

Универзитет „Св. Кирил и Методиј“ – Скопје

Филозофски факултет – Скопје

Последипломски студии по Менаџмент на човечки ресурси  
во општествените дејности

**ПРИДОНЕСОТ НА ТИМСКАТА РАБОТА ЗА КВАЛИТЕТОТ НА  
НАСТАВАТА ВО УЧИЛИШТАТА**

магистерски труд

Ментор:

Проф. д-р Лена Дамовска

Кандидат:

Гордана Симоноска

Скопје, 2016

## Содржина

|   |    |
|---|----|
| <b>I ВОВЕД</b> .....  | 5  |
| <b>I ДЕЛ ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ</b> ..    | 8  |
| <b>1. Дефинирање на поимот тим</b> .....                          | 9  |
| 1.1 Разлики меѓу тим и група.....                                 | 11 |
| 1.2 Видови тимови и групи во училиштата и институциите.....       | 13 |
| 1.3 Фази во развој на тим.....                                    | 16 |
| 1.4 Фактори за успешно формирање на тим во училиштата.....        | 18 |
| 1.5 Улогата на водачот на тимот.....                              | 25 |
| <b>2. Дефинирање на концептот тимска работа</b> .....             | 30 |
| 2.1 Компоненти на тимска работа.....                              | 32 |
| 2.2 Тимски норми.....   | 33 |
| 2.3 Комуникацијата при тимското работење.....                     | 34 |
| <b>3. Организационен модел на училиштата</b> .....                | 35 |
| <b>4. Наставата во училиштата</b> .....                           | 39 |
| 4.1 Фактори на наставата.....                                     | 41 |
| 4.2 Цели и задачи на наставата.....                               | 44 |
| 4.3 Наставен план и програма.....                                 | 46 |
| 4.4 Планирање на наставата во училиштата.....                     | 49 |
| 4.5 Организација на наставата во училиштата.....                  | 51 |
| 4.6 Вреднување на квалитетот на наставата.....                    | 53 |
| <b>5. Релевантни истражувања за тимот и тимската работа</b> ..... | 57 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>II ДЕЛ МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....</b>              | <b>60</b> |
| <b>1. Предмет на истражување.....</b>                       | <b>61</b> |
| <b>2. Цел и карактер на истражувањето.....</b>              | <b>62</b> |
| <b>3. Задачи на истражувањето.....</b>                      | <b>64</b> |
| <b>4. Хипотези на истражувањето.....</b>                    | <b>65</b> |
| <b>5. Варијабли на истражување.....</b>                     | <b>67</b> |
| <b>6. Организација и тек на истражувањето.....</b>          | <b>67</b> |
| <b>7. Методи, техники и инструменти на истражување.....</b> | <b>68</b> |
| <b>8. Популација и примерок на истражување.....</b>         | <b>71</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>III ДЕЛ АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....</b> | <b>73</b> |
|---|-----------|

|  |            |
|--|------------|
| <b>1. Застапеноста на тимската работа и придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата.....</b>                                      | <b>74</b>  |
| 1.1 Заклучоци .....  | 84         |
| <b>2. Видовите на тимови кои се формираат во училиштата.....</b>   | <b>85</b>  |
| 2.1 Заклучоци.....   | 93         |
| <b>3. Вклученоста во тимската работа, карактеристиките на тимската работа и придонесот на тимската работа во наставата во училиштата.....</b>                | <b>94</b>  |
| 3.1 Заклучоци.....   | 109        |
| <b>4. Факторите за успешна тимска работа, особините на водачот на тимот, мотиваторите за тимска работа и придонесот на тимската работа во наставата.....</b> | <b>111</b> |
| 4.1 Заклучоци.....   | 117        |

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>5. Заклучни согледувања.....</b> | <b>119</b> |
| <b>6. Сугестии.....</b>             | <b>122</b> |
| <b>IV ДЕЛ ПРИЛОЗИ.....</b>          | <b>123</b> |
| <b>КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....</b>    | <b>129</b> |

## Вовед

Забрзаниот развој на општествените науки, социјално-економските промени, сложеноста на педагошките проблеми и појави и настојувањето тие појави сестрано и интегрално да се согледаат, ја наметна како неопходна потребата од тимска работа во областа на образованието и другите области од општествениот живот. Во новата ера на брзи глобални и општествени промени, од големо значење е придонесот на тимската работа во институциите.

Денес, скоро секоја општествена организација го применува принципот на тимско работење, бидејќи со овој начин на работа се зголемува ефикасноста и квалитетот во работењето. Во сите области на општествениот живот можат да се сретнат многу формални и неформални форми на тимско работење. Во спортот честопати наидуваме на најразлични тимови, прволигашки тимови. Во политиката тимското работење е изразено преку политичките партии, коалициите; во фолклорот преку најразлични танцови групи, а додека во образованието преку постојани и повремени тимови кои се занимаваат пред сè со реализација на наставните програми и образовните услуги и се во насока на унапредување на квалитетот на воспитно-образовниот процес.

Тимската работа е еден од најважните аспекти во функционирањето на многу организации бидејќи создава една атмосфера на сигурност, доверба, ефикасност кај поединците. Со индивидуално вложување на секој поединец во тимот се овозможува остварување на заедничките цели, а со тоа се постигнува голем успех во работата на организациите.

Потребата од тимска работа во образованието е неопходна. Тимската работа е значајна и актуелна тема за проучување во училиштата, бидејќи таквиот модел на организација и работа овозможува успешно остварување на заедничките образовни и воспитни цели и унапредување на квалитетот на наставата во нив. Тимската работа е составен дел од работата на директорите, стручните соработници (педагози, психолози) и наставниците

во образовните институции. Соработката која секојдневно се одвива помеѓу директорот и стручните соработници, меѓу наставниците и стручните соработници, меѓу самите наставници е од големо значење за унапредување на квалитетот на наставата во училиштата.

Подигнувањето на квалитетот на воспитно-образовната работа во училиштата е можно само кога во него ќе се вклучат учесници кои се здружуваат врз основа на нивните стручни компетенции и со најдоброто можно користење на потенцијалите на секој од учесниците се во насока на остварување на заедничките цели во институцијата.

Во тимската работа секој член на тимот е подеднакво вреден, бидејќи од секој од нив зависи успехот или неуспехот на тимот. Секој член на тимот работи самостојно на својата работна задача, но истовремено е задолжен да соработува со останатите членови. Со останатите членови се комуницира искрено и отворено и не се губи време за борби за влијание и личен интерес на сметка на другите, туку членовите меѓусебно се почитуваат и истовремено се меѓусебно зависни во преземање на активностите, фокусирани се кон остварување на заедничката цел. Довербата, комуникацијата и почитта, како основа на соработката, создаваат услови за обединување на поединците во еден тим и насочување на нивните индивидуални напори кон тимски цели.

Работењето во тим е полесно бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е сам на патот кон остварување на некоја цел, туку постои колективна одговорност на повеќе луѓе.

Со изборот на тимската работа, членовите на тимот исто така прифаќаат да преземат ризик за конфликти, заеднички работни ризици и колективна акција неопходна за постигнување на колективните цели и задачи.

Сепак, многу е важно да се прави разлика меѓу работна група и тим, затоа што работната група е насочена кон индивидуалните достигнувања на членовите, а не кон постигнување на заеднички резултати од колективно работење на членовите карактеристично за тимовите.

Во овој труд се истражува тимската работа како современ модел на работа и организација на поединците во училиштата и нејзиниот придонес за квалитетот на наставата во училиштата.

Притоа, во првиот дел од трудот се разработени концептот на тимот и тимското работење, видовите тимови, фазите на формирање на тимот, улогата на водачот и членовите во тимот, факторите кои влијаат за успешна тимска работа, комуникацијата при тимското работење, тимските норми, потоа поимот настава, факторите на наставата, целите и задачите на наставата, планирањето, организацијата, вреднувањето на наставата и др.

Потоа е опишан краток историски развој на тимовите и тимската работа.

Во вториот дел е дадена методологијата на истражувањето за застапеност на тимското работење во училиштата и неговиот придонес за квалитетот на наставата во училиштата; предметот, целта и задачите на истражување; хипотезите; варијаблите; организацијата и текот на истражувањето; методите, техниките и инструментите на истражување; популацијата и примерокот за истражување.

Во третиот дел е прикажана анализата и интерпретацијата на податоците, презентирани се резултатите од истражувањето и изведени се заклучоците кои се добиени врз основа на теориската разработка на темата и врз основа на спроведеното истражување.

На крај се дадени прилозите и користената литература за овој труд.

**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА  
ИСТРАЖУВАЊЕ**

## 1. Дефинирање на поимот тим

Поимот *тим* доаѓа од англискиот збор TEAM (**t**ogether **e**verybody **a**chieves **m**ore), што значи заедно сите достигнуваат повеќе.

Постојат неколку дефиниции со кои се објаснува поимот тим.

Тимот може да се дефинира како група луѓе со комплементарни стручни знаења и вештини, кои работат заедно за да дадат креативни решенија за некој заеднички дефиниран проблем за која се сметаат заеднички одговорни.<sup>1</sup> „Тимовите вклучуваат повеќе луѓе и на тој начин обезбедуваат ресурси, идеи и енергија собрани на едно место, многу повеќе од оние што би ги поседувал кој било поединец.“<sup>2</sup> Тим е група луѓе со различни вештини кои работат заедно во извршување на некоја работа, проект.

Според тоа, најопшта дефиниција за тимот е: тим е група на луѓе кои соработуваат заедно за да остварат некоја заедничка цел.

Тимот го сочинуваат одбрани луѓе (најчесто 5-7 луѓе) кои со својот професионализам, потенцијали, способности, знаења и вештини низ соработка, меѓусебна поддршка, помагање, комуникација и почит со останатите членови, овозможуваат остварување на една заедничка цел.

Во тимот, членовите се претходно внимателно одбрани во согласност со нивната стручна подготовка и индивидуалните потенцијали, постои заемна интеракција меѓу членовите, постои голема доверба, соработка, отворена, директна и искрена комуникација, при што членовите од тимот слободно ги изнесуваат своите идеи, мислења, незадоволства и успешно ги надминуваат конфликтните ситуации, но и ги почитуваат и разбираат гледиштата на другите членови во тимот. Секој тим има свои правила, процедури на работа (тимски норми), кои треба подеднакво да се почитуваат од сите членови на тимот.

---

<sup>1</sup> Rosenhauer, S. (2005), *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*, Norderstedt: GRIN Cop, p.5

<sup>2</sup> Maxwell, C.J. (2001), *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, New York: Nashville, Tennessee, p.5

Во тимот секој член максимално се вложува искористувајќи ги своите способности, претходни стручни подготовки од областа за која е формиран тимот и сите членови се фокусирани и насочени кон заедничко донесување на креативни решенија. Водството се дели на неколку членови; а улогите во тимот можат повремено да се менуваат во зависност од видот на задачата и потребите на тимот. Секој член во тимот може слободно да каже некоја своја идеја и да го изнесе своето мислење, но ќе треба да се повлече кога ќе се одбере најдоброто решение. Сите членови во тимот се меѓусебно зависни во преземање на акциите, заеднички ги преземаат ризиците од работењето и успехот или неуспехот заедно го споделуваат.

Најчесто, тимот се формира за донесување на решение за некоја сложена тема, за добивање покреативни дискусии од вообичаените, за добивање нови извори на стручност, заради вклучување на сите оние кои мислат дека знаат нешто за одредена тема, за реализирање на обука за група луѓе, за создавање можности и доволно време за целосно разгледување на некој проблем, за добивање на некој производ, за анализирање на некоја појава, процес или дејност и за други организациски цели поврзани со работата. Функционирањето во тимот овозможува членовите да ги споделуваат нивните знаења и да учат едни од други во процесот на остварување на заедничката цел.

Тимот се разликува од вообичаената група луѓе, кои меѓу себе независно соработуваат, затоа што во групата членовите сосема случајно се поврзани, независно ги спроведуваат своите идеи и акции, имаат неформален и формален водач, постои недоверба меѓу членовите, слаба комуникација, доверба и соработка и насочени се кон нивно индивидуално достигнување, а не кон колективно достигнување. Една група се квалификува како тим само доколку сите членови се насочени на меѓусебно помагање за да ја достигнат заедничката цел. Оттука произлегува дека секој тим е група, но не секоја група е тим.

## 1.1 Разлики меѓу група и тим

Многу автори се обиделе да го дефинираат поимот група и поимот тим, па утврдиле дека постои разлика меѓу овие два поими.

Според некои автори, групата се дефинира како збир на независни поединци, случајно избрани, кои остваруваат определени индивидуални потреби, цели и достигнувања, а тимот го дефинираат како група чии одбрани членови работат колективно заради остварување на одредена заедничка цел.<sup>3</sup>

Една група се идентификува како тим само доколку сите членови се фокусирани на меѓусебно заедничко помагање и акција за да ја достигнат заедничката цел. Ова не значи дека индивидуата не е веќе важна и значајна, туку дека ефективната тимска работа оди подалеку од индивидуалните достигнувања.

Во следнава табела се наведени неколку разлики меѓу тим и група.

**Табела бр. 1 Разлики меѓу тим и група**

| ГРУПА   | ТИМ  |
|---|--|
| Групата е збир на независни поединци кои работат независно и често не се залагаат за остварување на иста цел, туку заради индивидуален придонес и докажување. | Тимот е збир на меѓусебно зависни поединци, грижливо одбрани, чии потенцијали и знаења се насочени кон остварување на една заедничка цел, а не кон индивидуални достигнувања и докажувања. |
| Поединците во групата се поврзани случајно и слободно ги распределуваат улогите според личниот избор.   | Поедниците во тимот се внимателно одбрани, според нивните способности и знаења и нивните улоги се распределени во склад со нивните потенцијали   |

<sup>3</sup> Дракулевски, Љ. (1999), *Лидерство-основа за ефективен стратески менаџмент*, Скопје: Економски факултет, стр. 91

|  |   |
|--|---|
| Групата има формален и неформален водач кој слабо ги координира и води останатите членови  | Водството се дели на неколку членови и се менува повремено. Тој ги охрабрува, поддржува и поттикнува останатите членови и е доста флексибилен   |
| Постојат независни идеи и акции и сите членови се насочени кон индивидуални постигнувања   | Акциите се меѓусебно зависни и целата колективна работа е насочена кон поставената заедничка цел  |
| Членовите се фокусираат на себе и своето докажување, а не кон остварување на целта, се вложуваат индивидуално, работат според строго утврдена шема.  | Членовите имаат чувство на припадност и често се вложуваат колективно, прифаќаат одредени правила, прописи и вредности во групата и се флексибилни во остварување на заедничката цел  |
| На членовите им се кажува што и како да работат, слабо се поттикнува креативноста и иницијативноста  | Се поттикнуваат креативноста, иницијативноста, вештините, знаењата во работата на тимот   |
| Членовите немаат доверба меѓусебно, не почитуваат различни мислења и ставови, чести се конфликтни ситуации и тензии  | Членовите имаат меѓусебна доверба, отворено се разговара за различни прашања и се почитуваат и толерираат различни ставови и мислења, лесно се надминуваат и решаваат конфликтни ситуации   |
| Членовите слабо комуницираат меѓусебно   | Комуникацијата е слободна, искрена и отворена   |
| Членовите работат според недефинирани правила и прописи  | Во тимот има утврдено правила и прописи на работа   |
| Доколку настане неуспех во работата на групата, вината се дели на неколку членови или на лидерот   | Доколку настане неуспех во решавање на одредена цел, сите заедно ја споделуваат одговорноста за тоа.  |
| По распуштање на тимот не постои задоволство, сатисфакција од извршената работа или пак „жалење“ дека не се дел од групата, бидејќи не се исполнети личните очекувања и немаат бенефит од овој вид членство затоа што не научиле ништо ново од останатите членови. | Членовите тежнеат кон совршенство, сите работат во една хармонична средина и добра работна клима. По распуштање на тимот постои „жалење“ дека не се веќе дел од тимот, но постои и сатисфакција од успешно завршената задача, затоа што научиле нешто ново од споделените знаења. |

## 1.2 Видови тимови и групи во организациите и училиштата

Во општествените организации постојат различни тимови и групи кои се формираат во зависност од целта, времетраењето, структурата и членството во тимовите.

Покрај *работните групи* (табела бр.1), во кои членовите немаат заеднички намери и одговорности и индивидуално работат во сопствениот делокруг на одговорности, постојат и таканаречени *псевдо-тимови* - група која не е водена од заеднички цели, иако има намера за подобрување на работата, сепак не се обидува да достигне колективен позитивен резултат и таканаречени *потенцијални тимови* - групи кои се насочени кон остварување на заедничката цел, но немаат заеднички работен пристап меѓу членовите. За разлика од претходните, тимовите кои се составени од внимателно одбрани поединци со претходно стекнати соодветни знаења, способности и вештини, а кои со колективен пристап во работењето се насочени кон остварување на заедничката цел се *вистински тимови* и тие придонесуваат за успех на секоја организација. Најголемо достигнување во својата работа постигнуваат *тимовите со висок учинок* кои ги исполнуваат сите услови на вистинските тимови, но тие истовремено се обврзани да си помагаат во личниот и професионалниот развој и успех.

