основните училишта каде соработката на органите за управување и раководење има резултати и тоа многу се видливи наспротив они кои немаат соработка исто така има резултати но тие се многу малку

.Што од ова подразбираме дека како фактор на унапредување на институцијата училиште најбитно е да има соработка,а од соработката произлегува и училишната клима.

Улогата на директорот како раководител е да ги запознае целите.дасе заинтересира за организацијата и луѓето во неа за да ги оствари истите цели кои ги имаа предвидени во неговата агенда,создавање на заедништво за да постиге до целите,исто така да создаде место до целта и да се вовлечат луѓето во нејзиното остварување.Директорот има одговорна улога, а од таа улога зависи и успешноста на функционирањето на училиштето.

Менаџерството како потреба,кој во основа се потпира врз професионалниот и високостручно раководенње и управување со процесите,треба да е составен дел на новата организација и на институциите на областа на образованието што едноставно може да ги води кон успешно остварување на поставените цели кон извршувањето на својата основна дејност врз современи основи.⁴³

Бидејќи постојат слабостите тешкотиите при управување и раководење со основните училишта во урбани и рурални средини,предмет на ова истрежување на на овој магистерскиот труд ќе биде разликата помеѓу основните училишта во урбани и рурални средини;предностите,слабостите и тешкотиите при управување и раководење,потребата на средствата за остранување на овие тешкотии.

Подобри планови во организацијата на работата на органите на управување и раководење за да дојдеме до ефективни резултати и елиминирање на тие проблеми.

За да дојдеме до елеминирање на овие проблеми потребно е во секое управување преставува избор на можни алтернативи,ако имаме избор даваме предност на определени решенија во однос на други ртешенија.Бидејќи е потрбно и најглавно

⁴³ Гоцевски, Т. Образовен менаџмент, Македонска ризница,Куманово,2003

За да дојдеме до елеминирање на овие проблеми потребно е во секое управување преставува избор на можни алтернативи,ако имаме избор даваме предност на определени решенија во однос на други ртешенија.Бидејќи е потрбно и најглавно раководењето,раководењето е една од најглавните компоненти на воспитно-образовните институции.

Покрај раководењето се сретнеме и со поимот водење,педагошко водење (Водач)- (Leader) е личност кој има одлучувачка улога во одлучување.Но според се ова како потреба се јавува менаџментот како резултат на современото гледиште кон начинот на управување на една организација.Така што во последно време се употребава дури и поимот училиштен менаџмент кој се однесува на организацијата на работата во училниците од страна на наставниците.

Орган на управување во основното училиште е Училишниот одбор.Начинот на работа и одлучување на Училишниот одбор е уреден со закон,статут на училиштето и деловник за работа на Училишниот одбор. Орган на управување во основното училиште е Училишниот одбор.

Начинот на работа и одлучување на Училишниот одбор е уреден со закон,статут на училиштето и деловник за работа на Училишниот одбор. Според член 115 од Законот за основно училиште орган на раководењево основното училиште е директорот.Тој е одговорен за законитоста во работа и за материално-финансиското работење на училиштето.

Директорот на основно училиште преставува значаен раководен орган во образованието.Тој има доста одговорна улога ,од тоа улога зивиси и успешноста на функционирањето на училиштето.

ПРИЛОЗИ

-И беше кажано на Великиот Александар кој е за него хајлупопитен;Таткото Филип или учителот Аристотел-неговиот одговор бил;таткото е причина да јас од него да слегувам во земја,а мојот учител ми овозможи де се закачам горе затоа го сакам мојот учител.

-Повеќе сме навикнати да ги гледаме работите како што сме-а не како што се,затоа тоа што сме ни го одредува и начинот како делуваме.

-Подобро е да си сиромашен научник отколку назнаен(ињорантен)багаташ.

барања од директорот како раководител кој треба да ги поседува би остварува за да ја постигне запоставената цел.

Ги прикажуваме овие истражувања бидејќи сметаме дека успешната улога ја извршува директорот што навидум се спомнуваат како ефективен директор и создавање училишна клима за ефективно демократско училиште.

Комуникацијата како важен сегмент од менаџирањето во основните училишта од гледна точка на наставниците и стручните соработници во училиштето е конструирана така што овозможува градење на позитивни комуникациски односи и соработка на донесување одлуки во решавање на проблеми, рамноправност, отвореност што во крај резултира со ефикасност.

Оделенските, предметните наставници, стручните соработници и директорите најчесто го практикуваат комуницирањето во училиштето, преку која всушност влијае во креирање на ефикасно и ефективно демократско училиште.

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

За градење на ефективно и демократско училиште суштински елементи се успешното управување, раководење и извршење функцијата директор на основното образование. Поаѓајќи од овие сознанија, предмет на истражување на ова магистерска тема ќе биде врз основа на предностите, слабостите и тешкотиите во управувањето и раководењето на основните училишта во Република Македонија разликата помеѓу урбани и рурални основни училишта.

Човекот е фактор на секој успех, во училиште за да има успех менаџерот треба да биде во најголемо ниво спремен да соработува со вработените во институцијата која ја води - менаџира. Бидејќи менаџментот станал универзална појава, и неговите функции се универзални. Во зависност од природата на институцијата во која се развива менаџмент процесот, тие функции се приспособуваат на суштествените елементи на институцијата.

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

Во ова насока, особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање, управување и раководење на училиштата од централната власт кон општините.

Измените и дополнувањата на Законот за основно образование дефинираат една одговорна, конструктивна и професионална процедура на изборот, односно именувањето на директори.

Со донесувањето на Законот за изменување и дополнување на Законот за основно образование на нов начин се регулира составот на училишните одбори во основните училишта во Р. Македонија

Децентрализацијата дава можности училиштата шт подобро да се приспособат кон потребите на локалната средина. Имено со проширувањето на училишниот одбор и со преставници од локалната власт и од деловната заедница.

Орган на управување во основните училишта се училишните одбори, кои во зависност од паралелките што ги броји основното училиште се определува и бројот на членовите во училишниот одбор, училишта кои бројат до 24 паралелки составот на училишниот одбор е седум члена, училишта кои бројат над 24 паралелки составот на училишниот одбор е девет члена.⁴⁴

Членови на училишен одбор во училишта кои имаат до 24 паралелки:

- Преставници од министерство за образование- 1 член.
- Преставници од вработените 2-членови.
- Преставници од родителите- 2 членови.
- Преставници од локалната власт- 2 членови.
- Вкупно седум члена.

Членови на училишен одбор во училишта кои имаат над 24 паралелки:

- Преставници од министерство за образование -1 член.
- Преставници од вработените -3 членови.
- Преставници од родителите -3 членови.
- Преставници од локалната власт- 2 членови.
- Вкупно девет члена.

Според Законот за основно образование на Република Македонија училишниот одбор ги има следниве овластувања:

- донесува статут на основно училиште;

⁴⁴ Закон за Основното Образование, Сл. Весник на РМ, 51/2007

- предлага годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште до советот
- предлага финансиски план до оснивачот,
- предлага завршна сметка до оснивачот,
- објавува јавен оглас за избор на директор на основно училиште,
- му предлага на локалната власт(Градоначалникот)еден од пријавените кандидати за избор на директор
- врши интервју со кандидатите за директори,
- дава мислење до директорот за избор на наставници,стручни соработници,
- поднесува предлог за престанок на работниот однос на наставниците до директорот,
- одлучува по приговорите и жалбите на вработените,
- одлучува по жалбите на ученици,родители-старатели на ученици.

Бидејќи менаџментот станал универзална појава.и неговите функции се универзални голем број автори се занимавале со функциите на менаџментот.Во зависност од природата во која институција се развива менаџментот прочесот на тие функции се приспособуваат На пример при определување на функциите; на директорот како орган на раководење кој е одговорен за законитоста во работата исто така и за финансиското работење,треба да се имаат во предвид и подрачјата на педагошко водство во кое спаѓа и директорот: курикулум и наставен процес,училишен успех на учениците успехот на персоналот,училишни,објекти,и опрема,раководење,организација,соработка со родители и луѓе надвор од училиштето.Како основни функции на директорот на овој труд ќе се сметаат:

- планско-програмска функција;
- организаторска функција;
- функција на водење;
- евалваторска-истражувачка функција;
- педагошко-инструктивна функција.

Во рамките на овие функции, голем број на задачи и активности ги вршат директорите (менаџерите на образовните институции).

❖ Планско-програмерска функција

- планирање и програмирање на личната работа на директорот;
- определување на целите и приоритетите на училиштето;
- составување на училишна програма;
- изработен план за развој на училиштето;
- обезбедување на менторски програми;
- опланирање обука на наставници;

❖ Организаторска функција

- организирање на сопствените работни обврски;
- распоредување на персоналот,
- дизајнирање на структурата на училиштето;
- одржување на успешен систем на архивата;
- обезбедување и водење на записници за одржување на опремата;
- издавање на документи на ученици;

❖ Функција на водење

- воспоставување поволна училишна клима и култура;
- формирање тимови и нивно водење;

-мотивирање и водење на наставните и техничките кадри во остварување на поставените цели;

-почитување на мислењето на вработените и договарување со нив;

-соработка со родителите;.

❖ Евалваторска-истражувачка функција

-Евалвација и мониторинг на остварувањето на плановите и целите;

-Следење и вреднување на планирањата на наставничкиот кадар:

-Обезбедување информација за постигнувањата на вработените;

-Обезбедување информација за постигнувањата на учениците;

❖ Педагошка-инструктивна функција

-обезбедување совети и помошна наставниците за образовните процеси;

-советување на наставниците кои имаат проблеми со одржувањето на дисциплината и редот во училищата;

-посетување на часови;

-помош на наставниците да ја применат образовната технологија;

-Идентификување на проблемите што влијаат врз успехот на учениците;

Надлежностите и функциите на директорот на основното училиште се уредени или произлегуваат од одредбите или во законската регулатива од областа на образованието (закони, правилници, критериуми и сл.), на работните односи на финансиското работење на правната и правосудната регулатива од Законот за локална самоуправа, од актот на училиштето (статут, правилници, програми за работа) и сл.

Потребата за професионално усовршување на функциите на директорот а во едно и неговата иницијална обука за директори се смета како потребна токму поради постигање успех во извршувањето на функциите на менаџментот,за што веќе во нашата држава постојат акредитирани институции.

2.Цел и карактер на истражувањето

Ова истражување има за цел да ги открие:Предностите,слабостите ,тешкотиите при извршување на работата на директорите,стручните соработници, во управување и роковадење на основните училишта во урбани и рурални средини.

Истражувањето има дескриптивен и евалуативен карактер,затоа што се запознаеме со феномените онакви какви што се.

3.Задачи на истражувањето

Со оглед на поставениот проблем на истражување и целта на самото истражување како задачи на ова истражување се следниве задачи:

1. Дасе испита за предностите, слабостите и тешкотиите при извршување на работата на директорите, училишниот одбор, стручните соработници, наставниците и учениците во урбани и рурални средини.
2. Дасе испита за подобрување на тешкотиите и слабостите во рурални основни училишта,
3. Да се бара мислење од стекнатите искуства на директорите, стручните соработници и наставници кои ставови треба да се превземат за подобри услови за подобрување на инфраструктурата и училишната клима.
4. Да се испитат учениците за тешкотиите, далечноста на училиштето и превозот.
5. Да се испитат наставниците кои работат во подрачната училишта за: превозот, потребата за подобри услови, тешкотиите, предностите и слабостите.
6. Да се испита за изоставените средства и опрема, дали се доволни во вашето училиште.
7. Да се испита за стручните соработници дали ги има, и од кој профил се застапени.
8. Да се испита за инфраструктурата на објектите дали ги задоволува потребите за работа.

4. Хипотези

Врз основа на предметот на истажувањето, целта и задачите се поставени: општа хипотеза и неколку помошни хипотези.

4.1 Општа хипотеза

Произлегува од целта на самото истражување .

Постои потреба од менаџирање во образованието како основа за градење на успешна соработка и комуникација помеѓу директорите, училишниот одбор, стручните соработници и наставниците со локалната и централната власт во полза на успешно остварување на поставените цели за ефективно и ефикасно основно училиште разлика основни училишта од урбани и рурални средини.

4.2 Помошни хипотези

1. Во управувањето и раководењето во основните училишта наставниот план се навидува разлика урбани и рурални урбани училишта.
2. Разликата урбани и рурални училишта, одржување на училишниот простор и наставните средства и опрема.
3. Разликата урбани и рурални основни училишта за стручните соработници и за учениците со посебни образовни проблеми, далечност превоз на ученици
4. Во управувањето и раководењето на основните училишта има различни подрачја на делувања.
5. Директорите на основните училишта ги практикуваат компонентите во своите училишта и покажуваат различно ниво и успешност во нивното остварување.
6. Директорите значително се информирани за функциите на директорските функции.
7. Училишниот кадар да ја изврши својата надлежност кој директорот ја предлага за воспоставените работи во однос на подобрување на инфраструктурата, училишната клима и култура.

8. Комуникацијата која се одликува со високо ниво за разбирање и компромис за изнаоѓање на вистинските решенија, во основните училишта во највисоко ниво е развиена.
9. Степенот на образованието на работените и пристапност пред основните училишта(предмети наставници,оделенски наставници,стручни соработници,технички кадар)
10. Според директорите при вршење на работата ја отежнуваа отсуството на тимската работа.
11. Успешното извршување на управувањето и раководењето влијае во креирање на ефикасно и ефективно демократско училиште.

5.Варијабли на истржување

5.1.Зависни варијабли

Успешното управување и раководење на основните училишта разликата урбани и рурални средини во ова истражување се претставуваат ставовите и мислењата на:директорите,наставниците,стручните соработници;доколку ги има при основните училишта.

5.2.Независни варијабли

Застапеноста и индивидуалните карактеристики во кои се претставуваат факторите за кои се мисли дека имаат влијание на успешно менаџерство во нивните позиции.

Определените карактеристики на испитаните субјекти,на положбата во која тие се наоѓаат во училиштето-видот на наставната работа при основните училишта во урбани и рурални средини,работното искуство на директорите и другите тела при училиштето.

Сметам дека овие фактори се релевантни и значајни за проблемот како предмет на истражување.

6.Методи ,техники и инструменти на истражувањето

Согласно со дефинираниот предмет ,цел на ова истражување најсоодветен метод ќе се користат: дескриптивно- аналитичкиот метод,дескриптивен-експликативен метод и компоративен дескриптивен метод.Од самиот предмет на истражување произлегуваат определувањата на методите врз кои ќе се врши анализирање ,дескрипција и експликација,компарација.

Техники кои беа користени во ова истражување се:

- Техниката на анкетање (основна техника)
- Техниката на скалирање
- Техниката на интервјуирање(врз основата на потребите)

Преку овие техники беа утврдени мислењата и ставовите на вработените при основните училишта за предностите и тешкотиите во управувањето и раководењето.менаџментот.

Анкетирањето служи за собирање на мислења и ставови ,во врска со начинот на управување и раководење на основните училишта.При што субјектите дадоа писмени одговори на прашањата што беа претходно формулирани со цел да ги сознам ставовите и мислењата на вработените во основните училишта.

При анкетањето,како инструмент за прибирање на податоци користев прашалници

одговори на прашањата што беа претходно формулирани со цел да ги сознам ставовите и мислењата на вработените во основните училишта.

При анкетирањето, како инструмент за прибирање на податоци користев прашалници односно анкетен лист анонимен инструмент е скалер. Во него се поставени прашања во листови и беа од затворен тип кои се состоеа од различни видови прашања: за директорите, наставниот кадар, стручниот кадар.

Интервјуирањето се примени само кај дел од испитаниците со цел да добиеме пошироки информации за темите од прашалникот во врска со начинот на управување и раководење ралика основни училишта урбани рурални средини. Како инструмент се користеше нестандардизираното интервју без однапред утврдени прашања, туку прашањата беа иницирани од потребите за истражување.

7. Популација и примерок

Поради тоа што ова истражување се однесува на управување и раководење на основните училишта во Република Македонија разликата урбани и рурални средини, примерокот на ова истражување ги опфаќа следниве видови субјекти:

-Примерок на директори, стручен кадар, наставнички кадар од урбани основни училишта.

-Примерок на директори, стручен кадар, наставнички кадар од рурални основни училишта.

Во разликата на управување и раководење предностите, слабостите и тешкотиите во основните училишта, Примерокот го сочинуваат основните училишта од општините Куманово и Липково како урбани и рурални средини.

Преглед на Основните училишта во Општина Куманово

	Назив на основното училиште	Адреса	Подрачни училишта	Вкупен број ученици
1	ОУ „Бајрам Шабани“	Ул.Карл Маркс бр 52	/	1465
2	ОУ „Битолски Конгрес“	С.Лопате	/	334
3	ОУ „ Браќа Миладиновци“	Ул.Народна Револуција бр.43	Во с.Пчиња Во. с.Студена Вода	1235
4	ОУ „Браќа Рибар“	с.Табановце	Во с.Сопот Во с.Горно Којнаре Во с.Костурник Во с.Четирце	276
5	ОУ „ Вера Которка“	с.Клечовце бб	/	72
6	ОУ „Вук Караџиќ“	Ул.Браќа Филиповиќ	/	325
7	ОУ „11 Октомври“	Ул.Тодор Велков бб	Во с.Долно Којнаре Во с.Речица	666
8	ОУ „Јероним Де Рада“	с. Черкезе	/	684
9	ОУ „Карош“	с. Умин Дол	Во с.Лубодраг	135
10	ОУ „Кирил и Методиј“	с. Романовце	Во с.Агино Село	527
11	ОУ „Коцо Рацин“	Ул.Никшиќка бб	Во с.Доброшане Во с.Билановце Во с.Орашац Во с.Скачковце Во с.Габреш Во с.Кучкарево	1346
12	ОУ „Крсте Мисирков“	Ул.Народна Револуција бр.43	/	1218

Ред. Број	Назив на основното училиште	Адреса	Подрачни училишта	Вкупен број ученици
13	ОУ „Магдалена Антова“	с.Карпош	/	787
14	ОУ „Наим Фрашери“	Ул.Вук Караџиќ	/	1273
15	ОУ „Толи Зордумус	Ул.Боро Прџан бр 38	Во с.Режановце	655
16	ОУ „Христијан Карпош“	Ул.Радоје Димиќ	Во нас.Иго Тричковиќ Во с.Тромеѓа	1490

Преглед на Основните училишта во Општина Липково

Ред. Број	Назив на основното училиште	Адреса	Подрачни училишта	Вкупен број ученици
1	ОУ „Андон Зако Чајупи“	с.Отла	/	493
2	ОУ „Дитуриа“	с. Липково	Во с.Гушинце Во с.Лукаре Во с.Оркоц	455
3	ОУ „Фаик Коница“	с.Слупчане	Во с.Рунице Во с.Алашевце Во с.Извор	934
4	ОУ „7 Март“	с.Опае	/	312
5	ОУ „Култура“	с.Матејче	Во с.Ропалце Во с.Виштица Во с.Никуштак	1161
6	ОУ „Рилиндја“	с. Лојане	Во с.Ваксинце	562

**Преглед на Основните училишта во Општините Куманово и Липково
според наставниот јазик.**

Преглед на Основните училишта на Општина Куманово

Ред. Бр.	Основно училиште	Наставен јазик									Вкупно	
		Македонски			Албански			Српски				
		М.	Ж.	Вкупно	М.	Ж.	Вкупно	М.	Ж.	Вкупно		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	ОУ „11 Октомври“	339	312	651								651
2	ОУ „Бајрам Шабани“				739	700	1439					1439
3	ОУ „Наим Фрашери“				676	589	1265					1265
4	ОУ „Битолски Конгрес,,	26	15	41	152	143	295					366
5	ОУ „Браќа Миладиновци“	624	570	1194								1194
6	ОУ „Крсте Мисирков,,	568	583	1151								1151
7	ОУ „Христиан Карпош	758	710	1468								1468
8	ОУ „Кочо Рацин“	732	596	1328								1328
9	ОУ „Магдалена Антова“	419	334	753								753
10	ОУ „Вера Которка“	34	34	68								68
11	ОУ „Карпош“	69	54	123								123
12	ОУ „Вук Караџиќ“	160	132	292								292
13	ОУ „Толи Зордумис“	243	290	533	44	45	89					622

14	ОУ „Јероним Де Рада“				331	348	679				679
15	ОУ „Кирил и Методиј“	105	82	187	176	152	328				515
16	ОУ „Браќа Рибар“	77	59	136	52	38	90	32	26	58	284
	Вкупно	4154	3771	7925	2170	2015	4185	32	26	58	12168

Преглед на Основните училишта на Општина Липково

Ред. Бр.	Основно училиште	Наставен јазик									Вкупно
		Македонски			Албански			Српски			
		М	Ж	ВКУПНО	М.	Ж.	ВКУПНО	М	Ж	ВКУПНО	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	ОУ „Андон Зако Чајупи“				249	244	493				493
2	ОУ „Дитуриа“				239	216	455				455
3	ОУ „Фаик Коница“				463	471	934				934
4	ОУ „7 Март“				166	146	312				312
5	ОУ „Култура“				611	550	1161				1161
6	ОУ „Рилиндја“				303	259	562				562
	Вкупно				2031	1886	3917				3917

Врз оноа на податоците што се истакнати на табелите за Основните училишта од урбани и рурални училишта во Општините Куманова и Липково, доаѓаме до сознанија дека од 22 Основни училишта 16 Основни училишта му припаѓаат на општина куманово од тие се 7 урбани 9 рурални училишта, а во општина Липково 6 Основни училишта иако самата општина е рурална.