Во општествените организации постојат повеќе начини на категоризација на тимовите, но еден најопшт и погоден начин е согледување на тимовите од аспект на 4 карактеристики: цел, членство, структура и времетраење.<sup>4</sup> Според целта на создавањето, тимовите можат да бидат: за развој на производ, за решавање на определни проблеми, за реинженеринг (за анализирање на одреден процес, појава, дејност) или за кои било други организациски цели кои се однесуваат на работата. Според членството, тимовите можат да бидат: *еднофункционални* - кога членовите се од една

---

<sup>4</sup> Дракулевски Љ. (1999), *Лидерство - основа за ефективен стратезиски менаџмент*, Скопје:Економски факултет, стр.92

деловна функција, но и *меѓуфункционални* - кога членовите се од различни функции и нивоа на организацијата. *Според структурата*, тимовите можат да бидат *управувани* или *самоуправувани*. Управуваниот тим е под контрола на менаџерот кој е одговорен за водењето на тимот, во поставувањето на целите, во реализација на активностите и во евалуација на изведбата. Спротивно на ова е самоуправуваниот тим, кој самиот ја презема менаџерската одговорност врз себе. *Според времетраењето*, разликуваме *трајни* и *повремени тимови*. Тимовите кои се појавуваат како дел на формалната организациска структура се трајни тимови. Од друга страна, тимовите формирани за определна задача, проектните тимови, тимовите за решавање на проблеми и другите краткорочни тимови создадени за развој, анализа и друго, се повремени тимови, кои по извршување на задачата се расформираат.

Во секојдневното работење во училиштето, главно се организираат *постојани* и *повремени тимови*. *Постојаните тимови* се поврзуваат со долгорочно извршување на работните обврски во училиштето. Примери за такви тимови се оние во кои членуваат наставниците по одреден наставен предмет, или пошироко по одредена група на предмети (т.н. стручни активи), тимови составени од наставници по одделенска настава, по предметна настава, тимови од стручни соработници и наставници итн. Овие тимови се функционални тимови и се ангажирани во различни области на воспитно-образовната работа. Во нив членуваат наставници од одредени научни дисциплини и стручните соработници.

*Повремените тимови* се формираат за одредени проекти (проектни тимови), со ограничено временско траење додека трае и проектот или специфичната работа што ја извршуваат, а по завршување на работата тимот се расформира. Такви се на пример тимовите за развој на квалитетот на наставата, тимовите за развој на соработка со родителите и локалната заедница, тимовите за реализација на некои проекти, тимови за реализација на ученички натпревари, тимови за ученички екскурзии, тим за

патронен празник, итн. Овие тимови се составени од вработени од различни работни позиции од училиштето како образовна инстиуција (наставници од различна научна дисциплина, педагог, психолог, директор), обединети според нивните професионални способности, од интерес за реализација на големи проекти.

Покрај овие т.н. *формални тимови* (тимови кои се дел од формалната структура на институцијата), во образовните институции и во организациите воопшто се формираат и *неформални групи* тогаш кога ќе се почувствува потреба од постоење на такви групи кои помагаат да се постигнат сопствените цели или да се задоволат нивните сопствени потреби (на пример потребата од социјална интеракција).

Пример за неформална група се *групи на пријателство* кои се формираат од вработените што уживаат во заемно дружење. Членовите на групите можат заедно да рачаат, заедно да се дружат на паузите од работа или да се среќаваат по работа на културни манифестации, спортски и други активности. Групите на пријателство им помагаат на вработените да ги задоволат своите потреби за меѓусебна интеракција, можат да обезбедат потребна социјална поддршка во стресни времиња и можат да придонесат луѓето да се чувствуваат добро на работа и да се задоволни со своите работни места. Друг вид на неформална група се *интересните групи* кои се формираат со цел да се постигне некоја заедничка цел поврзана со нивното членство во организацијата (пример: воведување на флексибилно работно време, подобрување на условите за работа и др.). Неформалните односи што се градат во овие групи можат да помогнат да се решат проблемите поврзани со работата, бидејќи членовите на групата обично разговараат за проблеми поврзани со работата и предлагаат совети и решенија во врска со нив. Неформалните групи алармираат доколку треба да се направат некои промени во институцијата. Сите видови на формални и неформални тимови имаат своја значајност за успешно функционирање на училиштата и во зависност од целта што треба да се оствари се формира соодветениот тим.

### 1.3 Фази во развој на тим

Во литературата можат да се сретнат голем број теоретски модели на развој на тимот. Еден од најпопуларните и најчесто користените модели на формирање на тимот е моделот на Bruce Tuckman<sup>5</sup> објавен во 1965 година. Според него, процесот на формирање на тимот минува низ четири фази:

- фаза на формирање – forming
- фаза на „бура“ – storming
- фаза на нормирање – norming
- фаза на реализација – performing

Во 1972 година, Tuckman заедно со Marry Ann Jansen го подобрува моделот, така што додава уште една фаза - фаза на расформирање на тимот (Adjourning), секако во зависност од потребите на организацијата.

- Во првата фаза на формирање (forming), членовите на тимот се обидуваат меѓусебно да се запознаат и да се зближат (иако претходно се познаваат како колеги), но истовремено ќе се обидат да го најдат своето место и улогата во тимот. Во тоа, голема улога има водачот на тимот, кој ги претставува и ги објаснува работните задачи и правилно ги распределува тимските улоги. Во оваа фаза настанува премин од статус на поединец во статус на член во тимот и од тој момент стартува формирањето на тимот. Во оваа фаза може да се воочи недостаток на храброст на изнесување на своите мислења, затвореност во себе кај членовите, површно нивно ислушување, недоверба, постои и мала загриженост во врска со распределба на улогите.
- Во втората фаза – бура (storming) настанува конфузија и фрустрација околу улогите и задачите во тимот, настануваат конфликти како резултат на различните гледишта за проблемот и расте тензијата во тимот. Во оваа фаза членовите си ја бараат својата улога во тимот, често постои натпревар за

---

<sup>5</sup> Tuckman, B. & Jansen, A.M. (1977). *Stages of small group development*. Group and organizational Study [https://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_development#Tuckman.27s\\_Stages\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Group_development#Tuckman.27s_Stages_model) [Превземено 05.12.2015]

моќ, внимание и авторитет и ниска меѓусебна доверба меѓу членовите. Ако се преброди оваа фаза, тимот може да профункционира.

- Во третата фаза на нормирање (norming) се зацврстува структурата и организацијата на работата во тимот со поголема соработка, непречена комуникација, меѓусебна доверба и компромис меѓу членовите во тимот. Се формираат тимските норми и правила на однесување, се применуваат методи и вештини на работа и владее позитивна работна атмосфера.
- Во последната фаза на реализација (performing) - меѓусебните односи, соработката и комуникацијата меѓу членовите во тимот се на високо ниво, постои јасна распределба на задолженијата во тимот, целиот тим е насочен кон заедничката цел, максимално се користат потенцијалите, јаките страни на тимот и владее тимски дух во остварување на целта.

Кога се распушта тимот започнува фазата Adjourning или фаза на „жалење“ кога престануваат улогите на членовите во тимот и кога се завршени задачите. Кога расформирањето на тимот е непланирано и неочекувано, тогаш на членовите тоа влијае стресно, а кога е очекувано по успешно остварена цел, предизвикува позитивно чувство кај сите членови што заеднички учествувале во тимот. Исто така, тимот во текот на извршување на своите задолженија може да премине во уште една фаза наречена „племе“ (tribial), кога членовите се чувствуваат како да се дел од едно племе, ориентирани се повеќе кон членовите, отколку кон задачите и секоја задача која загрозува некој член ќе биде одбиена, затоа што тие водат кон еден вид на племенска победа на сите членови во тимот.

Секоја од овие фази е подеднакво важна за развој и правилно формирање на тимот. Помеѓу фазите во развој на тимот нема остра граница, што значи тимот може да се навраќа на одредени фази неколку пати за остварување на неговата цел. Прогресот на тимот може да биде со различно темпо - бавно/брзо, но тоа зависи најмногу од самите членови на тимот, од нивната сподобност, умешност и ангажираност да ја решат зададената задача.

#### 1.4 Фактори за успешно формирање на тим во училиштата

За основање на успешен тим во училиштата потребно е да се запазат неколку фактори:

- **стручни знаења** – најдобро е на почетокот да се направи листа на знаења кои се потребни, а потоа и листа на луѓе кои ги поседуваат тие знаења. Притоа, поединците можат да поседуваат *хомогени* (тесно стручни и слични знаења) кои ќе бидат корисни при јасни и мали задачи и *хетерогени* знаења (широки и различни знаења) кои ќе бидат корисни за решавање на сложени задачи кои бараат различна стручност. Исто така, поединците во тимот можат да поседуваат *функционални (технички) знаења* кои се темелат на образованието и струката, потоа *вештини за решавање на проблеми* и донесување одлуки и *социјални вештини и знаења* (слушање, вербален и невербален говор, решавање на конфликти).
- **еднаков статус на сите членови** – уште од првиот ден на формирање на тимот важат начелата на рамноправност на сите членови во тимот и на тој начин се создава атмосфера дека никој не е повеќе или помалку важен од другиот и дека од сите се очекува да го дадат најдоброто.
- **особини на личностите во тимот** – во тимот е многу важно да преовладуваат личности со позитивни особини: дружељубивост, отвореност, доверба, директност, одговорност, самодоверба, умереност, прифаќање на новитети и разумен ризик, емпатија и човечка сензибилност.
- **тимски улоги** – за успешно функционирање на еден тим, потребна е правилна распределба на улогите на учесниците во тимот.

Според теоријата на Belbin<sup>6</sup> постојат девет улоги во тимот категоризирани во три групи:

- улоги ориентирани кон акција/задача
- улоги ориентирани кон нови идеи/решавање на проблеми
- улоги ориентирани кон луѓето/чувствата

Секоја улога е поврзана со однесување кое може да биде позитивно и негативно и прикажано е во табелата бр. 2.

Еден тим може да ја изгуби својата рамнотежа, доколку сите членови во тимот имаат сличен начин на однесување, односно исти улоги. Затоа, при формирање на тимовите треба да се прави проценка во одбирање на соодветни поединци кои ќе поседуваат различни тимски улоги. Така, во еден тим од пет члена можат да се покријат сите девет улоги, бидејќи секој поединец во себе носи карактеристики и склоности кон две или повеќе тимски улоги.

**Табела бр. 2 Позитивни и негативни карактеристики на секоја тимска улога според теоријата на Belbin**

| Улоги според Belbin           |            | Позитивни карактеристики   | Негативни карактеристики   |
|-------------------------------|------------|--|--|
| Ориентирани кон акција/задача | Извршител  | Стабилен, разумен, практичен, реален, дисциплиниран, идеите ги реализира во пракса | Конзервативен, нефлексибилен, неотворен кон нови идеи  |
|                               | Иницијатор | Енергичен, комуникативен, поттикнувач, мотиватор                                   | Нетрпелив, брзоплет, знае да се најде во конфликт доколку постојат повеќе иницијатори во тимот |

<sup>6</sup> Team Role Theory (2011), Belbin Team Role Summary Descriptions <http://www.belbin.com/> [Преземено на 10.12. 2015г]

|  |                          |   |   |
|--|--------------------------|---|---|
|  | Довршител                | Педантен,<br>работилив,<br>одговорен, совесен и<br>секогаш работата ја<br>завршува до крај                    | Нема доверба во<br>другите,<br>понекогаш сака<br>сам да ја доврши<br>работата,<br>перфекционист |
| Ориентирани<br>кон нови<br>идеи/решавање<br>проблеми | Креативец                | Висок IQ, дава<br>креативни идеи и<br>решенија  | Не се фокусира на<br>детали, живее во<br>свој свет и<br>понекогаш е<br>тешко да се<br>разбере   |
|  | Набљудувач<br>/контролор | Мудар,<br>интелигентен,<br>одличен во<br>донесување<br>заклучоци,<br>аналитичар, брзо го<br>согледува ризикот | Ладнокрвен,<br>затворен,<br>критичен  |
|  | Специјалист<br>/експерт  | Високо ниво на<br>знаења од одредена<br>област, самостоен,<br>истраен во<br>извршување на<br>задачите         | Интровертен,<br>недружелубив,<br>незаинтересиран<br>за другите области                          |
| Ориентирани<br>кон<br>луѓето/чувствата               | Координатор              | Добро организиран,<br>толерантен,<br>доверлив, посветен<br>на задачите и<br>идеите                            | Понекогаш ја<br>наметнува својата<br>работа на другите,<br>нема свежи идеи                      |
|  | Градител на<br>тимот     | Грижлив кон секој<br>член во тимот,<br>решава<br>недоразбирања,<br>поседува доза на<br>хумор, чувствителен    | Тешко носи<br>одлуки, колеблив<br>е, несигурен во<br>кризни моменти                             |
|  | Истражувач<br>на ресурси | Држелубив, дава<br>поддршка, добар<br>преговарач  | Понекогаш ги<br>губи енергијата и<br>оптимизмот   |

Според теоријата на Parker<sup>7</sup> се идентификуваат четири основни стила на однесување на членовите на тимот: учесник, соработник, комуникатор и предизвикувач.

Секој од нив има специфичен начин на однесување и има свои особини кои се прикажани во табела бр.3.

**Табела бр.3 Карактеристиките на тимските улоги според теоријата на Parker**

| <b>Тимска улога</b> | <b>Карактеристики</b>  |
|---------------------|--|
| <b>Учесник</b>      | Му помага на тимот за правилно искористување на времето и ресурсите, ја презема одговорноста за своите акции и дела, прифаќа и извршува задачи кои се надвор од неговата област на дејство, се јавува во улога на ментор на новите членови, навремено ги извршува сите доделени задачи, доследен е, ефикасен, разумен, сигурен, вешт |
| <b>Соработник</b>   | Му помага и го охрабрува тимот во дефинирање на долгорочните цели, ги појаснува краткорочните цели и задачи, вредно работи на остварување на целта, не озборува, отворен е и флексибилен за нови идеи, великодушен, доверлив, кооперативен, визионер и секогаш отворен е за соработка  |

<sup>7</sup> Parker, M.G. (2007). *Team Players and Teamwork*., San Francisco: Jossey-Bass p. 73

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Комуникатор</b>   | Учествува во разрешување на проблеми и конфликти меѓу членовите во тимот, поседува доза на хумор, комуникативен е, ги охрабрува и поттикнува останатите членови да се вклучат во дискусија, сумира заклучоци од одредена дискусија и предлага можни решенија, пријателски расположен е, неформален е, внимателен, спонтан |
| <b>Предизвикувач</b> | Искрено и отворено го дели својот поглед на работите со останатите членови во тимот, се залага за воспоставување на етички високи стандарди на работа, понекогаш е обвинет дека не е тимски играч поради неговото различно мислење, директен е, храбар, принципиелен, љубопитен и решителен.                              |

- **разновидноста на тимот** – разновидноста во тимот се гледа во различните стручни знаења, различните аспекти од кои се разгледува еден проблем, различните мислења, различните особини на личностите во тимот, различни лични искуства, припаѓање на различни служби. Едностраниот пристап и еднаквите мислења кон проблемот му штетат на тимот, затоа во тимското работење треба да се охрабруваат различните мислења и предлози.
- **големина на тимот** – најчесто тимовите бројат од пет до седум члена. Кога се разработува сложена проблематика во длабинска димензија, подобро е тимот да се намали на три – четири члена, заради подобро разгледување на проблемот. Стручњаците сметаат дека најдобар тим што ќе даде најдобри резултати е оној составен од пет члена кои ќе ги покриваат сите тимски улоги. Големината на тимот може да се движи од три до дваесет и пет члена. Поголемите тимови се формираат кога сакаме да добиеме повеќе решенија за некој проблем. Големината на тимот често е поврзана со

комуникацијата меѓу членовите во тимот. Во помалите тимови подобра е комуникацијата, членовите полесно можат да стапат во контакт и да се искоординираат, помотивирани се во својата работа. Во поголемите тимови постои проблем во комуникацијата, потешко се споделуваат информациите и се координираат активностите, членовите не се секогаш мотивирани во работата затоа што понекогаш чувствуваат дека нивните напори не се потребни во тимот. Затоа, тимот треба да го сочинува онолкув број на членови колку што е потребно за правилна распределба на задачите кои ќе бидат во насока на остварување на заедничката цел.

- Во однос на **мотивацијата** во тимот, сите членови треба да бидат мотивирани во извршување на тимските задачи. Тимската мотивација се остварува преку задоволување на потребите на членовите и чувството на задоволство.