Составот на училиштата во општина куманово која ја застапува населението со 16 централни Основни училишта, а од ова бројка 8 централни основни училишта имаат и подрачни училишта, а како подрачни училишта општина куманово се застапува со 19 училишта.

Што од ова истражување доаѓаме до сознанија дека Основните училишта населението и децата ги застапуваат целосно и сите деца се вклучени во настава кон училиштата во Општина Куманово значи целокупната бројка на Основните училишта заедно и централни и подрачни училишта во Куманово се 35 училишта од двете средини урбани и рурални основни училишта.

Исто така и во прегледот на табелата од општина Липково ја имаме составот на училиштата који ја застапуват населението. Составот на основните училишта во Општина Липково се гледа 6 централни основни училишта а 10 подрачни основни училишта. исто така и во Општина Липково има целокупно застапеност на населението и децата во основните училишта на само во едно е разликата; во општина липково сите училишта припаѓаат на рурален крај.

III. АНАЛИЗАЦИЈА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

1.Анализа на годишната програма на директорот,наставниот кадар од аспект на застапеност на елементи од управување ,раководење и менаџирање

Годишната програма за работа на директорот,наставниот кадар преставува конкретен елемент на ова истражување,врз основа на кој начин се организират,програмираат и реализират сите предвидени и планирани активности.задачи,целии содржини од воспитно- образовниот процес во основните училишта. Од анализата на резултатите од ова истражување сметаме дека годишната програма на директорот е законска обврска .

Обиколувањето на годишната програма дозволува поголема слобода и флексибилност за една училишна година на активностите,целите ,формите,средствата ,условите и очекуваните резултати .Фактори кои влијаат на годишните програми се :индивидуалноста,местоположбата на училиштето,просторот ,условите за работа и учениците.Сите овие програми и активности припаѓаат во функциите на директорот кој е орган на раководење .

Управувањето и раководењето одат заедно со годишната програма,обврзници се:директорот,училишниот совет,стручните соработници наставниот кадар,а сето ова припрѓа во компетенциите на директорот и неговите функции,

За да добиеме конкретни сознанија за карактеристиките и начинот на управување и раководење со основните училишта во Република Македонија,во ова истражување се анализирани програми на основни училишта од урбани и рурални средини.Овие програми се анализирани за цел да се направи компорација од аспект на директоските функции во управување и раководење во разликата урбани и рурални училишта.

Сакајќи да дојдеме до релевантни резултати, во истражувањето ја користевме техниката :анализа на педагошката документација.

Во изработка на годишната програма на директорот, најчесто поаѓаат од изготвениот ориентационен годишен глобален план и програма за педагошко-инструктивна работа на директорот, понуден од бирото за развој на образованието во 1992 год. Моделот од страна на БРО опфаќа осум структурални подрачја:

- концепциско- програмско подрачје
- следење на организацијата и реализацијата на воспитно-образовната и другата стручно-педагошка работа во училиштето
- стручно-педагошко усовршување на наставниот, воспитниот и друг стручен кадар во училиштето
- работа со наставно-воспитниот и друг стручен кадар кои се почетници во своето работно место
- Работа со стручните органи во училиштето
- аналитичко студиска работа
- соработка со учениците и нивните организации
- соработка со родителите на учениците

Во текот на годината за работа на изработка на годишната програма на стручните соработници поаѓаа од следнве пет програмски подрачја:

- следење на воспитно-образовна работа
- Советодавна – консултативна работа
- стручно осувршување на воспитно-образовниот кадар
- изготвување на стручни матерјали
- Водење на педагошка евиденција и документација

Кај анализираните програми активностите, содржионите и целите се распоредени хронолошки по месеци, според струкуралните подрачја.

1.1 Програмска-концепциско подрачје

Застапените содржини во ова програмско подрачје се однесуваат на изработката на годишните програми за работа на директорот,училшниот кадарт, стручниот кадар стручните активи ,програмирање на планирањата во дополнителната и додатната настава и вонаставните активности во училиштата.

Програмата за работа на директорот од ова програмско подрачје доволно се застапени содржини и активности од ова подрачје покажуваат резултатите од анализата ,тие се активности кои се однесуваат на планирање на годишната програма на директорот и стручните тимови .восите анализирани програми се забележува дека реализирањето на овие активности се планираат да се организираат преку тимска работа помеѓу директорот и стручните тимови присутни во училиштето.

Заклучок:Моделот на програмата за работење на директорот понуден од Бирото за изготвување на програмата ја употребувале истиот модел.од анализата се согледува дека присутни елементи во повеќето програми е тимското работење што преставува мажност тимската работа да се афирмира како современ пристап на работење,со цел да се користи целокупниот потенцијал на знаења и способности за подобри очекувања и резултати.

1.2.Следење на организацијата и реализацијата на воспитно-образовната и другата стручно-педагошка работа во училиштето

Следење на воспитно-образовната работа во наставата е најзначајно подрачје од работата на директорот, каде што јасно се определуваат и задачите со закон за основно образование.Активностите и задачите кои се бројуваат во ова подрачје се :

-увид во планираното и програмирањето на наставата

-следење на наставни часови, форми, методи, средства, работа на учениците, наставниците, средината во која се учи

-увид, контрола и следење на реализацијата на програмските задачи на стручните тела во училиштето

-содржини кои треба да се застапени во програмата на стручните соработници: следење стимулирање на социјалните и интелектуалните способности на учениците, утврдување на потенцијалните и можности и карактеристики на учениците, откривање на ученици со потешкотии во наставата, надарените и талентирани ученици, откривање и работа со ученици кои манифестираат асоцијално однесување, остварување на задолжителни разговори консултации и советувања.

Заклучок:

Содржината на ова програмско подрачје дава можност за програмирање на активностите од аспект на следење на работата на наставникот и ученикот. Приоритет на директорот ќе бидат токму оние задачи кои содржат елемент на управување и раководење кои се однесуваат на интерперсоналните односи, следење на успехот на учениците, на наставните и вонаставните активности, однесувањето на наставниците, стручни и персонални и професионалните квалитети, интерактивните односи примената на современата образовна технологија, карактеристиките во средината на која се учи.

Според анализата доаѓаме до сознанија дека нема доволно воспитни содржини во програмите на наставата, најмногу содржините дадени се формално, како активности кој треба да се реализираат. Во неколку програми содржините се општо дефинирани како педагошки увиди на часови или посета на часови во подрачните училишта. Според ова директорот има влијание кое е насочено за подобрување на работата, следење и стимулирање на професионалниот развој, иницирање на промени и сознаније за образовните потреби и образовната технологија во основните училишта.

1.3.Перманентно –стручно усовршување на наставниот кадар,стручниот кадар во основните училишта

Стручното и перманентното усоврчување на наставниот и стручниот кадар ,станува актуелен проблем во прочесот на динамични промени,професионалниот и персоналниот успех на наставниот и стручниот кадар во основните училишта значи перманентно контуирано обазование.Содржините од ова пдрачја опфаќат елементи кои се однесуваат на стручно и професионално усовршување на наставниот и стручниот кадар,кои ја добиваат преку организирани семинари,работилници ,советувања,симпозиуми во и од надвор од училиштето,

Злучок:анализата дека е неминовно потребен сериозен период на планирање и програмирање на содржини опфаќат елементи на стручното и иницијалното совршување на наставниците со цел за по флексибилна и стручна професионална реализација на новите програмски содржини,користјќи современи наставни форми и методи кои овозможуваат поголемо почитување на способностите на учениците.

1.4.Работа со наставно-воспитниот кадар како почетници

Следењето на унапредување и вреднување на работата на почетници наставници и наставен кадар,е програмско подрачје со повеќе активности и содржини кои се насочени директно кон обезбедување на професионален и стручен период за квалитет на наставници –почетници при реализација на наставата во период од една година.

Злучок:современиот програмски период ја предвидува потребата од присуството на содржините,елементи и стртњегии за вреднување,снимање,и контрола на работата на наставниците почетници.

1.5.Работа со стручните органи во училиштето

Раководењето на директорот со седниците на стручните органи и тела во основните училишта значи стимулирање на членовите на овие активи во постигнување на добри во училиште .

Стручните органи во училиштето имаат потреба од иницирање на соработничка култура со членовите на стручните органи.Токму затоа ова соработна култура и содржините во програмите придонесуваат квалитетно извршување на активностите .

Овие содржини најчесто иницираат креативна комуникација,кооперативност и контактибилност на стручните активи,воведување на демократска атмосфера на управувањето и раководењето;општа и целосна грижа за унапредување на работата на стручните органи и тела во училиштето.

Заклучок:

Наставничкиот,оделенскиот совет ,стручните активи се најчесто застапени во активности на програмите кои се остваруваат преку тимска работа,континуирано се очекуваат резултати за подобрување за работата на активите,подобрување на училишната клима ,подобрување на успехот на учениците,согледување на состојбата во училиштето и сл.

1.6 Аналитичко-студиска работа

Аналитичко-студиска работа се однесува на проучување на глобалното планирање на ниво на училиште, како и програмирањето и планирањето на наставниците и стручните соработници, анализирање и проучување на карактеристичните проблеми на наставно-воспитниот процес.

Овозможува изготвување на анализи, извештаи и други стручни материали во врска со реализацијата со програмите на воспитната-образовна програма, упатување и оспособување на наставниците и стручните соработници за аналитичка студиска работа.

Заклучок:

Од анализата може да се констатира дека аналитичко-студиската активност во програмите на педагошкото водство најчесто се ориентирани на изготвување на квалитативни и квантитативни извештаи од работата на училиштето.

Потребно е да се нагласи дека директорите и стручните соработници треба да имаат сознаниа и познавање од изработката на извештаи и нивната презентација и имплементација.

1.7 Соработка со учениците и нивните организации

Во наставната воспитна образовна дејност на основните училишта претставува подрачје со многу бројни активности кои се реализираат во наставата.

Во ова подрачје се опфатени овие активности: укажување стручна и друга помош во конституирањето и организационата поставеност на ученичките заедници на паралелките, насочување на активности и учеството во работата и реализацијата на програмските содржини на ученичките заедници, следење на состојбата и општествените организации и нивните слободни активности.

Обврската на училиштето е да создава соодветни кадровски, просторни и материални услови за слободните активности на учениците, кои се организират во областа на техниката, науката, спортот, општествено-корисна работа и културно-уметничко активности.

Заклучок:

Планско и систематско организирање и реализирање на програмите во ова подрачје ја имаат кординирано содржините. На тој начин би се овозможило да се надмина монотонијата во наставата, да се намали притокот од напорната работа, да се постигнат многу добри резултати во наставата и да постигнуваат интереси, мотиви и потреби за комуникација.

1.8 Соработка со родителите на учениците

Потребата на отвореност на училиштето кон надворешната средина ја наметнува демократијата во општествениот живот.

Семејството со позитивно влијание врз учењето и развојот на учениците, училишните програми треба да се фокусираат во соработката со семејствата како природна средина и да се бара од семејството да биде активно вклучена во училиштето.

Учеството во планирањето на реализацијата на различни форми на соработката меѓу училиштето и родителите на учениците особено преку Советот на родителите овозможуваа и покажува активен интерес за учењето на своите деца.

Комуникациите, родителската поддршка, вклучување на родителите во донесувањето на важни одлуки во училиштето, родителските состаноци, вклучување на родителите во наставата како консултации, партнери, извор на информации овозможува да има позитивен ефект врз учењето и развојот на ученикот.

Заклучок:

Досегашните форми на соработката со родителите не давале добри резултати заради тоа што често родителите не се запознати со годишната работа на училиштето, соработката со органите и телата на основните училишта со законските прописи и норми за работа, со материалната опременост.

Ова подрачје како анализа имаа за цел соработката на родителите да биде на највисоко ниво и да се надминат негативните појави, на тој начин што ќе се применуваат прогресивни креативни форми, модели на соработка.

Прогресивните форми и модели на соработка даваат можност за информирање и организирање и давање помош на родителите за поуспешно и поактивна вклученост во соработката со училиштата.

1.9. Општи заклучоци од презентираната анализа

Врз основата на добиените сознанија од анализата на програмите за работа на директорот, стручните соработници и стручниот актив може да се заклучи дека во програмите на основните училишта нема довално застапено содржини, цели и задачи со елементи на управување и раководење, според тоа потребно е нивно постојано продлабучање, преиспитување и подобрување без разлика дали се тие во урбани или рурални основни училишта.

Досегашната концепција и функција на програмите во основното образование се забележува извесна креативност, флексибилност, отвореност кон промените, застапени со содржини од сите подрачја во образованието, конкретизирани се целите, задачите и очекуваните резултати. Тенденцијата на флексибилни програми и организациска структура е надминување на класичниот пристап во планирањето програмирањето и внесување на актуелни решенија од сите програмски подрачја на активностите на

директорот и стручните соработници како управатели и раководители или водачи на образовни институции. Отвореноста на програмите значи тенденција кон промените во согласност со барањата на современите тенденции и искуства, додека програмите треба да се во согласност со програмата за развој и работа на основните училишта во основа на управување и водење.

2.Анализа и интерпретација на резултатите од анкетање на директорите и наставниот кадар на основните училишта

Од истражувачките техники во текот на истражувањето беше користена квантитативната техника, анкетање. анкетањето се користаше како техника за собирање податоци за мислењата, ставовите и судовите на директорот и наставниот кадар од основните училишта за раликите урбани и рурални средини.

Пред да ја започнам анализата и интерпретацијата на резултатите, сакам да дадам кратко посочување како тоа е направено концепциски за да се сфати суштината на овој магистерски труд во целост. прашањата во анкетниот лист ги поделив според подрачјата кои се од аспект на управување и раководење на основните училишта во Република Македонија разлика урбани и рурални средини.

Како подрачја за директорите се наведени:

- Директор, мандати, наставниот јазик во училиштето и познавање на странски јазици; раководител.
- Директорските функции, соработка со стручните соработници.
- Условите за работа инфраструктурата и предностите ,слабостите при управување и раководење.

-Подрачните основни училишта ,далечноста.

-Застапеноста со стручниот кадар,организација на наставата,децата со посебни проблеми,опремата ,превозот на учениците, простријата

-Спроведување на ИКТво наставата

Како подрачја за наставниот кадар наведени се:

-Соработка со стручните соработници и родителите.

-Наставните средства и опрема.

Преку ваквото структурирање на анкетниот лист сакам да дадам резултати во однос на управувањето и раководењето на оновните училишта разликата урбани и рурални училишта

Резултатите се 8 основни училишта урбана средина и 10 основни училишта од рурална средина.

Анкетата за испитаниците е поготвена на македонски и албански јазик со цел да ги разберат прашањата и полесно да си одговарат на прашањата.анкетирањето и звршено во текот на 2011 година,од вкупно 18 анкетни листови за директорот и 36 од наставниот кадар,што една четвртина не беа вратени. Опфатени се 12 основни училишта од Општина Куманово и 6 основни училишта од Општина Липково.

Табела1.Директор на О.У.урбана и рурална средина.

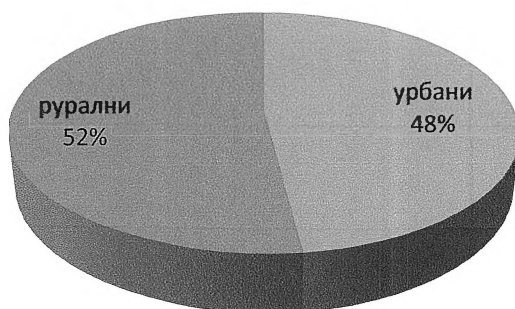
Урбана средина	8	42%
Рурална средина	10	58%

Табела2.Наставен кадар на О.У. урбана и рурална средина.

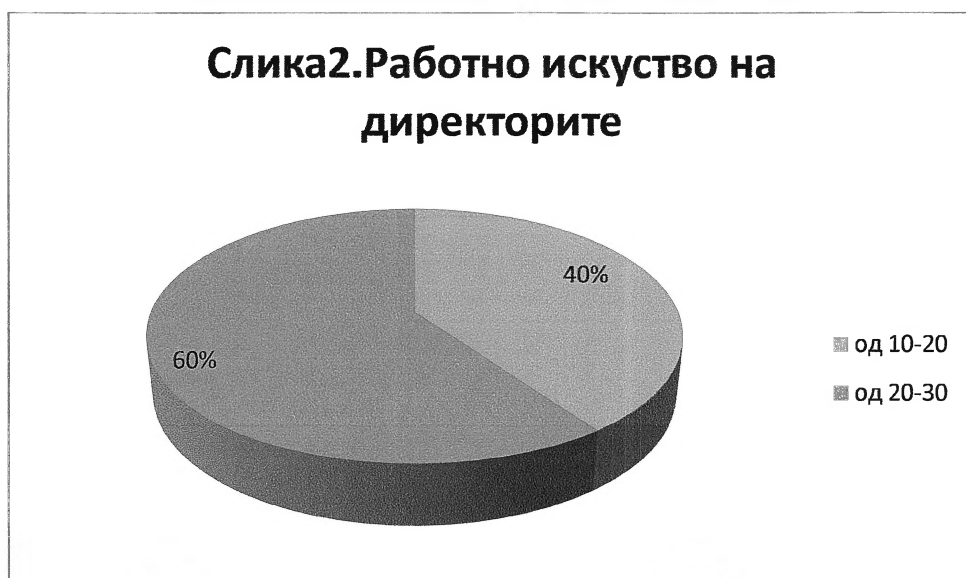
Урбана средина	16	42%
Рурална средина	20	58%

Испитаниците одговара на прашања од кои се добија релевантни податоци и нивната структура.Како што може да се види од табелите 1 и 2 ,42% од испитаниците работат во урбани основни училишта наспротив 58 % во рурални основни училишта.

Слика 1.Работно место на директорите



Работното искуство на директорите се движеше од 10-30 години. Во просек на испитаниците изнесува 15 години, што можеме да даваме мислење дека во просек директорите се од 35-55 години .



Од овие податоци најдеме на сознаниа дека директорите од 20-30 години работно искуство имаат повеќе од 1 мандат, за разлика на директорите кои имаат од 10-20 години работно искуство процента е најмала.

Од одговорите можеме да заклучиме дека број на директори од 65 % се на позиција прв пат, а 35% имаат втор мандат.

Наставниот јазик кои беа опфатени во ова истражување беше македонски, албански, српски. Има и училишта кои наставата ја изведуват само на македонски, албански, македонски-албански и македонски-српски.

Застапеноста на училиштата според наставниот јазик е следна:

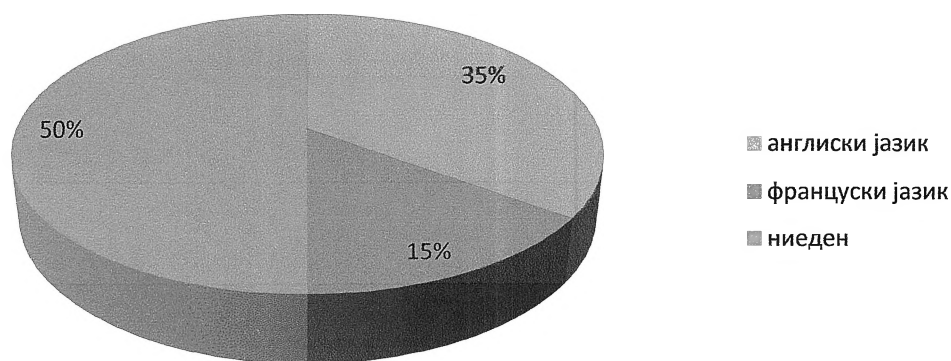
Табела 3. Наставен јазик во училиштата

Наставен јазик	Број на училишта	Процент
Македонски	5	30.8%
Албански	9	50%
Македонски-Албански	3	18.7%
Македонски-Спрски	1	0.5%

Од табелата може да се види наставниот јазик во 18 основни училишта од урбана и рурална средина. Од 8 урбани основни училишта, 5 училишта наставата ја изведуваат на македонски јазик, 2 на албански јазик и едно училиште македонски-албански. Од 10 рурални основни училишта што беа опватени во истражувањето 7 основни училишта наставата ја изведуваат на албански јазик, 2 на македонски-албански јазик и 1 на македонски-српски јазик.

Од добиените резултати преку анкетањето на директорите за запознавање на странски јазици добивме одговор дека на многумина директори имаат добри сознанија во запознавање на странски јазици. Најголем број од нив одговорија дека ја знаат англискиот јазик а останатите имаат сознание по француски јазик. 35% од директорите ја познаваат англискиот јазик а истотака запознавањето им помага и за извршувањето на директоските функции во управување и раководење, 15% од испитаници директори одговорија дека имаат сознанија по француски јазик, а другите останати 50% немаат сознанија ниту за англиски и француски јазик.