При задоволување на потребите на членовите, се мисли на задоволување на *примарните потреби* на луѓето (здравје, храна, плата, работни услови). Чувството на задоволство се изразува преку *секундарните потреби* на човекот, односно преку сигурност дека припаѓаат на одреден тим, задоволство дека учествува во одреден тим, потребата од почитување и самопочитување во тимот, задоволство од добиениот статус или признание во тимот, потребата од самореализација, самопотврдување, успех на секој член во тимот. Во мотивацијата на членовите на тимот, *водачот* има голема улога. Тој треба да ги поттикнува, охрабува, инспирира, стимулира при извршување на задачите, односно да дава позитивен фидбек за успешно извршените задачи. Понекогаш членовите во тимот се мотивираат од идејата дека со самото вклучување во остварување на целта ќе му помогнат на општеството, понекогаш заради воспоставување нови контакти со луѓе или за добивање одреден бенефит (паричен надомест, сертификат, признание).

- **организација во тимот** – добра подреденост и групирање на активностите соодветно на членовите во тимот. Тоа подразбира да не се доделуваат задачи и активности на поединец кој за истите нема соодветни знаења и способности, т.е. да се поаѓа од силните страни и способности на индивидуата и во согласност со нив да се доделуваат тимските задачи.
- **почитување на правила на тимско работење** – секој тим треба да пропише правила на тимско работење (пишани или напишани) кои треба да се почитуваат од сите членови во тимот. Примери за правила на тимско работење се: секој да преземе одредена задача и обврска; меѓусебно да се ислушуваат членовите; да се почитува секое мислење и предлог; да се зборува кратко и јасно; за одреден временски рок да се сумираат резултатите и др. За успешно функционирање на тимот многу е важно да се почитуваат правилата во тимот и сите членови да се придржуваат кон нив во текот на своето работење.

Сите овие фактори придонесуваат за успешно формирање и функционирање на еден тим и за успешна тимска работа меѓу неговите членови. При формирање на еден тим, треба да се обрне внимание на сите фактори кои придонесуваат за негово создавање, за да се добие еден вистински и квалитетен тим кој ќе дава креативни решенија. Само тим во кој се запазени сите фактори при неговото формирање (одбрани поединци со соодветни стручни знаења, еднаков статус на сите членови во тимот, соодветни разновидни особини на личностите во тимот, застапеност на сите тимски улоги кај членовите во тимот, разновидноста на тимот, соодветна големина на тимот, правилна организација на активностите во тимот, постојана мотивација и поттикнување на членовите, поставување на соодветни тимски правила) може да даде позитивни резултати и да овозможи успешно остварување на заеднички поставената цел што треба да се постигне.

## 1.5 Улогата на водачот во тимот

Водството претставува процес во кој едно лице влијае на другите членови од групата/тимот, со цел да ги оствари дефинираните цели на групата/тимот. Лицето кое го врши влијанието се нарекува *водач* или *лидер*. Водачот го избира менаџментот или раководството на организацијата или пак, произлегува спонтано од редовите на членовите на тимот според своите карактеристики.

Кога станува збор за водството и водачите, потребно е да се направи разлика меѓу водач и менаџер.

Менаџерот ги извршува сите менаџерски функции: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контрола во организацијата. Неговата улога пред сè се согледува во планирањето на целите и преземање акција за нивно остварување, организирање и водење на луѓето кон организациското работење, мотивирање, како и контрола на извршените работни активности.

Водачот пак, се занимава со водството на луѓето, вработените и со нивно поттикнување, насочување и мотивирање води кон остварување на зацртаните цели и стратегии на организацијата. Водачот поседува извесна харизма, вклучува емоции во своето работење, фокусиран е кон луѓето и знае да привлече и придобие при раководењето.

Секоја организација има потреба и од лидери и од менаџери. Лидерите се значајни за да го осветлат патот кон иднината и да ги инспирираат луѓето да го достигнат најдоброто, а менаџерите се потребни за да се обезбеди нормално извршување на секојдневните работи и процеси во институцијата. Тие заедно ги координираат и интегрираат човечките ресурси во насока на дефинирање и воведување на стандарди во работењето, во олеснување на работењето и во охрабрување при работењето.

Во табела бр. 4 може да се увидат неколку разлики во карактеристиките меѓу менаџер и водач.

**Табела бр. 4 Разлики меѓу менаџер и водач<sup>8</sup>**

| <b>Менаџер</b>                                    | <b>Водач (лидер)</b>   |
|---|--|
| копија  | оригинал   |
| управува  | иновира  |
| одржува   | развија  |
| Краткорочно ориентиран                            | Долгорочно ориентиран  |
| мисионер  | визионер   |
| Се фокусира на системите и структурата            | Се фокусира на луѓето  |
| Преферира контрола                                | Инспирира доверба  |
| Се залага за одржување на стабилноста на работата | Се залага за промена и преземање ризици во работата                |
| Насочен е кон резултатот                          | Насочен кон развојот   |
| Бара ред и дисциплина                             | Прави промени и го обединува персоналот во остварување на визијата |

Моделот на личноста на водачот ги содржи следниве пет димензии: <sup>9</sup>

- Влијателност или способност за командување (личноста на лидерот поседува доминантност, амбициозност и натпреварувачки дух)
- Истрајност (истраен во извршување на задачите, упорен во своите активности и покажува голема иницијатива)
- Пријатност (друштвен и емпатичен)
- Прилагодливост (емоционално стабилен и знае да се справи во секоја ситуација)
- Разумност (има висок степен на разумност, мудрост, интелигенција, истражувачки способности)

Покрај личните карактеристики, за успешноста на лидерот значајни се и менталните способности: интелигенција, работни познавања, креативност, разбирање на луѓето и ситуациите, далекувидост, визија и отвореност кон нови сознанија и искуства.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Дракулевски Љ.,(1999), *Лидерство*, Скопје:Економски факултет, стр.18

<sup>9</sup> Hughs, R. Ginnett. R. and Curphy.G.(1996), *Leadership*, IRVIN Book Team, p.176

<sup>10</sup> DuBrin. A. J. (1995) *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company, p.46-47

Водачот во тимот има голема улога за успешна тимска работа и координација меѓу членовите. Водачот во тимот повеќе се фокусира на тимот како целина, отколку на управување на секој член во тимот поединечно. Тој постојано ги поттикнува сите членови во тимот и го охрабрува тимот во преземање на акциите за остварување на задачите. Лидерот на тимот е член на тимот кој може и да нема формален авторитет над останатите членови, но е именуван за постојан лидер или пак како лидер за да:<sup>11</sup> го претставува тимот на следното повисоко ниво; донесува одлуки во отсуство на консензус во тимот; управува со конфликтите помеѓу членовите на тимот; ги координира напорите на тимот. Според Hackman еден ефективен лидер во тимот треба да ги исполнува следниве три основни задачи:<sup>12</sup>

- да создава услови за работа на тимот,
- да го гради и одржува тимот како една целина,
- да го подучува и поддржува тимот на патот кон успехот.

При создавање на условите за работа, лидерот треба да се избори за ресурсите, потребниот буџет, опремата за работа, сместувањето и други услови потребни за успешна работа на членовите во тимот.

За да изгради и одржи еден тим, лидерот треба да биде сигурен дека работи со индивидуи кои ги имаат потребните знаења, способности и вештини за успешно остварување на целта. Притоа лидерот треба реално да согледа дали ги има потребните луѓе околу него и да не дозволува да вклучува луѓе кои само ќе го поддржуваат, а ги немаат потребните квалификации. Лидерот треба да биде насочен кон поставување на програмата за работа, целите, задачите, активностите, кон иницирање на дискусија во тимот, кон поставување на временски ограничувања и др.

Во однос на подучувањето и поддржувањето на тимот, лидерот е тој што дава насоки на членовите на тимот, ги подучува, ги охрабрува и поттикнува на

---

<sup>11</sup> Definition of team leader (2011). *Online Business Dictionary*. [Преземено на 15.12 2015 г.] <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>

<sup>12</sup> West, A.M. (2010). *Effective teamwork*, BPS Blackwell Book, Second Edition p.60

отворена комуникација и на отворено изнесување на своите предлози и мислења. Тој треба да го чувствува расположението на тимот, да го подигне тимскиот дух и енергијата, а кога е потребно и да ги разрешува конфликтните ситуации доколку настанат во тимот и да гради добри меѓучовечки односи. Лидерите мотивираат да се работи со срце во тимот.

За завршената задача, лидерот знае да изврши контрола - фидбек, која може да биде *поттикнувачка* во вид на пофалба, награда или признание или *корективна* во облик на предупредување, критика. За да не се сфати фидбекот на водачот во негативен контекст, треба да се критикува работата, а не членовите на тимот.

Сите тимови имаат формален водач кој може да биде именуван како директор, проектен менаџер, тим-лидер, координатор или едноставно како шеф. Иако формалниот водач ги има главните и административните обврски во тимот, понекогаш лидерската функција ја заземаат и останатите членови во тимот, во зависност од потребите на задачите и способностите на членовите во тимот.

Во однос на стилот на водството, во литературата се познати автократски, демократски и либерален стил на водство во тимот.<sup>13</sup> Кај автократскиот стил на водство, лидерот е насочен кон контрола на членовите на тимот и строго одредува што, како и за колку време ќе се извршуваат активностите. Тој има строг, нареднички и заповеднички однос кон останатите членови.

Во демократскиот стил на водство има поголема слобода во тимот, каде членовите слободно и отворено можат да ги изнесат предлозите и мислењата во тимот. Тука постои двосмерна комуникација меѓу водачот и вработените и владеат добри меѓучовечки односи. Водачот прави еден баланс во тимот, така што го почитува изнесувањето на сечие мислење и предлог во тимот.

Во либералниот стил постои минимална партиципација на водачот во работата, па затоа подредените имаат висок степен на слобода за

---

<sup>13</sup>Бланчард,К. (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*, Скопје: ИКОНА. стр. 75 – 117

сопственото однесување во работата и карактеристична е помала контрола на водачот врз неговите членови.

Секој од стиловите на водство има недостатоци. Кај првиот е пренагласен авторитетот на лидерот кој ја инхибира креативноста кај членовите во тимот и слободата во изнесување креативни решенија, а кај демократскиот и либералниот стил постои голема опуштеност и слобода меѓу членовите, па можно е анархично нивно однесување, ненавремено извршување на задачите и мала продуктивност од членовите во тимот.

Затоа, најдобро е кога ќе се направи соодветна комбинација на сите стилови на водство кај лидерот во зависност од задачите и карактеристиките што ги поседуваат членовите. Само таков лидер кој ги применува сите три стилови на водство во зависност од ситуацијата, кој ги исполнува сите три основни задачи во тимот и кој поседува позитивни лични и когнитивни особини е успешен лидер на еден тим.

Водството во тимот може повремено да се менува во зависност од задачите и потенцијалите на членовите. Доколку еден член има поголеми познавања во врска со целта што треба да се оствари во тимот, а истовремено покажува некои од особините на лидер може да ја преземе лидерската функција во тимот. Еден член од тимот може да стане лидер, само ако е мотивирана, амбициозна личност со голема желба за успех, која верува во сопствените вредности, кој има капацитет да се прифатат, обработат и интерпретираат голема количина на информации, кој е способен да се адаптира на различни луѓе и различни ситуации, кои е подготвен да презема ризик во своето работење. Лидерот со своето харизматично и моќно влијание врз останатите членови од тимот ги придобива нивната соработка, помош и поддршка, за заеднички да ги остварат поставените цели на тимот. И покрај тоа што лидерот има доста должности и одговорности во тимот како главен член, сепак успехот или неуспехот во тимот не се припишува само на лидерот, туку на сите членови на тимот, што е карактеристична одлика на вистински и одговорен тим кој знае достоинствено да ги сноси последиците од своето работење.

## 2. Дефинирање на концептот тимска работа

*Тимската работа* денес се користи во сите општествени области: во медицина, новинарство, маркетинг, производство, образование, итн. Тимската работа и појавата на интердисциплинарен пристап во работата нудат можности за согледување на појавите од различни аспекти, активирање на сите креативни потенцијали на учесниците, можност за адаптација на промените, отвореност за нови искуства, побрзо и полесно прифаќање на промените, намалено бескорисно трошење време, подобрен менаџмент во работењето, високо ниво на посветеност и инволвираност на вработените, подобрена креативност и иновативност во работењето.

Тимската работа значи надминување на индивидуалната, самостојната работа и преземање заедничка, колективна работа во услови кога се потребни покреативни решенија од вообичаените. Со изборот на тимски начин наместо на групна или индивидуална работа, се зголемува продуктивноста во организацијата. Тимското работење започнува во моментот кога индивидуата е повеќе фокусирана на „ние“ отколку на „јас“. Во тимската работа сите членови во тимот се меѓусебно еднакви и рамноправни, во него се вклучени индивидуи со различна стручна подготовка, од секој член се очекува максимално да се вложи во тимското работење и да се почитува и сослуша сечие мислење или предлог во тимот.

Најчесто организациите ја користат тимската работа тогаш кога ѝ се потребни нови извори на стручност и искуства, кога се разрешува некоја сложена проблематика, за подлабоки истражувања, кога смета дека со вклучување на оние кои знаат нешто на одредена тема ќе придонесат за подобро извршување на целта, за поопширни и покреативни дискусии, кога е потребно за кратко време да се изврши некоја задача, кога треба да се реализира некој проект или да се примени некоја обука и во други ситуации.

*Предноста на тимската работа* е тоа што во таков облик на работа се вклучени повеќе луѓе со различни знаења, вештини, способности, потенцијали, искуства, креативности и истите се насочени кон остварување на заедничката цел. На тој пат на остварување на целта се развива соработка, меѓусебно помагање, комуникација, енергија, мотивација, кооперативност, охрабрување, што позитивно влијае на подобрување на меѓучовечките односи меѓу поединците. Во тимската работа поделени се задачите, а со тоа и одговорноста на секој член соодветно на нивните квалификации и до крајната цел се доаѓа за многу пократко време. Се развива тимскиот дух и се зголемува мотивацијата за работа кога со тимското работење ќе се добие признание за успешно завршената работа.

Тимската работа има и извесни *недостатоци* и несовршености кои произлегуваат од недостаток на доверба, недоволни комуникациски вештини и недоволна ангажираност на одредени членови (еден член да работи повеќе на сметка на друг член во тимот), а тоа доведува до бавно и ненавремено извршување на задачите, конфликти во работењето или пак, од недостаток на ресурси (недоволен број членови во тимот). Постојат и луѓе кои по природа се интровертни и сметаат дека не им е потребна тимска работа во дејствувањето или пак личности кои се чувствуваат несигурно или загрошено дека ќе ја изгубат својата позиција кога учествуваат во тимска работа или пак сакаат да имаат контрола над своите задачи и сами да ги остварат.

Негување на тимската работа подразбира креирање на работна култура која ја вреднува соработката. Луѓето кои живеат и функционираат во околина која охрабрува тимска работа веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и дејствијата се подобри кога се направени кооперативно. Поединците веруваат во идејата дека „ниту еден од нас не е добар колку сите ние заедно“. Исто така, од животот се учи дека патот кон остварување на целта е многу полесен доколку се оди со повеќе луѓе, отколку самостојно, односно со тимска работа подобро и полесно се доаѓа до посакуваната цел.

## 2.1 Компоненти на тимска работа

Тимската работа е процес кој овозможува разгледување на проблемот од повеќе аспекти, донесување разновидни решенија за проблемот, избирање на најдоброто решение, искористувајќи ги најдобрите потенцијали и можности на поединците кои учествуваат во тимот. Успешното тимско работење се темели на *три базични компоненти*:

- *постигнување на исклучителни резултати* (завршување на задачите и постигнување на целта),
- *начинот на извршување на работата* (како се планира, управува, контролира и проценува работата),
- *квалитетот на меѓусебните односи на луѓето* (како се чувствуваат и однесуваат членовите на тимот).

Трите компоненти се подеднакво важни и меѓу нив треба да постои баланс. Тоа значи дека пренагласени процедури и премногу ригидни правила ќе ја потиснат креативноста и спонтаноста кај членовите, а тоа негативно ќе влијае на резултатите, потоа преголемо внимание на меѓучовечките односи ќе ја намали ориентираноста кон задачите и целта, исто така преголемата фокусираност кон постигнување на високи резултати ќе го намали просторот за обликување на процесот (структурата, задачите, процедурата) и може негативно да влијае на градење на здрави човечки релации (добри меѓучовечки односи).

Подеднаква застапеност на секоја компонента на тимската работа, односно истовремено правилно планирање, управување, контролирање и проценување на работата на тимот, фокусирањето кон целта и задачите и воспоставување на добри меѓучовечки односи меѓу членовите во тимот, води кон успешна тимска работа и успешно завршување на зададената цел во тимот.

## 2.2 Тимски норми

**Тимските норми** се интерни правила на однесување кои важат за сите членови во тимот. Тие можат да се донесат со јавно (формално) договарање или со премолчено (неформално) договарање. Ретко се писмено пропишани и се почитуваат спонтанно. Тимските норми помагаат во одржување и контрола на однесувањето на членовите од тимот и во изградба на коректни меѓучовечки односи.

Многу е важно тимските норми да се *почитувани* од сите членови на тимот без исклучоци и приоритети на некој член од тимот и да бидат *постојани* за да има ефикасна тимска работа, односно да постојат додека функционира тимот. Во тимското работење треба да се почитуваат следниве *општи правила*: не смеат да се поддржуваат привилегии кон одредени членови затоа што прописите и нормите важат за сите членови подеднакво, постои подеднаква распределба на работните задачи меѓу членовите, треба да се покаже почит подеднакво кон секого во тимот, сечие мислење е добредојдено, на сите им припаѓаат еднакви права на осигурување на потребните работни услови, временскиот рок на извршување на задачите да се запази и др. Примери за *конкретни правила* на тимско работење се следниве: да се зборува кратко и јасно, меѓусебно да се ислушуваат членовите во тимот, да се изнесе и разгледа мислењето на секој член во тимот, секој да презема одредена обврска, задача и одговорност, да постои толерантност и почитување кон поинакви мислења и предлози, да постои отвореност кон воведување новитети, да постои пренесување на новостекнатото знаење на помладите колеги и др.

Почитувањето на правилата на тимското работење е од големо значење за правилно функционирање на тимот, односно за успешна тимска работа. Сепак, треба да се има предвид дека тимовите со членови со високо образование не сакаат многу поставени тимски норми, затоа што ја гушат нивната креативност и слобода во работењето.

### 2.3 Комуникацијата во тимската работа

Комуникацијата е општење меѓу двајца луѓе, при што се користат вербални знаци (говор) или невербални знаци (мимики, гестови и сл.). Таа е главен и составен дел од тимското работење.

Комуникацијата во тимот обично е *вербална*, со употреба на зборови и таа може да биде *непосредна* (директно се одвива меѓу двајца луѓе) или *посредна* (со употреба на пишани документи, електронска пошта и сл.). *Невербалната* комуникација се избегнува во работата во тим, поради ризикот од недоволно разбирање меѓу членовите во тимот.

Секој член во тимот треба да употребува јасна комуникација, што значи да користи *јасна и разбирлива порака* која нема да биде оптеретена со непотребни зборови, двосмисленост и сл. Многу е битно истиот тој член да биде сослушан, односно во тимот да преовладува *активно слушање* од страна на сите други членови, да се почитува и цени излагањето на неговите мисли, да се разбере содржината на пораките за да се овозможи успешна комуникација при тимското работење. Сите членови во тимот треба да бидат свесни за темата и целите на комуницирањето и да користат *конкретни зборови и точни информации* заради правилно толкување на истите и заради успешно меѓусебно разбирање на членовите во тимската работа. Исто така, во текот на комуницирањето, треба сите останати членови да бидат свртени кон соговорникот, да воспостават контакт со очите, да остават соговорникот да ја доврши мислата, а потоа да постават кратки прашања, да не го прекинуваат соговорникот во излагањето и ако некогаш е потребно, да му се помогне да ја доврши мислата. За да има успешно тимско работење, комуникацијата во тимот треба да се темели на директност, отвореност, јасност, конкретност, искреност, чесност, доверба, комплетност, свесност меѓу членовите.

Овие совети многу ќе придонесат за отворена, искрена и јасна комуникација меѓу членовите во тимот и за успешна тимска работа.

### **3. Организационен модел на училиштата**

Училиштето е образовна институција со воспитно-образовен карактер, која има за цел пренесување на знаењата на помладата генерација и нивна подготовка за вклучување во општествениот живот.

Во минатото, училиштата се делеле на машки, женски и мешани училишта. Денес, училиштата пред сè се професионални училишта кои според *возраста на децата* се делат на основни и средни училишта.

Основните училишта вклучуваат ученици кои до крајот на календарската година во која се запишуваат ќе наполнат 6 години. Во основните училишта, според новата концепција за деветгодишно основно образование и новата организација на наставата, постојат три воспитно – образовни периоди на учениците: од I до III одделение (со вклученост на ученици од 6-8 години), од IV до VI одд. (со вклученост на ученици од 9-11 години), од VII до IX одд. (со вклученост на ученици од 12 до 14 години). Новите промени во наставните планови и програми за трите развојни периоди на учениците го ублажуваат преодот од одделенска (од I до V одделение) кон предметна настава (од VI до IX одделение).

Средните училишта можат да бидат: стручни училишта, гимназии и уметнички училишта. Во средните училишта се вклучуваат ученици кои завршиле основно училиште. Образованието во средните училишта може да биде во траење од три или четири години.

*Според начинот на финансирање*, училиштата можат да бидат: државни (финансирани од буџетот на државата) или приватни (финансирани од приватни поединци). Образованието во државните основни и средни училишта е бесплатно и задолжително за секој граѓанин на Република Македонија, според новиот Закон за основно и средно образование.

Без разлика на поделбата, сите училишта имаат една единствена цел: добар квалитет на наставата, пренесување квалитетни знаења кај учениците.

Организацискиот модел на училиштата е релативно едноставен. Јасно и прецизно се дефинирани пет типови *основни положби* на учесниците во училиштето: положба на ученикот, положба на наставникот, положба на стручниот соработник во рамките на педагошко-психолошката служба, положба на административниот или техничкиот соработник и положба на раководителите во училиштата.

Главниот тип меѓучовечки односи меѓу тие положби е *хоринзонтален* - поединците на секоја положба комуницираат и соработуваат со поединците од иста положба. Сепак, во училиштата постои и јасна *вертикална димензија* која вклучува три главни категории учесници. Базичната категорија учесници ја чинат непосредните учесници во наставата - учениците и наставниците; средни категории ги сочинуваат сите видови стручни соработници (педагог, психолог), а на врвот се наоѓа категоријата раководители - директор, помошник директор и други административни и технички служби (секретар, библиотекар).

Некои од тие односи меѓу поединците во училиштата се *непосредни*, бидејќи се засновуваат на нивна директна интеракција, а некои се *посредни*, бидејќи се воспоставуваат преку производи и активности меѓу поедини учесници. Најчесто, непосредните меѓучовечки односи доаѓаат до израз при семинари, стручни конференции, наставничките совети, наставни часови, при редовна просветна инспекција во училиштата и слично, каде постои директна интеракција меѓу учесниците. Наставните планови и програми, учебниците, наставната опрема, наставните средства, упатствата за оценување на учениците, компјутерските извештаи и многу други слични документи се примери за производи кои се користат во образовните институции за воспоставување на посредни меѓучовечки односи.

Училиштето е организација која може да се опише како систем на интегративна група. Без оглед на нивниот број и големина, сите групи кои

постојат во училиштето, главно можат да се поделат на три типа: **одделение, наставнички совет, органи за управување и раководење во училиштето.**<sup>14</sup>

**Одделението** е основна и најважна организациска единица во училиштето. Одделението обично се гледа како на ученичка група, составена од ученици. Со него раководи наставникот. На ниво на одделението *наставникот* се појавува како непосреден организатор на воспитно-образовниот процес. Неговата примарна задача е да ја планира и организира настава која од ден за ден ќе создаде наставна ситуација која ќе биде во склад со барањата на наставната програма и карактеристиките на учениците и која ќе се темели на продуктивно учење. Од наставникот се очекува наставната програма да ја трансформира во серија активности. Некои од тие активности ги врши самостојно, некои низ непосредна или посредна интеракција со учениците, а понекогаш му дава задолжение на ученикот самостојно да реализира активност за време на наставниот час. Во одделенската настава, наставникот има улога на акционен, водствен и афективен гравитационен центар, додека во предметната настава има значајна улога во формирање на интерперсонални односи внатре во одделението. Преминот од одделенска во предметна настава на некој начин подразбира прилагодување на ученикот на нови ситуации и начини на учење и на различни облици на комуникација со наставниците.

**Наставничкиот совет** е главен стручен орган во секое училиште. Во него учествуваат сите наставници, стручните соработници и директорот на училиштето. Во рамките на наставничкиот совет се донесуваат сите функции за педагошко управување со воспитно-образовниот процес (планирање, програмирање, вреднување, одлучување во врска со различни прашања од наставните и воннаставните активности). Конкретно, советот дава мислења по предлогот на годишната програма за работа, го разгледува и утврдува успехот на учениците, го разгледува остварувањето на

---

<sup>14</sup> Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр.230

наставниот план и програма, разгледува предлози од родители, наградува ученици, изрекува педагошки мерки на ученици и др.

**Орган за управување во училиштата е:** училишниот одбор (составен од претставник од министерство за образование, претставници од вработените, родителите, локалната власт и деловната заедница). Тој ги има следниве овласувања: донесува статут на училиштето, предлага годишна програма за работа, предлага финансиски план, објавува јавен оглас за избор на директор во училиштето, одлучува по приговор и жалби на вработените, учениците и родителите.

**Орган за раководење** во основните и средните училишта е директорот. Тој како менаџер на училиштето ги има следниве овластувања: да го раководи воспитно-образовниот процес, да предлага годишна програма за работа во училиштето, да врши избор, распоредување на наставници, стручни соработници и друг административно-технички кадар, да поднесува извештај за успехот и постигнатите резултати во воспитно-образованиот процес до Бирото за развој на образованието, до училишниот одбор и основачите, да поднесува извештај за материјалното работење на училиштето, да поднесува извештај за реализација на годишната програма до основачот, до МОН и да врши други работи утврдени со закон, статут и акти на училиштето.

Успешните училишта се потпираат на способноста и брзината на прилагодување на менаџерот и педагошкиот тим кон модернизацијата во образованието во согласност со реформите во образованието, со цел постигнување на квалитетни резултати во наставата и квалитетни училишта. Тоа може да се постигне со примена на соодветни обуки во склад со новите реформи на образованието, кои ќе овозможат внесување на новитети и подобрување на планирањето, подготовката, организацијата, реализацијата и оценувањето на наставата во училиштата, а со тоа осовременување на наставата во училиштата.

#### **4. Наставата во училиштата**

Наставата е плански организирано воден процес, во кој учениците активно и свесно усвојуваат знаења, стекнуваат вештини, навик, психофизички се развиваат и сестрано се воспитуваат и образуваат во комплетни личности.

Наставата и воспитува и образува, па затоа секој обид на нејзино сведување само на воспитание или само на образование е погрешен. Воспитанието е поширок поим од наставата, бидејќи на учениците не делува само училиштето, туку и семејството, јавните медиуми и целокупното негово опкружување. И образованието е поширока категорија, бидејќи учениците го стекнуваат уште пред да тргнат на училиште, како и надвор од училиштето – во семејството, преку информативните средства (телевизија, радио, компјутери, списанија), во животната средина.

Наставата никнала во општеството и заради општеството. Во секоја историска епоха, целите и задачите на наставата се ускладени според потребите на тоа време, според општествените идеали и стремежи.

Во минатото, наставата се карактеризирала со меморирање на факти и знаења, предавачки стил на работа на наставниците, послушност и пасивност на учениците и недоволна употреба на наставни средства.

Како се развивала низ времето, наставата се преобразува во еден современ вид во кој преовладува: учење со разбирање и учење по пат на решавање на проблеми, активна, самостојна и критичка работа кај учениците, бура на идеи и групни дискусии, поголема интеракција и соработка меѓу наставник и ученик, проектно учење, самостојно истражување, функционално опремување и дизајнирање на училницата (галерија на трудови, групна распределба на учениците во училницата), зачестено организирање на воннаставни активности, употреба на разновидни наставни средства, техники и форми на работа, како и примена на ИКТ - технологија.

Од многуте класификации за наставата, Никола Филиповиќ<sup>15</sup> дал најприфатлива класификација за видовите на наставата, според образовните институции во кои таа се одвива. Тој ја дели наставата на:

- *Предучилишна настава* – која се одвива во предучилишните установи, каде наставата не е предодредена да пренесува знаења, туку да влијае на воспитанието и развојот на детето низ игра и со користење на богат дидактички материјал. Низ активностите, децата се стимулираат во социјализацијата, физичкиот и менталниот развој.
- *Основношколска настава* – се темели на основните начела на основните училишта: задолжително за сите деца, настава на мајчин јазик, општообразовен карактер и основа за понатамошно образование. Здобиените знаења во основното училиште се основа за натамошно образование. Наставата во основното училиште се дели на *одделенска* (од 1 до 5 одделение) и *предметна настава* (од 6 до 9 одделение).
- *Средношколска настава* – може да биде од општообразовен карактер во гимназиите која воглавно дава општообразовни знаења што се основа за понатамошно факултетско образование и настава во стручни средни училишта која е насочена кон стекнување на стручни знаења, вештини и навики за професионално оспособување за разни видови на занимања.
- *Универзитетска настава* – е настава на факултетите која се реализира низ академски предавања, семинарски вежби, работа во групи, институтска научна работа, работа во лаборатории и таа е на високо теоретско и стручно ниво. Универзитетската настава овозможува стекнување на додипломски студии, последипломски и докторски студии.

Во ова истражување се проучува тимската работа во основношколската и средношколската настава, односно настава која се реализира во основните и средните училишта.

---

<sup>15</sup> *Дидактика* – необјавен материјал (“anon.”)

#### 4.1 Фактори на наставата

Педагошка дисциплина која се занимава со проучување на наставата е дидактиката. Дидактиката се занимава со следниве прашања: основни фактори на наставата, цел и задачи на наставата, видови настава, артикулација на наставата, наставниот план и програма, наставни методи и форми, наставни принципи, наставни средства, планирање, организација, вреднување на наставата и др.

Во дидактиката се наведени три **фактори на наставата** (дидактички триаголник) – *ученик, наставник и наставни содржини*.

Училиштето како образовна институција и наставата како најважна активност на училиштето постојат заради *ученикот*. Притоа во наставата, ученикот е и објект и субјект; објект затоа што наставникот го подучува на она што не го знае, а субјект затоа што во учењето е активен учесник.

Во дидактичкиот триаголник *наставникот* е многу важен фактор. Со процесот на наставата раководи наставникот кој треба да е стручно, дидактичко-методолошки и психолошки подготвен за да ги остварува задачите на наставата. Наставникот пред да ја обавува својата професија, треба да биде претходно добро стручно оспособен, да ја познава динамиката на психофизичкиот и психосоцијалниот развој на ученикот, да има солидни познавања за наставниот процес, за моделите на образовната работа, методите, техниките и формите на фронтална, групна и индивидуална работа, да знае да ги усогласи наставните содржини со способностите и интересите на учениците. Улогата на наставникот е да воспитува и образува, да го поттикнува развојот на учениковата личност. За да може тоа да го оствари, тој го планира и организира наставниот процес, водејќи сметка за целта и задачите што треба да се постигнат и можноста на учениците да ги апсорбираат наставните содржини. Ако ги задоволува сите овие услови, тој ќе може да го прилагоди градивото на начин на кој ученикот полесно ќе го

усвојува. Исто така, наставникот кој соработнички се однесува кон учениците (демократско раководење) наместо нареднички (автократско раководење), има многу повеќе успех во воспитно-образовната работа. За да стане експерт во наставната област во која предава, наставникот треба претходно добро стручно да се обучи од страна на поiskusни наставници – ментори. Така се градат продуктивни меѓучовечки односи меѓу самите наставници, кои се предуслов за успешна тимска работа меѓу нив.

*Наставните содржини* не се обично техничко средство преку кое општат другите два фактори во наставата. Тие навистина се нежива материја, но тие значајно ја одредуваат суштината на наставата и стилот на работа и на наставникот и на учениците. Наставната содржина значително влијае на наставникот и неговата работа, односно на тоа како ќе го планира, организира и реализира часот, кои наставни методи ќе ги користи, кои наставни техники, форми и средства ќе ги употреби. Од друга страна, наставните содржини влијаат и на ученикот, на збогатување на учениковата личност, на неговите ставови и уверувања, како и на целокупниот развој.



**Слика бр.1. Заемно повратно влијание на факторите на наставата**

Усоените содржини го менуваат ученикот, влијаат на неговата личност и целокупниот развој, но и ученикот влијае на содржината, ја преработува, ја

прекомпонира и употребува за најразлични цели. Потоа наставникот влијае на ученикот, бидејќи тоа е суштината на неговата функција – му поставува задачи кои се во склад со неговата индивидуалност, го поттикнува да учи и да работи, ги вреднува неговите резултати и влијае на неговиот развој, но исто така и ученикот влијае на наставникот.

Учениковото влијание врз наставникот е всушност повратна информација за целокупната работа на наставникот во наставниот процес и врз основа на таа информација наставникот може да заклучи дали учениците ја сфатиле толкуваната содржина или не и дали успешно ја објаснил наставната содржина.

Наставникот влијае на наставните содржини на тој начин што одлучува за изборот, обемот, длабочината и распоредот на наставните содржини. Но, и содржините влијаат на наставниковата емоционална и рационална сфера на личноста, што значи кон некои содржини наставникот пројавува поголема заинтересираност и мотивација и со задоволство ги предава на учениците.

Оттука произлегува дека во дидактичкиот триаголник (*ученик-наставник-наставни содржини*) постои заемно-повратно влијание (слика бр. 1). Секој од трите фактори во наставниот процес има значајна улога, така што преценување или потценување на еден од нив на сметка на друг не е во корист ниту за наставата, ниту за наставникот и ниту за самиот ученик.

Сите три фактори (*ученик, наставник, содржини*) треба подеднакво да бидат застапени во наставата и да им се придаде подеднаква важност на секој од нив, бидејќи овие фактори не можат еден без друг. Тие фактори се меѓусебно зависни во процесот на реализација на наставата и мора да бидат во еден динамичен баланс и сооднос за да има квалитетен воспитно-образовен процес во училиштето. Ученикот, наставникот и наставните содржини се главните елементи во училиштето и затоа тие треба постојано да се надградуваат, усовршуваат во склад со општествените барања и потребите на образовниот систем.