Слика 3.Познавање на странски јазици



Од ова истржување може да се заклучи и потврдува поставената хипотеза: директорите мислат дека запознавањето на странски јазици им ја олеснува работата при извршувањето на директорските функции, со запознавање на странски јазик се овозможува и полесно комуникација и управување, раководење, менаџирање на основните училишта.

Иако се очекуваше број на одговори да биде повеќе од 50% за запознавање на странски јазици ние преку анкетањето добивме сознание дека 35% од испитаниците имаат сознание за познавање на странски јазици.

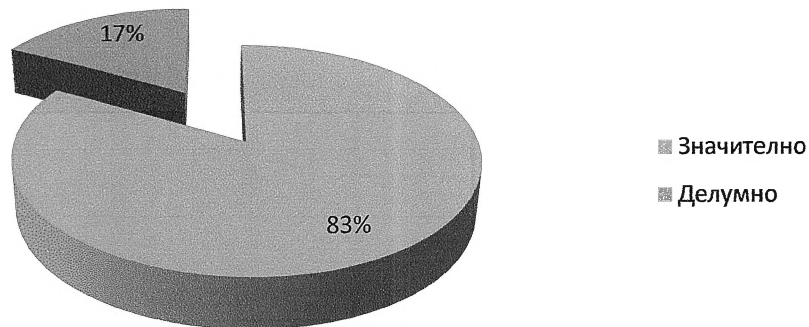
Во второто подрачје од прашалникот беа поставени прашања во врска со директорските функции и соработка со стручните соработници кои се вработени во вашето училиште.

Во прашањето: Колку сте во врска со директорските функции? Испитаниците одговорија:

1. Значително
2. Делумно

Добиените резултати се: 15 испитаници (83,3%) значително се информирани во врска со директорските функции, 3 испитаници (16,7%) делумно се информирани во врска со директорските функции.

Слика 4. Информирани во врска со директорските функции



Од оваа најдеме на сознаниа дека во врска со директорските функции ги знаат своите секојдневни обврски и задачи и имаат значително доволен број на информации иако што голем број се прв пат на директорска функција имаат значителна информираност за директорските функции, што и е очекувано, бидејќи пред да стапат во ова должност, тие следат иницијална обука за директори.

Табела 4. Мислење на директорите од потребата на рангирање на директорските функции по значајност според мислењето на директорите

Директорски функции	Значајност	%
Организаторска функција	3	75%
Функција на водење	2	70,5%
Педагошко-инструктивна функција	2	70%
Евалваторска функција	1	25%
Планско-програмерска функција	3	65%
Истражувачка функција	1	30%

Бидејќи класификувањето како најчеста класификација во науката на менаџментот ги дава овие добиени резултати за сите директорски функции ,каде може да се види дека најголемо значење од најголем број испитаници имаа добиено организаторската функција со 75%(12 испитаници),функција на водење одговориле 70.5%(13 испитаници),педагошка инструкторна функција 70 % (13 испитаници),евалваторска функција 25% (6 испитаници),планска-програмерска функција 65% (11 испитаници),истражувачка функција 30 % (7 испитаници).

Ова рангирање се очекуваше а така беше и поставена помошната хипотеза, според директорите најголемо значење имаа организаторската функција.

Интересно е тоа што при направено интервју со педагошките советници и тие потврдија дека директорите повеќе внимание им посветуват на организаторската функција:директорите повеќе се занимаваат со организирање екскурзии,повеќе ги засега редовноста на наставниот кадар,кадровски решенија,губење на часови и да се држи ред и дисциплина.

Задоволува фактот дека функцијата водење е високо рангирана како втора .Водењето во поселдно време се повеќе се смета како основен двигател и на добрите меѓучовечки односи и на успехот на секоја организација,едно кажано како мотивирачки фактор.

Бидејќи не интересираше начинот на извршувањето на директорските функции следното прашање се надоврзува на претходното и се однесува на потешкотиите на кои наидуваат директорите при извршување на тие функции.Во нивното искуство најголеми потешкотии тие наидуваат при извршување на истражувачката и евалваторската функција.

Во прашањето стручните соработници:вработени и соработка,кои беа дадени четири избори:

- 1.Педагог
- 2.Психолог
- 3.Дефектолог

4. Социален работник

Од вкупниот број на анкетирани основни училишта во урбани и рурални средини добиени се овие резултати:

Педагог:

17 (95 %) училишта одговорија имаат вработен педагог, 1 училиште сеуште немаат вработен педагог.

Психолог:

6 (25%) училишта одговорија дека имаат вработен психолог, 12 (75%) одговорија дека немаат вработен психолог.

Дефектолог:

4 (22%) училишта имаат вработен дефектолог, 14(78%) немаат вработен дефектолог.

Социален работник:

4(22%) училишта имаат вработен социален работник ,14 (78%) немаат вработен социален работник.

Табела 5. Стручните соработници при основните училишта

Стручни соработници	Педагог	Психолог	Дефектолог	Социален работник
Да	17	6	4	4
Не	1	12	14	14

Од добиените резултати стручните соработници во ниво на општините Куманово и Липково при основните училишта имаат голема разлика урбани и рурални основни училишта:

истакна соработката која ја имаат со стручните соработници во нивната секојдневна работа како директори.

Голем број од испитаниците 12 (75%) одговорија дека соработуваат со сите соработници,дополнувајќи како друг соработник Министерството за Образование и Наука и локалната власт.Многу мал беше бројот на испитаниците 6 (25 %) кои соработуваат со еден или два субјекта,најчесто стручните соработници.Соработката на директорите со поголем број на соработници е навистина за пофалба и остава впечаток на добро развиена мрежа на соработка и контакти со повеќе соработници што сигурни и позитивно влијае врз успешноста на работата на директорот.

Од добиените резултати од страна на испитаниците констатираме дека екипноста на наставничкиот кадар ги задоволува потребите,15 % се изјасниле со Да.Прилично ги задоволува потребите 30 %,останатите испитаници се изјасниле дека не ги задоволува потребите за квалитетна настава.За да може успешно да функционира училиштето треба да се воспостави добра организација на работењето на сите субјекти со цел создавање услови за квалитетно реализирање на наставниот процес.

Ако менаџерскиот тим не е задоволен од квалитетот на наставничкиот кадар сериозно се поставува прашањето од каде доаѓа незадоволството.

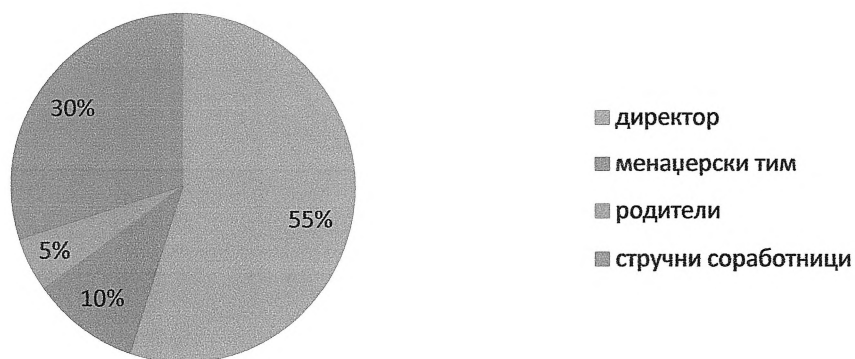
Од добиените резултати од истражувањето се покажува мал процент дека од директорите применуваат демократски стил на раководење,не се потготвени за делегирање задачи и зајакнување на одговорноста на вработените и родителите.

Делегирањата на задачите за градење ефикасен комуникациски систем ,директорите покажуваат дека не се подготвени и дека не постои конзистентост во стратегиското планирање во развојот на училиштата од менаџерски тим ,стручни соработници,наставници до родители.

Од добиените резултати од истражувањето се покажува мал процент дека од директорите применуваат демократски стил на раководење, не се подготвени за делегирање задачи и зајакнување на одговорноста на вработените и родителите.

Делегирањата на задачите за градење ефикасен комуникациски систем, директорите покажуваат дека не се подготвени и дека не постои конзистентност во стратегиското планирање во развојот на училиштата од менаџерски тим, стручни соработници, наставници до родители.

Слика 5. Очекувања од квалитетот на директорот, менаџерскиот тим, стручните соработници, родители



Анализата на прашалниците укажува дека 60 % од директорите при екипирањето на менаџерскиот тим поставуваат демократски и транспарентно, а 40 % од директорите не ги почитуваат принципите за транспарентност.

Овие податоци ни даваат заклучок дека директорите почесто сакаат комплетно да ја превземат работата со раководењето на училиштето а поретко тие одлуки ги препуштат на

Добиените резултати од испитаниците директори на основни училишта во рурална и урбана средина за прашањето:Условите за работа во основните училишта,предностите и слабостите , инфраструктурата при управување и раководење се следниве:од сите 18 основни училишта добивме одговори и различни барања за предностите и слабостите и за инфраструктурата при основните училишта .

Директорите од основните училишта од урбани средини одговориле дека имаат предности во сферата на соработка со локалната власт со Бирото за Развој на Образованието,со Секторот за образование при општината и Министерството за Образование и Наука,значи 8 основни училишта како урбани за ова прашање дадоа позитивен одговор.

Наспротив 10 основни училишта од рурални средини кои се одговорија дека имаат тешкотии во сферата на соработка со локалната власт, Бирото за Развој на Образованието,со Секторот за образование при општината и Министерството за Образование и Наука,поради тоа што како директори на основни училишта немаат секојдневни комуникации и средби со споменатите органи.

Инфраструктурата на основните училишта според добиените резултати од испитаниците од урбани средини се:осветлување,обновање на дотраената столарија(прозорци,врати),замена на подови,реновирање на училишна ограда,реконструкција на фасада,физичко обезбедување на училиштето и учениците,доградба на кат за потреба на училиштето,потреба од одржување на опрема,средства и санација на училиштето,недостаток на училници и кабинети и недоволен простор за вршење на воспитно-образовната работа.

Наспротив од урбаните ,руралните основни училишта инфраструктурата според добиените резултати од анкетањето нагласаат:потреба на училници и друг вид простор за вршење на образовната дејност,осветлување на дворовите од училиштата и патот до училиштето,превозот на учениците поради далечноста на училиштата,потреба за градба на нови училници,парно греење,реконструкција на фасада, обновање на дотраената

столарија(прозорци,врати),спортски сали ,стара електрична инсталација,дотраени подови на училиштето,недостаток на кабинети немаат водовод и канализација и др.