## 4.2 Цели и задачи на наставата

Наставата е воспитно-образовен процес, заснован на општествено одредени цели и задачи кои се остваруваат на дидактичко обликувани содржини, низ разновидни облици и со помош на различни средства. Наставата е единствен процес, чија задача е на ученикот да му овозможува да стекне знаења, да ги развива способностите и да се воспитува.

Оттука произлегува дека *целта на наставата* е учениците да се стекнат со знаења, да се развијат мисловно, афективно и физички во една комплетна личност, односно да се формираат во здрави, образовани, способни идни генерации.

Наставата како најорганизиран и најсистематичен облик на образование остварува *задачи* кои се утврдени со наставниот план и програма и се остваруваат низ разновидни содржини кои треба да се реализираат во наставниот процес (во редовна, изборна, додатна, дополнителна настава, одделенска заедница) и низ воннаставните активности што ги организира училиштето (во слободни ученички активности, секции, ученички натпревари, ученички заедници, ученички екскурзии, производствена и друга општествено-корисна работа).

Сите тие задачи, независно од нивната разновидност се распоредуваат во три категории: *материјални или образовни задачи, формални или функционални задачи (психофизички развој на ученикот) и воспитни задачи.*

*Материјална (образовна) задача* на наставата е учениците да стекнуваат знаења, вештини и навики кои практично ќе можат да ги применат. Во минатото е апсолутизирано значењето на материјалната задача на наставата, односно усвојување што поголема количина на знаења, а другите задачи се запоставувале.

Забрзаниот развој на науката, техниката и технологијата, доведува до тоа еноормно да се зголемува бројот на научните информации и запомнување на

голема количина факти, што доведува до запоставување на нивната практична примена и запоставување на мисловниот развој. Денешните наставни програми се стремат да бидат извор на најважните и најзначајните содржини кои придонесуваат во мисловниот и образовниот развој на ученикот.

*Формалните (функционалните) задачи* на наставата го поставуваат пред училиштето барањето во наставниот процес да се посветува големо внимание на психофизичкиот (мисловен, сетилен, вербален, практичен, физички) развој на ученикот. Формалните задачи не треба да се сфаќаат како строго одвоени од материјалните, затоа што со усвојување и стекнување на знаења, ученикот ги развива и другите психички компоненти – анализирањето, проценувањето, заклучувањето, вниманието, фантазијата и др. Материјалните задачи во наставата (стекнување на знаења) и формалните задачи (развој на мисловните и другите способности) меѓусебно се надополнуваат.

*Воспитните задачи* во наставата придонесуваат во формирање на научен поглед на светот. Наставата треба да ги воспитува учениците умствено, морално, телесно, естетски и работно. Воспитната вредност на наставните содржини е различна во зависност од тематското подрачје на кое припаѓаат, и тие се во насока на развивање на моралните вредности и работните навики кај учениците.

Материјалните, формалните и воспитните задачи на наставата треба да се разгледуваат како единство и во зависност од наставната содржина некогаш една од нив ќе биде понагласена, а друг пат друга задача. Пред да се реализира некоја наставна содржина, таа треба добро да се планира и да се организира со поставување на целите и задачите кои треба да се реализираат за време на наставните часови.

Целите и задачите на наставата дадени се во наставните програми, во годишните наставни програми, а во дневните подготовки за реализација на наставните часови се дадени поконкретни цели и сите три вида задачи што треба да се остварат преку реализација на наставната единица.

### 4.3 Наставен план и програма

Главни документи врз кои се темели наставата во училиштата се *наставниот план и програма (курикулум)*, со кои се одредуваат наставните содржини и временските рамки за реализација на наставата во училиштата. Наставниот план и програма произлегуваат од Концепцијата за основно и средно образование и по предлог на Бирото за развој на образованието, ги утврдува министерот за образование и наука .

*Наставниот план* е основен училишен документ. Со него се одредуваат наставните предмети кои ќе се учат во одреден тип и вид на училиште, по кој редослед по класови и со колкав број на часови по секој предмет. Со наставниот план се определува годишниот и неделниот број на часови за наставата одделно по задолжителните и изборните предмети, нивниот редослед по одделенија, бројот на неделните часови за дополнителна настава, часовите за додатна настава и часот за одделенската заедница.

Задолжителните предмети се воглавно од областа на јазикот и литературата, странските јазици, општествените науки, математиката, природните науки, биологијата, физиката и хемијата, техничкото образование и информатиката, уметностите и физичкото и здравственото образование.

Изборните предмети се вклучуваат во наставата за да се прошират и надградат знаењата на учениците во одредено подрачје во согласност со нивниот интерес.

Дополнителна настава се изведува за ученици кои послабо напредуваат во усвојување на наставните содржини и имаат потешкотии во учењето со цел подобрување на успехот на наставата по одделни наставни предмети.

Додатна настава се организира за ученици кои во текот на редовната настава постигнуваат натпросечни резултати и имаат одредена надареност и талент кон одреден наставен предмет со цел проширување и надградување на нивните знаења.

Часот за одделенска заедница има голема улога за животот и работата на учениците во училиштата. Тука тие ги учат основите правила на однесување, комуникација и работа во училиштето.

За развивање на различните интереси на учениците, училиштата организираат и слободни ученички активности во кои учениците се вклучуваат доброволно и се определени со годишната програма за работа на училиштето. Тие се реализираат преку математичката, литературната, ликовната, музичката, спортската и други видови училишни секции.

*Наставната програма* е систем на наставни содржини поделен на предмети според наставниот план. Наставната програма постојано мора да се иновира и да се дополнува во склад со барањата на времето. Со наставната програма се конкретизира наставниот план, односно се утврдува обемот (сума на знаења, факти), длабочината (квалитет на стекнатите знаења), редоследот на наставните содржини. Во наставната програма, содржината на секој наставен предмет е распоредена по наставни целини, наставни теми и наставни единици (наставни содржини кои се обработуваат во тек на наставен час). Со наставните програми се определуваат наставните цели, содржините, активностите, формите и методите во наставата, оценувањето на постигањата на учениците, дидактичко-методолошката опременост и условите за реализирање на наставната програма.

Наставниот план и програми во основното училиште се изработува според трите воспитно-образовни периоди<sup>16</sup>: од прво до трето одделение, од четврто до шесто одделение и од седмо до деветто одделение. Основното училиште организира и продолжен дневен престој за ученици од I до V одд. Средното образование се остварува преку наставни планови и програми за<sup>17</sup>: гимназиско образование; стручно образование; средно уметничко образование и средно образование за деца со посебни образовни потреби.

---

<sup>16</sup> Закон за основно образование (2008), *Службен весник на РМ*, бр.103/08 [www.pravo.org.mk](http://www.pravo.org.mk) [Превземено на 15.01.2016]

<sup>17</sup> Закон за средно образование (2013), *Службен весник на РМ*, бр. 24/2013 [www.sonk.org.mk](http://www.sonk.org.mk) [Превземено на 15.01.2016]

Во задолжителната, изборната, дополнителната и додатната настава во наставниот процес, се создаваат можности за примена на индивидуализирана и групна работа по одделни наставни предмети согласно нивото на развојните можности на учениците.

*Индивидуализираната наставна работа* произлегува од тоа дека помеѓу учениците постојат значајни индивидуални разлики во поглед на развиеност на оние особини кои се важни за совладување на образовната програма и затоа секој ученик работи според своите можности, со свое темпо, на различни задачи прилагодени на нивното сознајно ниво. Постојат различни облици на индивидуализација: наставни листови или задачи со различна тежина, индивидуализирано учење на компјутер, индивидуализација низ дополнителна, додатна и изборна настава. Задачите во наставните листови се различни за секој ученик или постојат повеќе задачи со различна тежина, чие решение се наоѓа на позадината од листот или кај наставникот.

Индивидуалната настава подразбира сите ученици на истиот час да работат ист наставен материјал, самостојно да совладуваат исти задачи. За разлика од неа, во индивидуализираната настава, учениците исто така самостојно, секој според своите можности, со своето темпо, работат различни задачи прилагодени на нивното сознајно ниво. Индивидуалната настава се засновува на ниво на „просечен ученик”, а индивидуализираната настава се засновува на ниво на „реален ученик”, почитувајќи ги разликите меѓу учениците. Сепак, крајната нивна цел е иста: да се совладаат програмираните наставни содржини. Погolem ефект во наставната работа дава индивидуализираната, отколку индивидуалната работа кај учениците, затоа што индивидуализираната настава е онаа која е прилагодена на различните способности и можности на учениците, им помага на учениците да се развиваат со сопствено темпо и им овозможува развој на нивните индивидуални способности.

Исто така, постојат посебни наставни планови и програми за училишта со деца со посебни образовни потреби и за уметничките училишта.

#### 4.4 Планирање на наставата во училиштата

Во училиштата, сите видови настава (задолжителна, изборна, дополнителна, додатна, слободни ученички активности и др.) треба претходно добро да се планираат, односно треба да се опфатат цели и задачи кои ќе се извршат во одредено време, со одредени методи, техники, форми и средства за остварување на поставените цели и задачи.

Со годишната наставна програма се планира наставата согласно наставниот план и програма во училиштето. Донесената годишна програма за работа, училиштето ја доставува до Бирото за развој на образование и Државниот просветен инспекторат во електронска форма, како и до основачот на училиштето.

Планирањето, како облик на подготовка на наставникот за новата учебна година, мора во себе да ги соедини и функционално да поврзе три вида подготовки: подготовка за училишната година, подготовка во текот на школската година и планирање или подготовка на конкретен наставен час. Успешното планирање на сите видови работа, е многу условено од стручноста на наставникот и од состојбата на дидактичко-техничката опременост на училиштето.

Постојат повеќе видови планирања. Со оглед на времето, планирањето може да биде годишно, полугодишно, тримесечно и седмично. Со оглед на степенот на разработка може да биде глобално, оперативно и детаљно. Според дидактичко-логичката структура на градивото, планирањето може да биде и тематизирано.

Најчесто, планирањето на наставата се јавува во следниве три облици: *годишно, оперативно и секојдневно*. Трите вида планирање се поврзани меѓу себе. Годишното планирање предвидува поопшти цели и задачи, оперативното планирање ги зема овие цели и задачи и ги дели на помали елементи, а секојдневното планирање ги зема овие цели за учење и ги конкретизира во текот на секој наставен час. Многу е важно определувањето

на целите да биде поврзано – интегрирано на два начина: вертикално - со целите на претходната и следната тема и хоринзонтално - со целите од другите предмети.

*Годишното планирање* се засновува на претходно запознавање и проучување на плановите и програмите на воспитно – образовната работа, на анализата на соодветна стручна литература, запознавањето на учебниците и прирачниците, на согледување на дидактичко-техничката основа со која располага училиштето и др. Од годишниот план наставните подрачја се расчеленуваат како дидактичко - логички целини, а тие се расчеленуваат на наставни теми и единици кои понатаму се обработуваат на наставните часови. Паралелно со нив треба да се планираат технологијата за работа како и дидактичко-методичката организација на наставата.

*Оперативните планови* на наставните теми се изработуваат на пократки временски инстанци (месечно, полумесечно или седмично). Плановите кои се изработуваат за пократок период содржат поконкретна разработка на елементите за организација на наставата (методи, техники, форми, средства) кои се прилагодени на дидактичко-логичката структура на одделни наставни теми и единици.

Наставните единици се реализираат за време на наставните часови за кои наставникот треба *секојдневно* добро да се подготви, со планирање на писмена дневна подготовка која е краток план, пресек на часот со кој се предвидува организацијата на часот со сите потребни елементи на организација на часот: целите и задачите, методите, постапките, техниките и формите за наставна работа, како и наставните средства што ќе ги користи при негова реализација. Ситуацијата понекогаш бара да се отстапи од планираното, но тоа не значи дека наставникот ќе работи неплански, туку ќе работи по планот кој го создал во новата ситуација на наставниот час, кој трае околу 40 минути. За успешно да ја планира наставата, наставникот треба добро да го увиди наставниот план и програма на училиштето, да биде добро стручно оспособен и да ги запознае учебниците што ќе се користат при планирањето.

## 4.5 Организација на наставата во училиштата

Квалитетот на наставата зависи од квалитетот на наставниците и квалитетот на наставните содржини кои произлегуваат од наставните програми. Квалитетот на наставниците се гледа во неговата умешност и способност успешно да ги планира, организира и реализира наставните содржини во наставниот час, со примена на современи методи, техники, форми и средства за наставна работа.

*Артикулација на наставниот процес* е организирање на активностите на наставниот час преку јасно раздвојување на неговите основни елементи и нивно обликување во целина. Артикулацијата на часот за обработка на нови содржини се состои од: организација на почетокот на часот, поставување на целта, утврдување, изведување на одредени работи и вежби, сумирање на резултатите – повратна информација (рефлексивност) и на крај задавање домашна задача на учениците. Главно, артикулацијата на наставниот час се состои од: воведен, главен и завршен дел. Во воведниот дел, наставникот прави емоционална и психичка подготовка на учениците, ги воведува во новата наставна содржина која ќе се обработува на часот; во главниот дел се врши разработка на наставната содржина со примена на современи наставни методи, техники, форми и средства на работа и во завршниот дел се донесуваат заклучоците од обработената наставна содржина и по потреба им се задава домашна работа на учениците.

*Наставните методи* се начини како учениците ќе ги усвојат наставните содржини. Најчесто користени методи на наставна работа се: метод на усно излагање, метод на разговор, метод на илустрација, метод на демонстрација, текст-метод, метод на практични и лабораториски работи, метод на истражување, метод на набљудување, метод на усна и писмена презентација, метод на игра, аудиовизуелен метод и др.

*Наставните техники* се збир на постапки со кои се применуваат наставните средства за реализација на целите и задачите на наставната

содржина. Најчесто користени наставни техники се: технологија на усмени зборови (бура на идеи), техника на пишани зборови (акростих, клучни зборови), техника на организирано набљудување, техника на манипулациски и оперативни работи (Т-табела, Венов дијаграм), аудиовизуелна техника, компјутерска наставна технологија и др.

*Наставните форми* се начини на активност меѓу наставникот и ученикот. Форми на наставна работа се: фронтална (кога наставникот истовремено работи со целото одделение), работа во парови или тандемска (кога добиената активност од наставникот ја извршуваат два ученика), групна (кога одделението се дели на неколку групи кои извршуваат активности под надзор на наставникот) и индивидуална форма (самостојна работа на ученикот).

*Наставните средства* вклучуваат сè она со чија помош наставникот ќе може да покаже или примени во текот на наставниот час, а што ќе му помогне во реализација и усвојување на наставните содржини од страна на учениците. Примери на наставни средства се: учебници, тетратки, енциклопедии, речници, визуелни средства (географски карти, мапи, технички материјал, модели, макети, слики и др.), аудиовизуелни средства (телевизор, ДВД, радио, компјутер, проектор, фотоапарат) и други дидактички средства и материјали.

Наставникот е организатор на воспитно-образованиот процес и тој одлучува кои наставни методи, техники, форми и средства на наставна работа ќе ги примени за некоја наставна содржина за успешно да се реализира и да се постигнат поставените цели и задачи за таа наставна содржина.

За квалитетна настава на учениците потребни се и квалитетни училишта, односно училишта со здрава училишна клима и актуелна училишна култура во кои е воспоставен систем на професионален развој на кадарот и негово мотивирање за работа преку обуки за примена на најразлични ефикасни модели, техники, средства на наставна работа, меѓу кои и моделот на тимска работа кој е од особено значење за споделување на знаењата меѓу наставниците, за нивно постојано усовршување во работата.

## 4.6 Вреднување на квалитетот на наставата

Под обезбедување на квалитет на образовниот систем се претпоставува преземање разновидни активности од страна на надлежните органи и институции заради создавање на услови за успешно остварување на програмираната воспитно-образовна работа во училиштата.<sup>18</sup> Целта на системот за вреднување на квалитет на образовниот систем е постојано подобрување на квалитетот на предучилишното, основното и средното воспитание и образование. Индикатори за вреднување на квалитетот на наставниот процес и учењето во основното и средното образование се:

- Планирање и подготовка на наставата
- Организација и изведување на наставата
- Приспособеност на наставата на можностите на учениците (индивидуализација)
- Време наменето за учење и поучување
- Оценувањето како интегрален дел од наставата
- Информираност за напредокот на учениците

За вреднување на квалитетот на наставата се користат три вида вреднување: *самовреднување или внатрешно вреднување, надворешно вреднување и екстерните оценувања и испити.*

- *Самовреднување (самоевалуација)* е процес при кој вработените од училиштето сами проценуваат колку се успешни и ја утврдуваат моменталната состојба на квалитетот на институцијата. За предметот на самовреднување одлучува раководството во воспитно-образованата установа и за тоа формира соодветен тим. Може да се самовреднува едно подрачје или дел од едно подрачје (пример: управувањето во училиштето, стручното усовршување на наставниците, соработката со родителите, слободните ученички

---

<sup>18</sup> Национална програма за развој на образованието во РМ (2005-2015), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија стр.385

активности) или некој актуелен проблем (пример: училишната клима и култура, квалитетот на наставата). Самовреднувањето вообичаено се врши на секои 3-5 години во училиштата и може, но и не мора да се поклопи со надворешното вреднување.