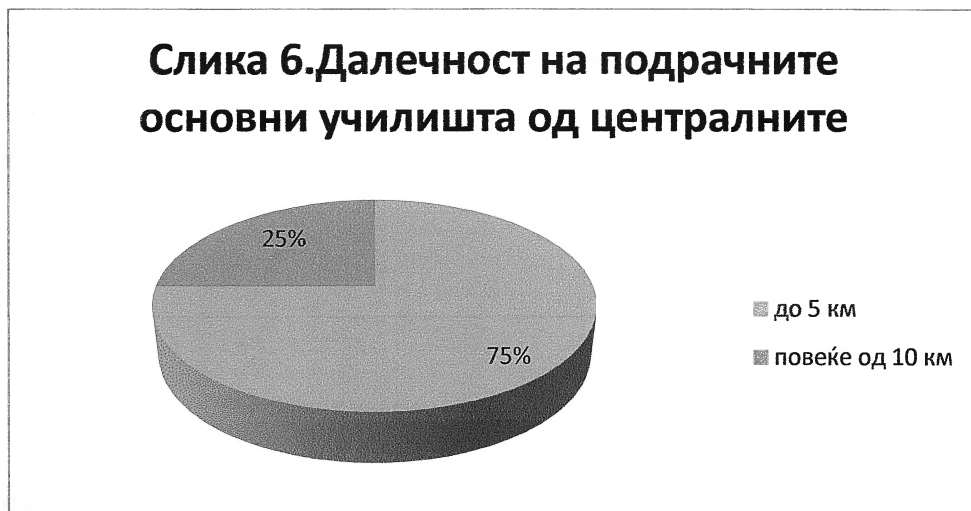
Од добиените резултати(барања) од директорите на основните училишта од урбаните и руралните средини најдеме на голема разлика по инфраструктурата на објектите и доаѓаме до сознаниа дека основните училишта од урбаните средини, 80 % имаат проблеми од тип на реновираност на објектите, а во руралните средини основните училишта имаат повеќе видови проблеми:спортски сали 90 % од училиштата не поседуваат , 80 % од училиштата не поседуваат парно греење,90 % од училиштата имаат потреба за простори за вршење на воспитно-образовниот процес,80% од училиштата немаат канализација и водна инсталација исто така и стара електрична инсталација.

Од добиените резултати од сферата на паралелки за децата со посебни потреби во урбаните и руралните училишта имаше барано од 18 основни училишта доградба на паралелки за децата со посебни потреби.

Во прашањата од анкетниот лист во подрачјето дали вашето училиште имаа подрачни училишта и далечноста на подрачните училишта ,од добиените резултати од истражувањето 55 % од вкупниот број на испитаници се изјаснија дека имаат подрачни училишта а останатите 45 % се изјасниле дека немаат подрачни училишта.

Во прашањето далечноста на подрачните училишта од добиените резултати испитаниците се изјасниле дека најголем број подрачни основни училишта се во далечност до 5 км со процент 75 % ,а мал број испитаници се изјаснија дека имаат повеќе од 10 км далечност на подрачните основни училишта што се во планински региони и е потешко комуникацијата и поретко се посетуваат од страна на сите образовни сектори,иако е потребно повеќе комуникација и инвестиции во овие подрачни училишта,кои се 25 % од целокупниот број на испитаници.

на подрачните основни училишта што се во планински региони и е потешко комуникацијата и поретко се посетуваат од страна на сите образовни сектори, иако е потребно повеќе комуникација и инвестиции во овие подрачни училишта, кои се 25 % од целокупниот број на испитаници.



Ако се взема предвид анализата од испитаниците констатираме дека и во подрачните основни училишта има разлика а тие се : подрачните училишта до 5км и подрачните училишта до и повеќе од 10км, од ова слика подразбираме, дека подрачните училишта кои се подалеку од централните училишта имаат проблеми со комуникацијата најпрво до централното училиште, тешкотии за наставниот кадар е патувањето и условите за патување,

Тешкотии во потребите на училиштето инфраструктурата, комуникацијата посетите од страна на инспекторите и советниците при БРО преставници од локална самоуправа и од МОН. Учениците немаат секојдневен пристап кон централното училиште, паралелките се од комбиниран тип и тоа од второ до петоо учениците се во една паралелка а која броји 18 ученици а учениците од 6 одд. и 7 одд.-се во една паралелка исто така и учениците од 7 и 8 одд. Во спротивно од добиените резултати кои подрачните училишта што се до 5 км и

На последното прашање од подрачјето дали се спроведува ИКТ (Информатичка Компјутерска Технологија) во наставата, испитаниците во поголем број се изјасниа дека со потешкотии се споредува овој проект.

Мал број на испитаници се изјасниа дека се спроведува.

Од наведените предлози, мислења, сугести и идеи во насока на подобрување на условите во училиштата, од добиените резултати од испитаниците дадоа многу видови барања.

Директорите на основните училишта од урбани средини во своите барања наведиле дека им е потребна: реконструкција на објектите, спортските објекти, недостаток на кабинетска опрема и многу други видови барања.

Директорите на основните училишта од рурални средини во своите барања наведиле дека им е потребна: подземна инфраструктура (каде се наведуват проблеми од типот приклучок на канализација, снабдување со вода од бунари која е техничка и бактериолошки неисправни), осветлување на дворот и главните патишта до училиштето (поради тоа што половината од училиштата се измеѓу два села), централно парно греење, недостаток на училници и друг вид проблеми.

Од овие барања на испитаниците и од урбаните и руралните средини доаѓаме до заклучок дека овие потреби влијаат многу во подобрувањето на условите за работа и надминување на тешкотиите кои го отежнуваат образовниот процес како главен акт за напредок на општеството.

Табела 6 и 7. Наведените барања од директорите за подобрување на условите во основните училишта од урбани и рурални средини.

Урбани основни училишта:

Тип на проблеми	Образложение
Инфраструктура-спортски објект	Училиштето е подрачна во населба на градот ,не поседува објект по физичко образование Реконструкција на спортските објекти
Просторен проблем	Недостаток на кабинети
Инфраструктура-објект	Реконструкција на објектите Подови и столарија на училиници Поставување на нова фасада во училиштето Потреба од метална ограда-нова Поставување на парно греење

Табела 7.

Рурални основни училишта:

Тип на проблеми	Образложение
Инфраструктура-спортеки објект	Спортски сали за одржување часови и активности по физичко воспитание
Подземна инфраструктура	приклучок на канализација, снабдување со вода од бунари која е техничка и бактериолошки неисправни
Инфраструктура-објект	Дотраени санитарни јазли Наградба на училиници, многу паралелки учат во подрумите при училиштата Реновирање на ограда на училишниот двор и влезните врати Осветлување на дворот и патиштата Поставување на парно греење
Опрема, средства, санација	Дотраени патоси и при подмачкување со уље се предизвикува лош мирис Потреба средства за санација во училиштето

Како главна хипотеза постои потреба од менаџирање во образованието како основа за градење на успешна соработка и комуникација помеѓу директорите, училишниот

Преку ова хипотеза сакав да ги откријам ставовите и мислењата на испитаниците за градење на ефективно и ефикасно училиште без разлика дали е од рурално или урбана средина, дали е централно или подрачно училиште.

Анкетирањето на испитаниците директори на основните училишта покажува дека постои разлика помеѓу овие средини.

Во воспитниот образовниот процес не постои разлика, но во управување и раководење видлива е разликата.

Од подрачјата на прашалникот кој беше наменет за наставниот кадар наведени се :

-Соработка со стручните соработници и родителите.

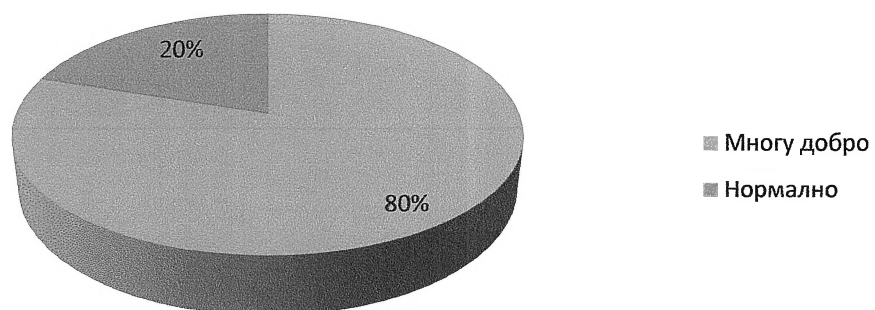
-Наставните средства и опрема.

Што се однесува до прашалникот наменет за наставниот кадар преку прашањата што беа доставени до нив преку анкетниот лист, од добиените резултати од испитаниците за соработка со стручните соработници и родителите како најбитни услови за работа на наставниот кадар се овозможува олеснување при вршење на воспитно-образовниот процес.

Резултатите добиени од анкетните листови добијеме различни одговори, 75 % од испитаниците се изјасниа дека како стручни соработници при нивните училишта е само педагог, а 25 % од нив се изјасниа дека како стручни соработници при нивните училишта е и психолог, дефектолог и социален работник.

Соработката со стручните соработници од испитаниците е ладено 80 % многу добро, а 20 % се изјасниа дека е нормална соработка, а без нивна соработка тешко се предвидува напредување на образовниот процес.

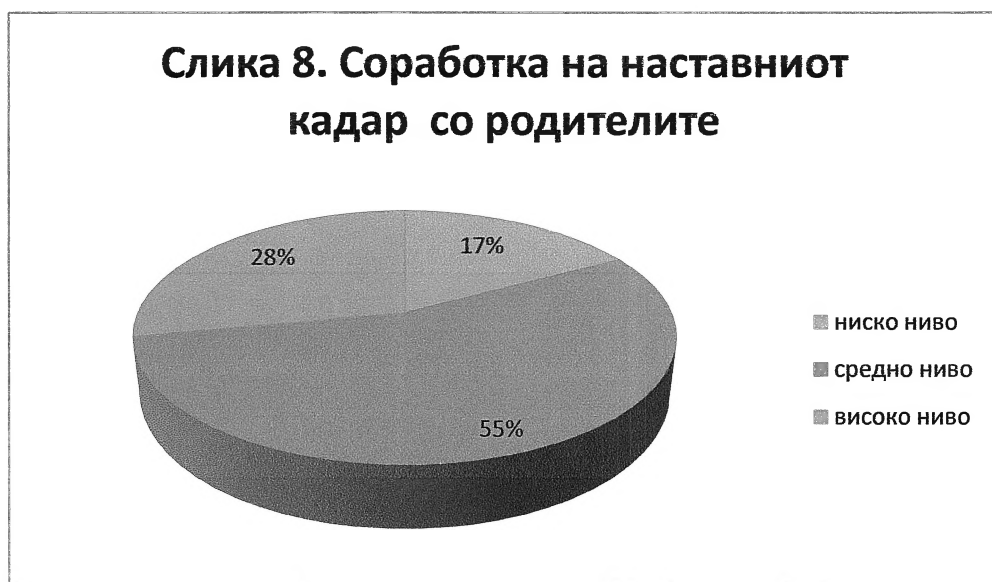
Слика 7. Соработката на наставниот кадар со стручните соработници



Соработката со колегите во училиштето е еден од најбитните услови што ги овозможува успешна работа и успех во воспитно-образовниот процес.