- *Надворешното вреднување* се врши како редовна контрола на одредени периоди, по барање на воспитно-образовната установа или по барање на надлежните органи. Тоа го врши Државниот просветен инспекторат кој соработува со Бирото за развој на образованието. Инспекторатот преку своите инспектори ќе ја евалвира работата на воспитно-образовните установи, остварувајќи две функции : развојна – се однесува на унапредување на работата и квалитетот на работата во училиштата и контролна – проверка на стандардите и елиминирање на грешките, што води кон одржување на одредена состојба во работата во установата.
- *Воспоставување на екстерни испити и оценувања* овозможува државата да добие информации за квалитетот на образованието во училиштата. Тие се применуваат на крајот од развојно-педагошките фази во задолжителното основно образование, на крајот од четиригодишното средно образование кога се потребни за селекција на учениците во високото образование и на крајот од тригодишното средно образование. Институциите (МОН, Биро за развој на образованието, универзитетите) податоците од екстерните оценувања и испити главно ги користат за процена на состојбите во воспитно-образовниот систем и за планирање на идниот негов развој.

За *вреднување на напредокот на учениците* се користат: усни одговори, пишување есеи, наставни ливчиња, контролни ливчиња, различни видови тестови и сл. За напредокот и постигнатите резултати учениците се информираат од одделенските раководители и предметните наставници усно и писмено. За вреднување на постигањата на учениците, наставникот применува:

- *Дијагностичко оценување* – го применува на почетокот на учебната година, со помош на примена на дијагностички инструменти: усни прашања подготвени од наставникот или учениците, дијагностички тестови, пишување на кратки состави и сл. Добиените одговори се слика на учениковите предзнаења и претставуваат основа за планирање и реализација на наставната програма и натамошниот процес на оценување на учениците во текот на учебната година.
- *Формативно оценување* на учениците – овозможува добивање објективен опис за постигањата на учениците во определен временски период и се применува со користење на соодветни методи и постапки: разговори, усни презентации, писмени вежби, есеи, тестови, домашни работи, проектна работа, портфолио (досие со трудови од ученикот) и др.
- *Микросумативно оценување* – се прави на крај на секое тромесечие врз основа на сознанијата од формативното оценување на постигањата на учениците во текот на учебната година.
- *Сумативно оценување* – се прави на крајот на учебната година, врз основа на целокупните податоци добиени од следењето и проверката на постигањата на учениците во текот на реализацијата на наставната програма.

*Информирањето на родителите за напредокот на нивните деца се остварува усно при индивидуални и општи родителски средби, при посети на семејството на ученикот, на состаноци на Совет на родители или за време на термините за консултација на наставниците. Исто така, родителите за напредокот на учениците можат да бидат известени писмено преку одделенски дневник (електронски дневник), евидентни листови, свидетелства, пофалници, сертификати, дипломи и награди од учество на натпревари, манифестации, курсеви, ученички секции и сл.*

На крајот на секој класификационен период, одделенските наставници и одделенските раководители изготвуваат евидентни листови и свидетелства со информации за успехот и поведението на учениците. Учениците од прво до трето одделение се оценуваат описно, додека од четврто до шесто

одделение се оценуваат описно на крајот на прво и трето тримесечие, а на крајот на прво полугодие и на крај на учебната година – бројчано, исто како и учениците од шесто, седмо и осмо и девето одделение во деветгодишното основно образование и учениците од средното образование. Од родителите се бара да дадат повратни информации за напредокот на своите деца, по кои се преземаат соодветни активности за подобрување на успехот и постигањата на учениците.

Подобрување и одржување на квалитетот на наставата подразбира да се изготват квалитетни наставни програми, да се постават развојни цели, да се воспостави систем на следење и оценување кој ќе ги почитува развојните можности на учениците и постапно ќе преминува од описно кон бројчано оценување, да се воспостават критериуми за оценување на напредокот учениците во школувањето (на ниво на помнење, разбирање, применување, анализа, синтеза и вреднување), да се воспостават стандарди за ефикасен наставник и ефикасно училиште, да се иницира и финансира постојано професионално усовршување на наставниците, стручните соработници и директорите во образовните институции.

Квалитетното образование воопшто е еден од најзначајните фактори за развој на општеството во целина и затоа треба посебно да се обрне особено внимание на негово постојано унапредување и иновирање во секое негово подрачје: курикулум (реализираност на наставниот план и програма низ наставата, реализација на воннаставните активности), резултати (постигнатост на целите на курикулумот, општа успешност на учениците во наставата), наставниот процес (учење и поучување, планирање, организирање, реализација, оценување на наставата и сл.), поддршка и помош на учениците (обезбедување средина на учење, услови за здравје и безбедност), ресурси (опрема, наставни средства, обезбеденост на наставни кадри), училишна клима (односите во училиштето, вклученост на родителите во воспитно-образованиот процес) и раководење и управување (стручен развој на директорите, соработка со локалната средина).

## **5. Релевантни истражувања за тимот и тимската работа**

### **(историски преглед за развојот на тимот и тимската работа во организациите)**

Тимската работа не е нова идеја во педагошката теорија и практика. Појавата на тимовите и тимската работа како модели на организација и работа во организациите општо се познати многу одамна. Уште во 1920 – тите години на XX век, австралискиот психолог Elton Mayo го открил значењето на тимовите и неформалните системи во организациите, кој укажал дека тие се од големо значење за здружување на луѓето во насока на поголема продуктивност и успех во организациите.<sup>19</sup>

Во 1930-тите години на XX век следуваат истражувањата на американскиот психолог Курт Левин<sup>20</sup> за однесувањето во групите, групната динамика како специфична целина во која постои универзалност на некои групни однесувања и за факторите кои доведуваат до зголемување на ефикасноста на тимовите (групни правила, мотивација, тензија и меѓузависност меѓу поединците во групата).

Во 1950-тите години на XX век американски професор по менаџмент Douglas McGregor во својата книга “The Human Side of Enterprises“, започнувајќи со пишување на развојот на индустрискиот менаџмент како наука и теоријата за мотивација, завршува во последното поглавје со пишување за факторите кои придонесуваат за ефикасност во тимовите.<sup>21</sup> : работната атмосфера која треба да биде пријатна и релаксирана, активно учество на секој член во тимот, задачите и целите кои треба да се остваруваат, да се јасно дефинирани, добро разбрани и прифатени од членовите, да пости заемна почит и активно слушање на сите членови во

---

<sup>19</sup> Rosenhauer, S. (2005), *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*, Norderstedt: GRIN Cop.p.7

<sup>20</sup> Kurt Lewin (9 септември 1890 - 12 февруари 1947) се смета за најхаризматичен психолог на неговата генерација, кој ги поставил темелите на социјалната и организациската психологија

<sup>21</sup> McGregor, D. (2006), *The Human Side of Enterprise*, New York: The Mc-Hill Companies , p.307

тимот, одредени конфликти се можни, но тие не го попречуваат функционирањето на тимот, членовите се слободни во изразување на своите мислења, предлози и идеи, критиките се чести, искрени и отворени, повеќето од одлуките се носат со консензус, договор, согласување. Друга значајна личност која говори за тимот и тимското работење е Rensis Likert кој е основач на Институтот за социјални истражувања на Универзитетот во Мичиген.<sup>22</sup> Врз основа на своите истражувања, направил разлика меѓу ефективните и помалку ефективните менаџери, и заклучил дека помалку ефективните менаџери се повеќе фокусирани на работата, а повеќе ефективните менаџери се ориентирани кон работниците. Тој разграничил четири стила на раководење со работниците: експлоатирачки, авторитетен и консултативен, притоа нагласувајќи го последниот стил познат како партиципативен стил или стил на раководење со тимовите. Тој заклучил дека тимското работење придонесува за поголема вклученост на сите вработени во работата и за поголема продуктивност во организацијата. Во 1965 година американскиот психолог Bruce Tuckman<sup>23</sup> врз основа на своите истражувања утврдил четири фази на развој на тимот : формирање, „бура“, нормирање и реализација. (описани на стр.17)

Во текот на 1970-тите години од XX век биле издадени голем број книги и прирачници во кои се обработуваат различни методи и техники кои помагаат за градење и одржување на ефективни тимови (“Team building” - William Dyer (1970), “Design methods” - John Jones (1970) , “The power of prophetic teams” – Diane Harrison (1971), “The Encyclopedia of Team building activities” - William Pfeiffer (1971)), по што започнува и сè помасовното прифаќање на тимската работа во компаниите, на почетокот во Америка, а за кратко време и во останатите делови на светот. Тие методи и техники за градење на тимовите главно се однесувале на јасно поставување на намерата и целта на тимот, идентификување и избирање на членови на

---

<sup>22</sup> McGregor, D. (2006), *The Human Side of Enterprise*, New York: The Mc-Hill Companies , p.155

<sup>23</sup> Забелешка на авторот: Bruce Tuckman е роден во САД, во 1938 г., познат психолог

тимот потребни за постигнување резултати во тимот, утврдување кои задачи треба да се извршат за да се постигне крајната цел, соодветна распределба на тие задачи со способностите и знаењата на членовите во тимот и сл.

Тимската работа во основните училишта се појавува и теоретски се осмислува кон крајот на 1950-тите и почетокот на 1960-тите години на 20. век најпрво во САД, а потоа и во Европа. Потоа, тимската работа како модел на организирање на вработените во институциите интензивно се применува и во другите општествени организации. Таа постанува составен дел од работата на компаниите, затоа што дава сè поголем ефект и продуктивност во работните процеси во институциите. Според американскиот професор по психологија и менаџмент Richard Guzzo<sup>24</sup>, развојот на тимовите и тимската работа во текот на последните години од XX век може да се подели на четири субјективни и временски фази:

- во 1960-тите години на 20. век тимот е инструмент за обука и стекнување искуство, во насока на унапредување на управувањето во организацијата;
- во 1970-тите на 20. век тимот се користи како алатка која помага во намалување на отуѓеноста меѓу вработените во организацијата и градење на добри меѓучовечки односи меѓу нив;
- во 1980-тите години на 20. век, тимот се користи како конкурентна предност за подобрување на продуктивноста и квалитетот во работењето во институциите;
- во ерата на глобализација - тимовите се составна компонента на речиси сите организации.

Во почетокот на истражувањето на тимовите во училиштата, тие се користеле многу поретко, за во денешно време да се достигне состојба на нивно интензивно користење и примена со цел зголемување на квалитетот на работата во институциите.

---

<sup>24</sup> Rosenhauer, S. (2005), *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*, Norderstedt: GRIN Cop, p. 6  
59

**II ДЕЛ**  
**МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕ**

## 1. Предмет на истражување

*Предмет на истражување* во овој труд е придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата.

Притоа, тимската работа се разгледува како современ и ефикасен модел на организирање и функционирање на директорите, стручните соработници и наставниците во училиштата. Акцентот е ставен на тимската работа како процес на организирање на повеќе индивидуи насочени кон остварување на една заедничка цел. Поконкретно, тимската работа се истражува во основните и средните училишта, особено нејзиниот придонес за остварување на една квалитетна настава во овие институции, т.е. настава која овозможува успешно воспитување и образување на учениците во идни образовани и способни генерации.

Со оглед на тоа дека тимската работа е сè повеќе застапена во сите области во општествениот живот, во образованието станува особено атрактивен модел на работа и истовремено нов и интересен предмет на истражување кој допрва треба подетално да се разгледа и проучи.

Во овој труд се проучува застапеноста на тимската работа во училиштата и нејзиниот придонес за постигнување на квалитетна настава во училиштата. Потоа се истражуваат неколку значајни прашања: кои видови тимови се формираат во училиштата, причините за вклученоста на поединците во тимската работа, факторите кои влијаат за успешна тимска работа, моделот на личноста на водачот на тимот, мотивацијата на вработените за учество во тимска работа, позитивните и негативните ефекти од примената на тимската работа, соработката, комуникацијата, меѓучовечките односи во тимската работа во училиштата, големината на тимовите, примената на обуки за моделот на тимска работа во училиштата, тимови кои најмногу придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата, подрачје на наставата во кое тимската работа дава најголем придонес и друго.

## 2. Цел и карактер на истражувањето

Основна *цел* на истражувањето е да се утврди дали и колку тимската работа е застапена во училиштата; дали и колку тимската работа придонесува за остварување на квалитетна настава во училиштата.

Во однос на *карактерот* на истражувањето се користи:

- *применето истражување* (во овој труд се истражува примената на тимската работа како современ модел на организација во училиштата и нејзиниот придонес за квалитетот на наставата)
- *евалуациско истражување* (се оценува колку тимската работа е застапена во училиштата и колку таа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, потоа се оценуваат позитивните и негативните ефекти од примената на тимската работа во училиштата, факторите кои влијаат за успешна тимска работа, се оценува комуникацијата и соработката во тимската работа, се оценува во кој сегмент од наставата тимската работа дава најголем ефект и др.)
- *развојно истражување* (се истражува придонесот на тимската работа во наставата и се мери во однос на дотогашните облици, методи на работа, особено во однос на групната форма на работа која се разликува од тимската форма на работа)
- *акционо истражување* (истражувањето има за цел да реши практични проблеми во општеството и да придонесе за унапредување на практиката, односно проучувањето на тимската работа како комплексен процес со сите негови елементи овозможува воведување на еден нов модел на организација на поединците во училиштата, а со него остварување на многу заеднички практични проблеми, чиешто решавање е од интерес за општествениот развој, поконкретно образовниот развој)

- *теренско истражување* (проблемот се истражува по пат на непосредно проценување и мерење на работата на училиштата и размислувањата на одредени поединци во училиштата, кои се добиваат по пат на нивно интервјуирање, анкетирање, скалирање)
- *трансверзално истражување* (едновремено се проучува тимската работа во различни училишта и во различни услови, во временски период од три месеци и со користење на различни примероци на лица од различна возраст, пол, стручна квалификација)
- *компаративно истражување* (се истражува разликата меѓу тимот и групата како модели на организирање во училиштата, се споредува застапеноста и ефектот на тимската работа меѓу основните и средните училишта, се споредува мислењето на испитаниците од различен пол, возраст, стручна квалификација, а притоа се користи иста методологија и техники на истражување)
- *современо истражување* (се истражува актуелна општествена појава - тимска работа)
- *дескриптивно истражување* (се опишува состојбата таква каква што е во училиштата, односно се опишува појавата – тимската работа во училиштата онаква каква што е во моменталната ситуација)
- *монодисциплинарно истражување* (истражувањето се одвива во областа на една научна дисциплина - образованието)
- *индивидуално истражување* (се врши од страна на еден поединец - истражувач)
- *квалитативно истражување* (во ова истражување се употребуваат „помеки” и поприродни методи и начини на истражување со примена на интервју, но по потреба и на анкета и на скали на проценка како квантитативни техники и инструменти на истражување).

### 3. Задачи на истражување

Целта на истражувањето е конкретизирана низ следниве задачи:

- да се утврди дали и колку е застапена тимската работа во училиштата
- да се утврди дали и колку таа придонесува за квалитетот на наставата
- во кои ситуации е најмногу потребна тимска работа како модел на организирање и функционирање на поединците во училиштата
- кои видови тимови најмногу се формираат во училиштата
- од колку члена најчесто се формираат тимовите во училиштата
- дали се прави разлика меѓу тимско и групно работење во училиштата
- какви ефекти од тимското работење остваруваат членовите од тимот
- каква е комуникацијата, соработката и меѓучовечките односи меѓу членовите на тимот при тимското работење
- во кој сегмент од наставата тимската работа дава најголем придонес
- дали тимската работа придонесува за планирање и подготовка на годишните наставни програми во училиштата
- дали се организираат обуки за примена на тимска работа во училиштата
- кои се факторите што придонесуваат за успешна тимска работа во училиштата
- кои се најкарактеристичните одлики на водачот на тимот што придонесуваат за успешно тимско работење на сите членови од тимот
- која е главната мотивација за учество во тимска работа на поединците во училиштата

## 4. Хипотези на истражувањето

Поаѓајќи од предметот и целта на истражувањето, поставена е следнава *општа хипотеза*:

- тимската работа е многу застапена во училиштата како современ и ефикасен модел на организација и работа на наставниците, стручните соработници и директорите и истата многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата.

Поаѓајќи од задачите на истражување, се поставени овие *посебни хипотези*:

- во училиштата, најчесто се формираат самоуправувани, еднофункционални, повремени тимови
- тимската работа најчесто се применува кога треба да се реши некој заеднички проблем или задача и при воведување на проекти во училиштето
- во училиштата се прави разлика меѓу тимска и групна форма на работа како модели на организирање на поединците во училиштата
- тимовите во училиштата најчесто бројат од 5-7 члена
- во тимската работа во училиштата постои отворена и јасна комуникација и соработка; почитување на сечие мислење и добри меѓучовечки односи меѓу членовите од училиштата
- во тимовите во училиштата, задачите подеднакво се распределени меѓу членовите од тимот според нивните способности
- тимското работење има позитивни и негативни ефекти во работата на наставниците во училиштата
- тимската работа многу придонесува за планирање и подготовка на годишните наставни програми

- во училиштата се организираат обуки за примена на тимската работа кај наставниците
- родителите се вклучуваат во училишните тимови
- за успешна тимска работа најмногу влијаат знаењата и стручните компетенции на учесниците во тимот, големината на тимот, природата на задачата
- личноста на водачот на тимот најмногу ја одликуваат особините: истрајност и амбициозност
- главна мотивација за учество на членовите во тимот е сигурноста дека припаѓаат на одредена група при решавање на некој заеднички проблем, потоа предизвикот кон решавање нови задачи и учење нови нешта.
- тимската работа дава најголем придонес во планирање и подготовка на наставата во училиштата
- тимската работа се применува за подготовка на индивидуализирана настава

## 5. Варијабли на истражувањето

Независна варијабла во ова истражување е тимската работа како модел на организирање и функционирање на наставниците, стручните соработници и директорите при решавање на одредени прашања поврзани со наставата и воннаставните активности во училиштата.

Зависна варијабла е последицата, онаа појава на која се делува и кај која може да се јават промени под влијание на независната варијабла, односно во ова истражување е квалитетот на наставата, т.е. воспитно-образовниот процес во училиштата.

## 6. Организација и тек на истражувањето

Истражувањето се одвиваше во сите основни училишта во општина Ѓорче Петров и во сите средни училишта во општина Ѓорче Петров и општина Карпош со непосредно учество на истражувачот, а негде со посредство на стручните соработници во училиштето.

Бидејќи се применува квалитативно истражување, текот на истражувањето не беше строго утврден, а по потреба етапите на истражување се повторуваа. *Временската рамка* на истражувањето беше флексибилна и самото истражување траеше 3 месеци. Во оваа временска рамка е вклучено: обезбедување пристап до училиштата каде ќе се врши истражувањето, подготовка на инструментите и нивно умножување, дистрибуирање на инструментите, спроведување на интервјуата, кодирање на одговорите од инструментите, нивно групирање, анализа, споредување, интерпретација, потоа анализа и интерпретација на содржината на интервјуата.

Од материјално-технички аспект беа потребни средства за организирање на превозот, умножување на инструментите, диктафон за снимање на интервјуата и компјутер за квантитативна обработка на податоците.

## 7. Методи, техники и инструменти на истражување

За остварување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето беа комбинирани неколку квалитативни, но и квантитативни методи, техники и инструменти на собирање и обработка на податоци, бидејќи во практиката не може да се направи строга дистинкција помеѓу квантитативното и квалитативното истражување, туку најчесто се работи за комбинација од тие две, односно се „држи“ една средина.

Во ова истражување како **основни методи** на проучување се применети:

- *методот на анализа*, затоа што проблемот на истражување е сложен и потребно е воочување на неговите фактори, компоненти и меѓусебни односи меѓу овие делови
- *метод на апстракција* со кој се издвојуваат општите својства на појавата што се истражува
- *методот на генерализација* бидејќи се врши воопштување на посебните својства на појавата и се оди кон една општа определба за појавата што се истражува
- *метод на индукција* со кој се изведува еден општ став за појавата што се истражува од повеќе посебни ставови и се доаѓа до еден заклучок.

Во ова истражување се користени следниве **истражувачки техники**:

- *интервју*
- *анкета*
- *скалирање*

*Интервјето* како квалитативна техника се спроведе со претходно подготвени прашања и беше насочена кон директорите, стручните соработници (педагози

и психолози) и наставниците во училиштата како испитаници во истражувањето. Притоа, испитаниците претходно беа запознаени со темата на истражување за која се разговара. Комуникацијата се одвиваше на адекватно, академско ниво и се користеше отворен и рамноправен однос со интервјуираните. Интервјуто е спроведено со прибележување на белешки и со помош на снимање со диктафон. Преку интервјуто се добија податоци за причините за вклучување во тимска работа, за разликата меѓу тимовите и групите, за комуникацијата, соработката и меѓучовечките односи во тимовите, за позитивните и негативните ефекти од тимската работа, за големината на тимовите, за видовите на тимови во училиштата, за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата, за вклученоста на родителите во училишните тимови, за примена на обуки за тимска работа во училиштата и друго.

*Анкетата* е квантитативна техника која се користи за собирање на податоци, при што испитаниците даваат писмени одговори на прашања што се претходно подготвени и формулирани. Анкетата како истражувачка техника овозможи за кратко време да се испитаат релативно голем број наставници.

*Скалирање* е квантитативна техника на истражување со која се процени степенот на изразеност на одредено својство или појава. Оваа техника е спроведена со употреба на неколку скали за процена како истражувачки инструменти: графичка и нумеричка скала на процена наменети за наставниците како испитаници.

**Истражувачки инструменти** користени во ова истражување се:

- *анкетните листови (прашалници)* што се наменети за наставниците од основните и средните училишта. Се користат прашалници од затворен тип, каде на листа со четири специјално формулирани прашања, испитаникот писмено заокружува само еден од понудените можни одговори. На тој начин се добија податоци за видовите тимови кои

најчесто се формираат и во кои учествуваат наставниците во основните и средните училишта.

- *графичка скала за процена (кластер)* е инструмент за истражување кој беше претставен со една хоринзонтална линија на која се дадени судови за процена за интензитетот на појавата што се испитува, при што испитаникот треба да го означи она место на линијата кое по негово мислење најмногу одговара на интензитетот на дадената појава. Во овој инструмент беа поставени две прашања на кои треба да се одговори со бележење на интензитетот на појавата што се истражува. Со графичката скала за процена се добија податоци за степенот на застапеност на тимската работа како модел на функционирање во училиштата, како и за степенот на придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата.
- *скала на рангирање* како варијанта на нумеричката скала е инструмент за истражување каде со помош на броеви се утврди степенот на својството кое се проценува. Во овој случај, беа користени 5 прашања со подредување на интензитетот на секоја од појавите која се истражува со помош на броевите од 1 (за најмалку изразено својство) до 5 (за најмногу изразено својство). Со нумеричката скала се добија податоци за факторите за успешна тимска работа, за особините на водачот на тимот, за мотивацијата за учество на наставниците во тимската работа и за придонесот на тимската работа во наставата во училиштата.

На првата страна од секој вид инструмент беше објаснето зошто се спроведува ова истражување и какво е неговото значење за науката и образованието и начинот како да се одговори на прашањата од инструментите. Потоа се дадени податоци за назив на училиштето, возраста, полот на испитаниците и наставата што ја изведуваат испитаниците (одделенска или предметна настава). Тоа значи дека истражувањето беше анонимно, со цел да се добијат пообјективни податоци за испитуваните појави.

## 8. Популација и примерок

*Популација* на истражување се наставниците, стручните соработници и директорите во сите основни училишта во општина Ѓорче Петров и сите средни училишта на ниво на општина Ѓорче Петров и на општина Карпош. Испитаниците беа избрани по случаен избор и се обезбеди доволно репрезентативен примерок.

Единица на *примерок* се наставниците, стручните соработници и директорите. Во ова истражување се користат најтипичните *примероци* на испитаници: *примерок по процена, пригоден примерок и примерок на снежна топка*.

При примена на *примерок по процена*, се користат испитаници кои најмногу ќе придонесат во истражувањето, па во овој случај примерок на испитаници кои се проценети дека најмногу можат да послужат за ова истражување се: директорите, стручните соработници и наставниците во училиштата и се формираат критериуми за избор според карактеристиките: пол, возраст, стручна квалификација.

При *пригодниот примерок* се избирани оние испитаници кои се достапни, со кои се смета дека може да се соработува и кои можат да ги дадат потребните информации (директори, стручни соработници, наставници). Како варијанта на пригодниот примерок е употребен и *примерокот на снежна топка*, при кој се стапува во контакт со една група испитаници (директори, стручни соработници, наставници) кои не запознаа со нивни колеги од други училишта, од кои понатаму се добија информации за контакт со трета група испитаници кои се истражувани.

*Примерокот на директори* го сочинуваат двајца директори, при што еден директор раководи во основно училиште, а еден директор раководи во средно училиште. Директорот како раководен орган во училиштата има најголем увид за ефектите од работењето на останатиот кадар во училиштето и за успехот на целото училиште воопшто. Токму затоа, земањето на директорот како испитаник е од големо значење за ова

истражување, затоа што објективно дава увид и процена за животот и работата во самото училиште. На овие испитаници беше применета истражувачката техника – интервју.

*Примерокот на стручни соработници* го сочинуваат вкупно четири стручни соработници (двајца педагози и двајца психолози), на кои е применета истражувачката техника – интервју. Од нив, еден педагог и психолог се од основно училиште, а еден педагог и психолог се од средно училиште. Тие како стручен кадар учествуваат во органите на управување на училиштето (училишни одбори), во наставничките и одделенските совети и во други активности во училиштето. Стручните соработници добиваат тромесечни, полугодишни и годишни извешати за подготовка, реализираност на наставата, за евалуација на наставата, информации за напредокот на учениците и други податоци поврзани со наставата. Оттука произлегува потребата за нивно испитување, затоа што се извор на релевантни податоци за работата во училиштето, поконкретно за примена на моделот на тимската работа во училиштата и неговиот придонес за квалитетот на наставата. Овие испитаници беа користени во истражувачката техника – интервју.

*Примерокот на наставници* опфаќа 100 наставници (50 наставници од основните училишта и 50 наставници од средните училишта), на кои беа применети инструменти за истражување – анкетни листови, графички скали на процена и скали на рангирање. Наставниците се реализатори на наставата и се директно вклучени во неа. Токму затоа, наставниците како испитаници се од големо значење за добивање податоци за оваа тема на истражување. Исто така, во истражувачката техника - интервју беа земени тројца наставници како испитаници, при што еден наставник предава одделенска настава во основните училишта, еден наставник предава предметна настава во основно училиште и еден наставник предава предметна настава во средно училиште.

Изворот на податоци којшто е добиен од сите испитаници е примарен, затоа што директно се доаѓа во контакт со испитаниците.

**III ДЕЛ**  
**АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ ОД**  
**ИСТРАЖУВАЊЕТО**

## 1. Застапеност на тимската работа во училиштата и нејзиниот придонес за квалитетот на наставата

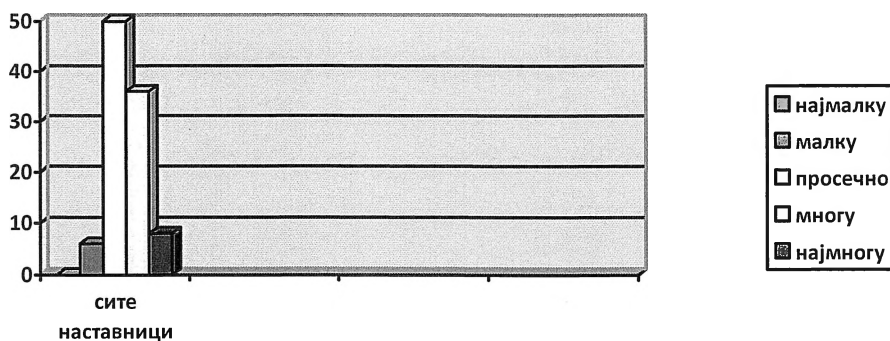
Во ова истражување се користени графички скали за процена како истражувачки инструменти, со цел да се процени степенот на застапеност на тимската работа во училиштата и степенот на придонес на тимската работа за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата, а со тоа да се потврдат главните хипотези од овој труд.

Податоците се групирани и споредени според видот на училиштето во кое работат испитаниците (основно или средно училиште), наставата во која се вклучени испитаниците (одделенска или предметна настава), полот на испитаниците (машки или женски пол) и според возраста на испитаниците (испитаници на возраст од 23 до 64 години, поделени во категории со опсег од 13 години).

На првото прашање колку тимската работа ја користите во ваешето училиште, добиени се следниве резултати.

**Табела бр. 1** Мислењето на наставниците за застапеноста на тимската работа во основните и средните училишта (N=100)

| Испитаници                  | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |   | вкупно |     |
|-----------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                             | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | % | f      | %   |
| Наставници од сите училишта | 0        | 0 | 6     | 6 | 50       | 50 | 36    | 36 | 8        | 8 | 100    | 100 |

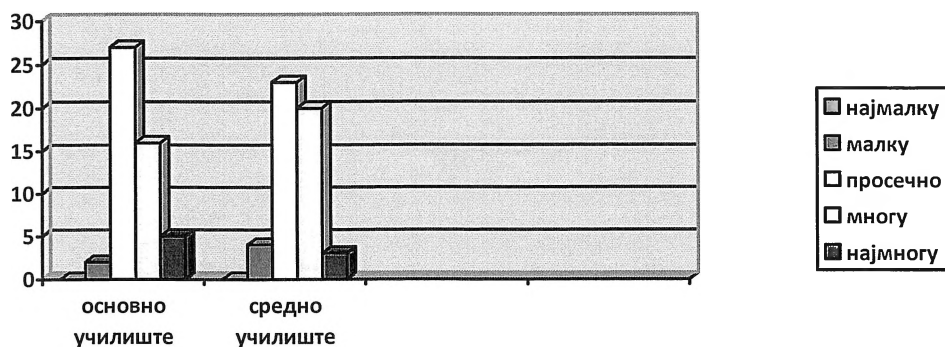


**Графикон бр. 1** Мислењето на наставниците за застапеност на тимската работа во основните и средните училишта (N=100)

Од табела бр.1 и графикон бр.1, се забележува дека најголем дел од наставниците (50%) од сите основни и средни училишта во општина Ѓорче Петров и општина Карпош, се изјасниле дека тимската работа како модел на организирање на наставниците е просечно застапена во училиштата, а 36% од наставниците се изјасниле дека тимската работа е многу застапена во нивните училишта.

**Табела бр. 2** Мислењето на наставниците од основните училишта (N=50) и од средните училишта (N=50) за застапеност на тимската работа како модел на организација на наставниците во основните и средните училишта

| Испитаници                     | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|--------------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници од основни училишта | 0        | 0 | 2     | 4 | 27       | 54 | 16    | 32 | 5        | 10 | 50     | 100 |
| Наставници од средни училишта  | 0        | 0 | 4     | 8 | 23       | 46 | 20    | 40 | 3        | 6  | 50     | 100 |

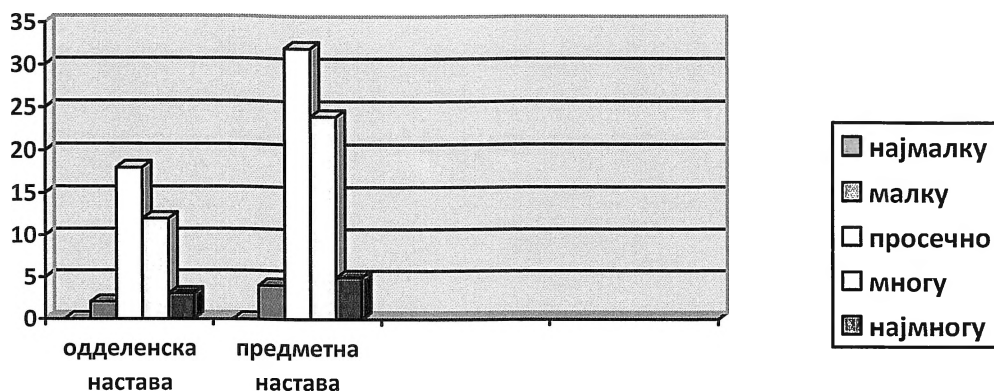


**Графикон бр.2** Мислењето на наставниците од основните училишта (N=50) и од средните училишта (N=50) за застапеност на тимската работа како модел на организација на наставниците во основните и средните училишта

Од табела бр.2 и графикон бр.2 може да се увиди дека најголем дел од наставниците и од основните (54%) и од средните училишта (46%) се изјасниле дека тимската работа е просечно застапена во нивните училишта.