На прашањето нивото на соработка со родителите од добиените резултати од испитаниците 55 % се изјасниле за средно, 17 % се изјасниле ниско, а 28% се изјасниле со високо.

Резултатите покажуваат дека соработката со родителите е во средно ниво, исто така и оваа соработка овозможува за подобар успех и работа во образовниот процес.



Ако се зема предвид и претходно добиениот податок дека испитаниците со најмала оценка ја оцениле несоработката со стручните соработници, а со највисока ја оцениле соработката со стручните соработници, и исто така и соработката со родителите ја оцениле со средно ниво, овие резултати се очекувани.

Добиените податоци одат во прилог на поставената хипотеза дека соработката со наставничкиот кадар и родителите соработуваат во средно ниво со стручните соработници.

На последното прашање од анкетниот лист наставните средства и опрема се доволно во вашето училиште испитаниците наведиле,а од наведените одговори ги добивме овие резултати.

Од вкупниот број на испитаници кои се 36 наставници од основни училишта од рурални и урбани средини,централни и подрачни добиени се овие резултати:

41% од испитаниците наведиле дека наставните средства се средно доволни,45 % од испитаниците наведиле дека наставните средства се добри , а 14 % се изјасниле дека наставните средства многу добри.

Од добиените резултати можеме да истакнеме дека големиот број на испитаници се изјасниле дека се доволни од средствата што ги поседуваат,а останатите испитаници не се доволни од средствата што се при нивните училишта.

За оваа ситуација на наставните средства ја имаме и сликата број 9 што покажува постапеност на наставните средства.



3. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИНТЕРВЈУТО

Во ова истражување беше спроведена неструктурирана квалитативна техника со цел да дојдеме до сознанија за мислењата, ставовите на педагошките советници и ставовите на стручните соработници и наставниот кадар, кои ја имаат на увид работата на директорите, стручните тела при основните училишта. Истотака при соработка со нив можеше да се проценува квалитетот на нивното соработење, тешкотиите, слабостите, предностите со кои се занимаваат во управување и раководење со основните училишта во Р.М.

Во ова интервју ја употребивме неструктурираниот протокол за интервју, разговорите беа слободни, отворени и неформални. Протоколот се состоеше од две подрачја: прво подрачје: стручна подготовка, застапеност на наставниот кадар и стручниот кадар.

Второ подрачје се состоеше од сферата: на директорските функции, нивната соработка со локалната власт, условите за работа инфраструктура и предностите, слабостите при управување и раководење, потребите и вештините кои треба да ги поседува директорот за успешно извршување на функцијата директор. Желбата на испитаниците во примерокот беше да се анонимни, ние одлучивме да ставиме само по реден број.

Испитаникот во врска со начинот на изготвување на годишната програма и годишниот план за работа на директорот и во општо начинот на раководењето на директорите на основните училишта од урбани и рурални средини ги даде следните мислења: подготовката на годишната програма за работа на директорот е индивидуална, во ова програма директорот ги конкретизира неговите задачи и активности.

Програмите на директорите честопати се дават декларативно без конкретна операционализација на активности, кај малкумина директори креативноста при обработка на програмата се видливи. Кај помал дел обично програмите често се прават шаблонски без поставени проблеми кои се современи за училиштето за кои раководат.

Воспитната образовна работа повеќе ја следат педагозите а директорите се помалку инволвирани во наставата, многу ретко се случува директорите да влегуват во училничите и затоа им недостатува информација за климата во училиштето.

2. Врз основа на училишниот годишен план директорите се обврзани да ја придржат оперативната програма за работа.

Ова програма е основа на годишната програма на училиштето, наставниот план и програмата, предвиден со законот за основно образование. Мојам да споменам една негативна појава кај што некои директори не се трудат да ги обработат сами програмите за работа на директорот, така што ги препишуваат од други колеги.

Некои директори ги вршат функциите со понизок успех, но во главно имаат тенденции да се подобри од тоа.

3. Во врска со соработката на директорите со стручните соработници при изготвување на годишната програма за работа на училиштето, дојдовме до овие сознаниа. Директорите обично кај нас не барат совети, во најголем број на случаи многу малку се консултират со нас, не се интересираат за поактуелни проблеми, се разбира има исклучоци кои се обидуваат да го современат својата работа во училиштето во целост.

Директорите повеќе соработуваат со нас во врска со програмирањето и планирањето на ниво на училиштето.

4. Во врска со условите за работа, предностите, слабостите, тешкотиите при управување и раководење, училишната инфраструктура, директорите треба да имаат способност за демократско водење и комуникативни способности во оставување на соработка и тимска работа, исто така треба да го запознава воспитно-образовниот процес, да е комуникативен, да бара начин на подобрување на училишната клима, да комуницира со локалната власт, да побара начин на реализирање средби со преставници и од централната власт за подобрување на инфраструктурата во училиштето.

5. Наставниот кадар и организација на наставата е најголем проблем во денешното време, поради тоа директорите треба да се поактивни во снабдувањето на училиштата со наставните средства и опрема, училници, кабинети, спортски сали, сите овие средства

директно влијаат за организација на наставата и олеснување на работата и обврските на наставниот кадар.

Училиштата од руралните и урбаните средини се разликуват во :

-комуникацијата со локалната власт

-средствата и опремата ,прилично се индентични ,пак урбаните основн и училишта имаат предности од ова сфера

-инфраструктурата на училиштата се разликува

6.Како директор сум запознаен со директорските функции,можностите,предностите,во секојдневието да бидеш директор не е лесно заради тоа што и ние сме во тешка ситуација и од страна на образовните институции кои барат промени во инфраструктурата - објектите ,модернизација на наставните програми ,но од друга страна на терен се среќаваме со реалноста што условите во моментот кои ги имаме не ни даваат можност тие побарувања да ги спроведеме ,иако секој директор сака да нуди пред своите вработени добри услови за работа и реализација на воспитно-образовната дејност.

ЗАКЛУЧОК:

Од ставовите ,мислењата што интервјуираните испитаници ги дадоа можеме да дојдеме до следниве заклучоци:

1.При обработка на годишната програма за работа,кај директорите владее стереотипноста и едноликоста,кај мал број директори може дасе обележи креативноста.Ретки се директори кои приготвуваат програми кои се однесуваат на менаџирањето на проблеми кои се непосредно поврзани со воспитно-образовниот процес.

2.Директорите не се запознаени доволно во реализацијата на директорските функции.

Кај дирректорите повеќе владее менаџирањето отколку педагошкото водство,ова укажува недостаток на функцијата на следење на воспитно-образовниот процес.

3.Соработката со стручните соработници кај директорите е во неповолно ниво бидејќи директорите сами сакаат да владеат.

4.Директорите не можат да постигнат успех во инфраструктурата поради тоа што не соработуваат доволно и со локалната власт исто така и со централната за да дојдат до

извори за имплементирање на нивните барања и подобрување на училишната инфраструктура.

5. Поради условите за работа во основните училишта, наставниот кадар има тешкотии во спроведување во целост нивните планирани програми од различни сфери.

6. Директорите нивната неуспешност при извршување на функциите ја натераат кон локалната и централната власт. Според тоа што треба повеќе да се инвестира во инфраструктурата-објектите на основните училишта за да имаат успешност во нивните целии.

4.Заклучоци

Од добиените резултати и обработката на податоците од анкетањето на директорите и наставниот кадар при основните училишта разликата урбани и рурални средини можевме да ги извлечеме следниве резултати и заклучоци:

1.Главната хипотеза постои потреба од менаџирање во образованието како основа за градење на успешна соработка и комуникација помеѓу директорите,училишниот одбор,стручните соработници и наставниците со локалната и централната власт во полза на успешно остварување на поставените цели за ефективно и ефикасно основно училиште разлика основни училишта од урбани и рурални средини.

Со анализата и со спроведувањето на податоците кои се добиени за утврдување на валидноста на помошните хипотези е дојдено до следниве општи констатации кои се значајни за управување и раковоање со основните училишта разликата помеѓу основните училишта во урбани и рурални средини,предностите,слабостите и тешкотиите за остварување на ефикасно и ефективно,соработка помеѓу управниот и раководниот сектор на училиштетосо наставниот и стручниот кадар и родителите на учениците.

2.Помошни хипотези:директорите на основните училишта се значително информирани за функциите на образовниот менаџмент,исто така значително се информирани со директорските функции и имаат сознанија во врска со изворот од кој добиват информации за директорските функции.

Директорите направија лична проценка за успешноста при извршување на задачите во рамките на директорските функции.

Според директорите од најголемо значање имаа планско-програмската функција,ова функција не се потврди.

Добиените резултати ни дават прогноза за функцијата која има најголемо значање е организаторската функција,исто така и од добиените резултати од интервјутото ова хипотеза

од страна на педагошките советници кои тврдат дека директорите највеќе ја вршат организаторската функција.

Функцијата на водење е високо рангирана бидејќи во рамките на ова функција директорот ги мотивира вработените, внимава меѓу човечките односи и создава училишна клима за работа .

3.Соработката помеѓу наставниот кадар, стручниот кадар, според добиените резултати од анализата на анкетниот лист ни дава можност дека постои разлика во состојбата на основните училишта дека урбаните основни училишта ја поседуваат скоро 75% целосно стручниот кадар а при основните училишта од руралните средини најчесто до сознанија дека поседуваат само училишен педагог.

4.Од добиените резултати од истражувањето доаѓаме до сознанија дека при основните училишта и од рурални и од урбани средини има потреба за паралелки за деца со посебни потреби, иако во урбаните средини при основните училишта се присутни стручните соработници педагог, психолог, дефектолог, социолог.

5.Од добиените резултати од анализата на истражувањето најчесто до сознанија дека инфраструктурата во објектите е различна од побараното од страна на испитаниците, што подразбираме дека урбаните основни училишта најмногу се фокусирани во реконструкцијата на целосната инфраструктура, додека руралните училишта имаат многу барања од сите сфери: училници, спортски сали, осветлување на патиштата и објектот (поради далечноста на училиштата, како што се поставени помеѓу две села), парно греење и подземна инфраструктура (канализација, снабдување со вода) и многу видови барања.

6.Од добиените резултати од анализата на истражувањето најчесто до сознанија и во предностите и тешкотиите при комуникација со локалната и централната власт, од ова област разликата е дека урбаните основни училишта имаат секојдневни пристапи до власта за разлика од руралните основни училишта.

7. Од добиените резултати од анализата на истражувањето најдеме до сознанија дека успешното извршување на управувањето и раководењето влијае во креирање на ефикасно и ефективно училиште.

Комуникацијата како важен сегмент од менаџирањето во основните училишта од гледна точка на наставниците и стручните соработници во училиштето е конструирана така што овозможува градење на позитивни комуникациски односи и соработка на донесување одлуки во решавање на проблеми, рамноправност, отвореност што во крај резултира со ефикасност.

Оделенските, предметните наставници, стручните соработници и директорите најчесто го практикуваат комуницирањето во училиштето, преку која всушност влијае во креирање на ефикасно и ефективно демократско училиште.

8. Анализа од резултатите ни дава во целост многу сознанија за тешкотиите и слабостите при управување и раководење, потребата за повеќе ангажираност на органите и телата при основните училишта. Испитаниците во своите барања наведени во анкетниот лист и интервјуирањето најдоа на многу тешкотии поради многумина основни училишта поседуваат и подрачни училишта, а на ова подрачје најголеми тешкотии според испитаниците имаат руралните основни училишта поради далечноста со централните училишта.

Во подрачните училишта разликата постои дека училиштата кои се подалеку од централните а се наоѓаат во планинските села според испитаниците и добиените резултати најголеми проблеми имаат со транспортот на наставниот кадар кои во голем број патуваат секојдневно, друг проблем според испитаниците се дава и комуникацијата со управните и раководните органи при училиштето, за разлика од училиштата кои се поблиску до централните училишта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адамчевска С. Проектните активности во основното образование во Р.М
2. Баев Б.С.:Стилот и програмата на директора на училиштето,Пловдив,1996
3. Донева Јб. Автономни приватни и државни институци, Скопје, Н.Македонија
4. Дамјановски А. (1999) Покарактеристични тенденци на осовременувањето на основното
- 5.Економика и управување на образованието (1991) Софиа.
- 6.Follet P.M:The new stage :group organisation the solution of popular governement,London,1918
- 7.Гоцевски, Т. Образовен менаџмент, Македонска ризница,Куманово,2003
- 8.Георгиевски П.(1995), Социологија на образованието, Скопје, Филозофски Фак. И образование во нашите делја, Скопје Просветно Дело бр 1
- 9.Гудијонс,Х.:Педагогија,Загреб,1993,стр.236
- 10.Ѓорѓијовски Б. ,Бојановски А. (2003), Теорија на организација, Скопје,Ек.Фак.
- 11.Ѓорѓиевска Г, Косевска Ѓ. Планирање и програмирање на педагошкото-инструктивната работа на директорот на училиштето, Просветно Дело, Скопје, Бр. 5 1993
- 12.Јанкуловска С.(1997) Активното наспроти традиционалното учење, Скопје,Обр. За развој бр 1/97
- 13.Јанкоски Д,Транзиција Менаџмент Образование, Просветен работник , Скопје, 1998.
- 14.Jones N. The changing managment agenda for primary heads, The busines school, University od Glamorgan, Wales,UK,IJPSM,1999,Vol.12,No 4.
- 15.Камберски К. Од буквар до универзитет, Просветно Дело, Скопје,1994
- 16.Камберски К.(ред): Предучилишното и основното воспитание и образование во Р.М,Крим ,Скопје 2000.
- 17.Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование,Скопје,2007,стр.7

18. Камберски К. (редактор): Предучилишното и основното воспитание и образование во Р.М, Скопје, 2000, стр. 47
19. Масникоса М, Управување во основните и средните училишта, МОН (2005)
20. Мурати Ц: Основното училиште – организација и проблеми, Скопје, 2001, стр. 10
21. “Македонија“, Образовни рефлексии, 2/2005, стр. 19
22. Национална програма за развој на образованието во Р.М, 2005-2015 МОН, Скопје (2006).
23. Национална програма за развој на образованието во РМ 2005-2015, Скопје, 2006, стр. 102
24. Николиќ М, Главни тенденции развоја образованиа у свјету. Школска књига. Загреб 1984
25. Образовни Рефлекси Б.Р.О. 2/2005
26. Петров Н. (1999), Образованието и оспособувањето на воспитниот образовните кадри
27. Петров Н. (1994), Проекција на развојот на образованието, Скопје, Просветно Дељо
28. Петковски К. Водење на динамично училиште, М-Графика, Скопје 2004
29. Петковска К. (1998), Менаџмент во училиште, Скопје
30. Потконјак Н. И др. (ред): Педагошка енциклопедија, Београд, 1989, стр. 158
31. Потконјак Н: Педагошка енциклопедија, Нови Сад, 1989, стр. 480
32. Поповска З. (2006), Управување со системите- економија, Скопје
33. Стаменковски. А (1993) Управување со маркетингот, Скопје, НИП Фурга.
34. Скопје, Просветно Дељо, бр. 4
35. “Со читање и пишување до критично мислење“ - прирачник (International Reading Association)

36.School Management Task Force (SMTF),Developing school management:The way Forward,HMSO,London,1992,p.3

37.Вилотијевич М:Организаторска функција на директорите на училиштата,1996,стр.18

38.Зафировски М. „За проблемите во образованието“, Воспитни крстопати,бр.89,Свезда Скопје, 2004

39.Закон за именување и дополнување на законот за основно образование,Сл.весник на Р.М,51/2007

40.Зафировски,М.:“За проблемите во образованието“,Воспитни крстопати,бр.89,2004.стр.4

41.Закон за изменување и дополнување на законот за основно образование,Сл.Весник на РМ, 51/2007

42.Жулиа Д:Филозофски речник,Тирана 1994,стр.198

Интернет извори

1.<http://www.mon.gov.mk>.

2.<http://www.schools.edu.mk>

3.<http://www.pedagogija.skretnica.com>

4.<http://www.scholar.google.com>

5.<http://www.wikipedia.org>

6.<http://www.welcome.to/metodologija>

7.<http://www.about.com>

8.<http://www.megastudent.co.yu>

9.<http://www.pedagog.org.yu>

10.<http://www.manager.hr>

12. <http://www.questia.com/library/book/manager>

ПРИЛОГ БР. 1
АНКЕТЕН ЛИСТ

Основно училиште

Место

Ден2011 год.

Почитувани:

Овој прашалник е наменет за директорите и наставниот кадар на основните училишта во општина Куманово и Липково. Прашањата се однесуваат на управувањето и раководењето во основните училишта ,разликата урбани- рурални средини. Прашалникот е од комбиниран тип. Во него можете да заокружите едно од предложените алтернативи, да дополните или да напишете свое мислење.

Анкетата е анонимна. Резултатите од анкетата ќе се користат исклучиво за научни цели.

Однапред ви благодараме за соработката.

I

ПРАШАЛНИК НАМЕНЕТ ЗА ДИРЕКТОРИТЕ

1. Директор на основно училиште?

- а) град
- б) село

2. Колку мандати сте директор?

- а) еден
- б) два
- ц) повеќе

3. На кој наставен јазик се изведува наставата во училиштето?

- а) Македонски јазик
- б) Албански јазик
- ц) Српски јазик
- д)

4. Кој од странските јазици ги познавате?

	Чита	Пишува	Зборува
.....јазик.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....јазик.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Во врска со директорските функции информирани сте?

- а) Значително
- б) Делумно

6. Во извршувањето на директорските функции соработувате со ?

- а) Стручните соработници
- б) Наставниот кадар
- ц) Училишниот одбор
- д) Локална самоуправа
- е) Други соработници

7. Во секојдневната работа најголемо значење имаат функциите ?

(1-мало значење, 2-средно значење, 3-големо значење)

а) Планско-програмската функција	1	2	3
б) Организаторската функција	1	2	3
в) Евалваторската функција	1	2	3
г) Педагошко-инструктивна функција	1	2	3
д) Функција на водење	1	2	3
е) Истражувачката функција	1	2	3

8. Дали имате базична обука во користење на компјутерот?

- а) да
- б) делумно
- в) не

9. Кои стручни соработници се во вашето училиште?

- а) Педагог
- б) Психолог
- в) Дефектолог
- г) Социјален работник
- д).....

10. Дали вашето училиште има подрачни училишта?

- а) да
- б) Не

11. Ако има подрачно училиште колку е далеку од централното?

- а) 5 Км
- б) 10 Км
- в).....

12. Какви се условите за работа во вашето училиште(инфраструктура, училишна клима, просторен проблем, подземна инфраструктура, друг вид проблеми)?

Наведете:

.....

.....

.....

.....

.....

13. Дали вашето училиште има спортка сала?

- а) Да б) Не

14. Дали вашето училиште има паралели за децата со посебни образовни проблеми?

- а) да
б) Не

15. Дали наставните средства и опрема се доволно во вашето училиште наведете?

.....
.....

16. Како се организира превозот за учениците во вашето училиште ако е потребно?

.....
.....

17. Колку паралелки броји вашето училиште?

- а) До 24
б) Над 24

18. Дали имате потреба за просторија?

- а) Да
б) Не

19. Во вашето училиште спроведена е ИКТ програмата (комјутеризација)?

- а) Да
б) Не

20. Како во вашето училиште се грее во зимско време?

- а) Централно грење
б) Со дрва

21. Дали наставниот кадар е задоволен од условите што се во вашето училиште?

- а) Да
б) Не

22. Наведете свои предлози, мислења, сугестии и идеи во насока на подобрување на условите во вашето училиште?

.....
.....
.....
.....

II

ПРАШАЛНИК НАМЕНЕТ НАСТАВНИОТ КАДАР

1. дали сте работник на основно училиште во?

а) град

б) село

2. На кој наставен јазик се изведува наставата во училиштето?

а) Македонски јазик

б) Албански јазик

ц) Српски јазик

д)

3. Кој од странските јазици ги познавате?

.....јазик.

Чита

Пишува

Зборува

.....јазик.

4. Дали имате базична обука во користење на компјутерот?

а) да

б) делумно

ц) не

8. Дали вашето училиште има спортка сала?

а) Да

б) Не

9. Дали наставните средства и опрема се доволно во вашето училиште наведете?

.....
.....

10. Дали имате потреба за просторија?

а) Да

б) Не

11. Во вашето училиште спроведена е ИКТ програмата (комјутеризација)?

- а) Да
- б) Не

12. Дали како наставен кадар сте задоволени од условите што се во вашето училиште?

- а) Да
- б) Не

13. Соработка со стручните соработници, кои од стручните соработници се во вашето училиште?

	Педагог	Психолог	Дефектолог	Социолог
а) малку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
б) средно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ц) многу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Во кое ниво е соработката со родителите?

- а) Ниско
- б) Средно
- ц) Високо

15. Наведете свои предлози, мислења, сугестии и идеи во насока на подобрување на условите во вашето училиште?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....