**Табела бр. 3** Мислењето на наставниците од одделенска настава (N=35) и наставниците од предметна настава (N=65) за застапеност на тимската работа во училиштата

| Испитаници                       | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |   | вкупно |     |
|----------------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                                  | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | % | f      | %   |
| Наставници од одделенска настава | 0        | 0 | 2     | 6 | 18       | 51 | 12    | 34 | 3        | 9 | 35     | 100 |
| Наставници од предметна настава  | 0        | 0 | 4     | 6 | 32       | 49 | 24    | 37 | 5        | 8 | 65     | 100 |

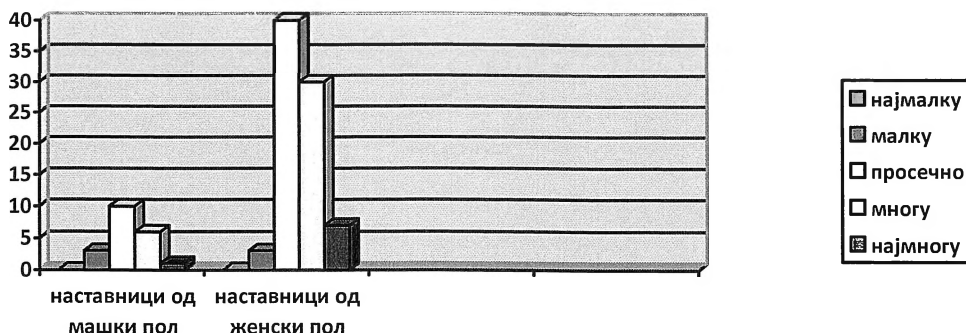


**Графикон бр.3** Мислењето на наставниците од одделенска настава (N=35) и наставниците од предметна настава (N=65) за застапеност на тимската работа во училиштата

Од табела бр.3 и графикон бр.3 може да се види дека најголем дел од испитаниците од одделенска настава (5%) и од предметна настава (49%) сметаат дека тимската работа е просечно застапена во нивните училишта.

**Табела бр. 4** Мислењето на наставниците од машки пол (N=20) и женски пол (N=80) за застапеност на тимската работа во училиштата

| Испитаници               | најмалку |   | малку |    | просечно |    | многу |    | најмногу |   | вкупно |     |
|--------------------------|----------|---|-------|----|----------|----|-------|----|----------|---|--------|-----|
|                          | F        | % | f     | %  | f        | %  | f     | %  | f        | % | f      | %   |
| Наставници од машки пол  | 0        | 0 | 3     | 15 | 10       | 50 | 6     | 30 | 1        | 5 | 20     | 100 |
| Наставници од женски пол | 0        | 0 | 3     | 4  | 40       | 50 | 30    | 37 | 7        | 9 | 80     | 100 |



**Графикон бр. 4** Мислењето на наставниците од машки пол (N=20) и женски пол (N=80) за застапеност на тимската работа во училиштата

Од табела бр.4 и графикон бр.4 може да се види дека најголем дел од наставниците и од машки пол (50%) и од женски пол (50%) сметаат дека тимската работа е просечно застапена во училиштата.

**Табела бр.5** Мислењето на наставниците од различни возрасни групи за застапеност на тимската работа во училиштата

| Испитаници                               | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|--|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|  | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници на возраст од 23 до 36 години | 0        | 0 | 1     | 4 | 12       | 46 | 11    | 42 | 2        | 8  | 26     | 100 |
| Наставници на возраст од 37 до 50 години | 0        | 0 | 3     | 6 | 27       | 53 | 16    | 31 | 5        | 10 | 51     | 100 |
| Наставници на возраст од 51 до 64 години | 0        | 0 | 2     | 9 | 11       | 48 | 9     | 39 | 1        | 4  | 23     | 100 |



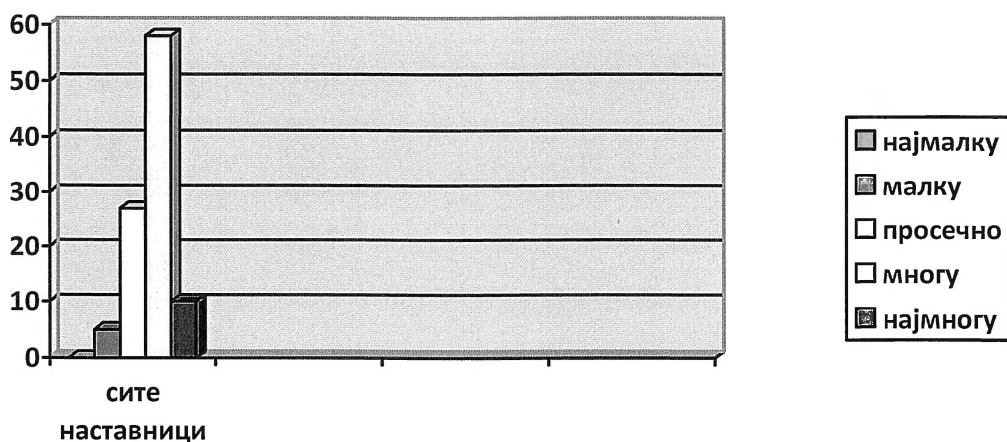
**Графикон бр.5** Мислењето на наставниците на возраст од 23 до 36 години (N=26), наставниците на возраст од 37 до 50 години (N=51) и на наставниците на возраст од 51 до 64 години (N=23) за застапеност на тимската работа во училиштата

Од табела бр.5 и графикон бр.5 може да се види дека најголем дел од наставниците на возраст од 24 до 36 години (46%) или помлада група на наставници сметаат дека тимската работа е просечно застапена во училиштата, а истото мислење го имаат и наставниците од средната возрасна (31%) и постарата возрасна група на наставници (39%).

На второто прашање – колку тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште, добиени се следниве резултати:

**Табела бр. 6** Мислењето на наставниците за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата (N=100)

| Испитаници                  | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|-----------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                             | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници од сите училишта | 0        | 0 | 5     | 5 | 27       | 27 | 58    | 58 | 10       | 10 | 100    | 100 |

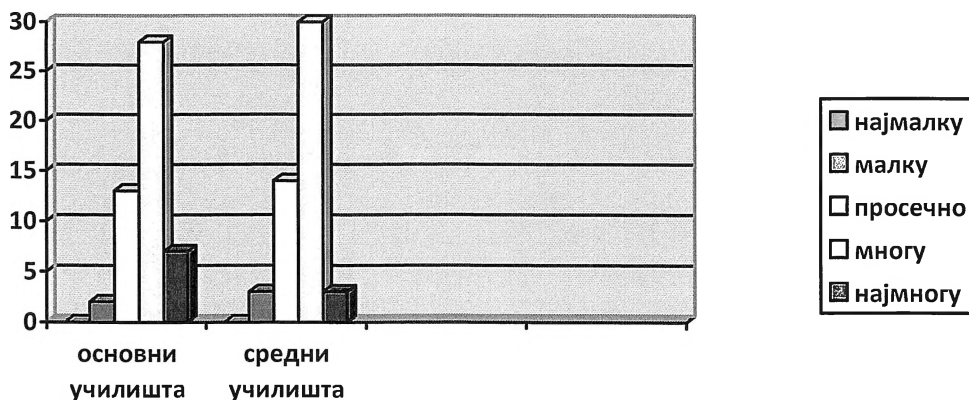


**Графикон бр.6** Мислењето на сите наставници за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата (N=100)

Од табела бр. 6 и графикон бр.6, може да се увиди дека најголем дел од сите испитани наставници (58%) во училиштата сметаат дека тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата, а 27% од наставниците се изјасниле дека тимската работа просечно придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата.

**Табела бр. 7** Мислењето на наставниците од основните училишта (N=50) и на наставниците од средните училишта (N=50) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

| Испитаници                     | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|--------------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници од основни училишта | 0        | 0 | 2     | 4 | 13       | 26 | 28    | 56 | 7        | 14 | 50     | 100 |
| Наставници од средни училишта  | 0        | 0 | 3     | 6 | 14       | 28 | 30    | 60 | 3        | 6  | 50     | 100 |

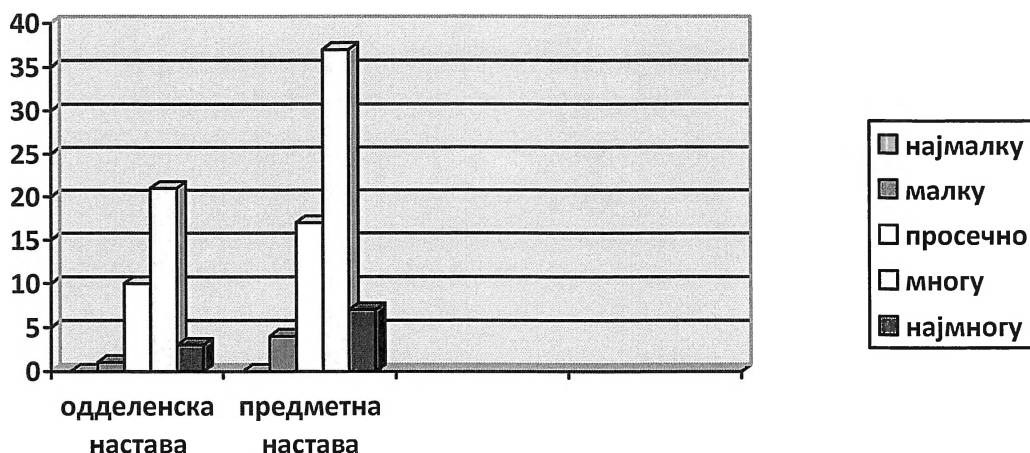


**Графикон бр. 7** Мислењето на наставниците од основните училишта (N=50) и на наставниците од средните училишта (N=50) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

Од табелата бр.7 и графиконот бр.7 може да се увиди дека најголем дел од наставниците и од основните училишта (56%)и од средните училишта (60%) сметаат дека тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во нивните училишта.

**Табела бр.8** Мислењето на наставниците од одделенска настава (N=35) и на наставниците од предметна настава (N=65) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

| Испитаници                       | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|----------------------------------|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                                  | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници од одделенска настава | 0        | 0 | 1     | 3 | 10       | 28 | 21    | 60 | 3        | 9  | 35     | 100 |
| Наставници од предметна настава  | 0        | 0 | 4     | 6 | 17       | 26 | 37    | 57 | 7        | 11 | 65     | 100 |

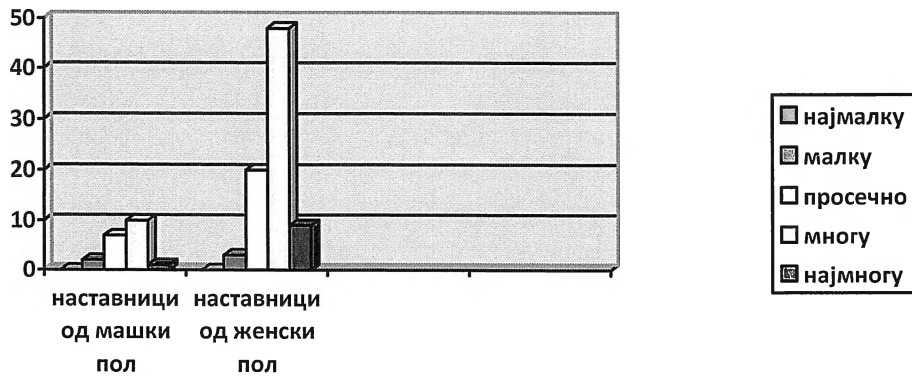


**Графикон бр.8** Мислењето на наставниците од одделенска настава (N=35) и на наставниците од предметна настава (N=65) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

Од табела бр.8 и од графикон бр.8 може да се види дека најголем дел од наставниците и од одделенска настава (60%) и од предметна настава (57%) сметаат дека тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата.

**Табела бр. 9** Мислењето на наставниците од машки пол (N=20) и на наставниците од женски пол (N=80) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

| Испитаници               | најмалку |   | малку |    | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|--------------------------|----------|---|-------|----|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|                          | f        | % | f     | %  | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници од машки пол  | 0        | 0 | 2     | 10 | 7        | 35 | 10    | 50 | 1        | 5  | 20     | 100 |
| Наставници од женски пол | 0        | 0 | 3     | 4  | 20       | 25 | 48    | 60 | 9        | 11 | 80     | 100 |



**Графикон бр.9** Мислењето на наставниците од машки пол (N=20) и на наставниците од женски пол (N=80) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

Од табела бр.9 и графикон бр.9 може да се види дека најмногу наставници од машки и наставници од женски пол сметаат дека тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата.

**Табела бр.10** Мислењето на наставниците на возраст од 23 до 36 години (N=26), наставниците на возраст од 37 до 50 години (N=51) и на наставниците на возраст од 51 до 64 години (N=23) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

| Испитаници                               | најмалку |   | малку |   | просечно |    | многу |    | најмногу |    | вкупно |     |
|--|----------|---|-------|---|----------|----|-------|----|----------|----|--------|-----|
|  | f        | % | f     | % | f        | %  | f     | %  | f        | %  | f      | %   |
| Наставници на возраст од 23 до 36 години | 0        | 0 | 1     | 4 | 5        | 19 | 16    | 62 | 4        | 15 | 26     | 100 |
| Наставници на возраст од 37 до 50 години | 0        | 0 | 2     | 4 | 17       | 33 | 27    | 53 | 5        | 10 | 51     | 100 |
| Наставници на возраст од 51 до 64 години | 0        | 0 | 2     | 9 | 5        | 22 | 15    | 65 | 1        | 4  | 23     | 100 |



**Графикон бр.10** Мислењето на наставниците на возраст од 23 до 36 години (N=26), наставниците на возраст од 37 до 50 години (N=51) и на наставниците на возраст од 51 до 64 години (N=23) за придонесот на тимската работа за квалитетот на наставата во училиштата

Од табела бр.10 и графикон бр.10 може да се види дека најголем дел од наставниците од сите возрасни групи сметаат дека тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во нивните училишта.

### 1.1 Заклучоци

Од анализа и интерпретација на податоците од истражувањето на наставниците со помош на графичките скали на процена, може да се изведат следниве заклучоци:

- Тимската работа е просечно застапена во основните и средните училишта (табели и графикони бр.1,2,3,4,5)
- Тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во основните и средните училишта (табели и графикони бр.6,7,8,9,10).

## 2. Видови тимови што се формираат во училиштата

Со помош на истражувачката техника – анкета е испитувано кои видови тимови најмногу се формираат во училиштата. Истражувачки инструмент што е користен е анкетниот лист (прашалник) од затворен тип и е применет на 100 наставници од основните и средните училишта како испитаници.

Податоците од анкетните листови се процентуално пресметани и средени во табели.

**Табела бр.11** Мислење на сите наставници од основните и средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според целта на тимовите (N=100)

|  | за добивање производ |    | за решавање проблем |    | за реинженеринг |   | за други организациски цели во институцијата |    | вкупно |     |
|--|----------------------|----|---------------------|----|-----------------|---|--|----|--------|-----|
|  | f                    | %  | f                   | %  | f               | % | f  | %  | f      | %   |
| Според целта, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 13                   | 13 | 33                  | 33 | 7               | 7 | 47   | 47 | 100    | 100 |

Од табела бр. 11, може да се види дека според целта на формирање на тимовите, најголем дел од наставниците (47%) од сите основни и средни училишта се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат тимови за остварување на некои организациски цели во училиштето, потоа 33 % од наставниците одговориле - за решавање на некој проблем, 13% од наставниците се изјасниле - за добивање некој производ и најмал процент на наставници (7%) се изјасниле за реинженеринг (анализирање на некоја појава, процес или дејност) во училиштата.

**Табела бр. 12** Мислењето на сите наставници од основните и средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според членството во тимовите (N=100)

|   | еднофункционални |    | меѓуфункционални |    | вкупно |     |
|---|------------------|----|------------------|----|--------|-----|
|   | f                | %  | f                | %  | f      | %   |
| Според членството, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 31               | 31 | 69               | 69 | 100    | 100 |

Од табела бр. 12 може да се види дека според членството на тимовите, најголем дел од наставниците (69%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат меѓуфункционални тимови, а 31% од наставниците се изјасниле дека се формираат еднофункционални тимови во училиштата.

**Табела бр. 13** Мислењето на сите наставници за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според структурата на тимовите (N=100)

|  | управувани |    | самоуправувани |    | вкупно |     |
|--|------------|----|----------------|----|--------|-----|
|  | f          | %  | f              | %  | f      | %   |
| Според структурата, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 46         | 46 | 54             | 54 | 100    | 100 |

Од табела бр. 13 може да се увиди дека според структурата на тимовите, најголем дел од наставниците (54%) се изјасниле дека во основните училишта најчесто се формираат самоуправувани тимови (тимови кои се под раководство на сопствен водач), а 46% од наставниците се изјасниле дека се

формираат управувани тимови (тимови под раководство на директорот како менаџер во училиштето).

**Табела бр. 14** Мислењето на сите наставници од основните и средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според времетраењето на тимовите (N=100)

|  | постојани |    | повремени |    | вкупно |     |
|--|-----------|----|-----------|----|--------|-----|
|  | f         | %  | f         | %  | f      | %   |
| Според времетраењето, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 25        | 25 | 75        | 75 | 100    | 100 |

Од табела бр. 14 може да се види дека според времетраењето на тимовите, најголем дел од наставниците (75%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат повремени тимови, а само 25% од наставниците се изјасниле дека во нивните училишта се формираат постојани тимови.

**Табела бр.15** Мислењето на наставниците од основните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според целта на тимовите (N=50)

|  | за добивање производ |    | за решавање проблем |    | за реинженеринг |    | за други организациски цели во институцијата |    | вкупно |     |
|--|----------------------|----|---------------------|----|-----------------|----|--|----|--------|-----|
|  | f                    | %  | f                   | %  | f               | %  | f  | %  | f      | %   |
| Според целта, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 7                    | 14 | 13                  | 26 | 6               | 12 | 24   | 48 | 50     | 100 |

Од табела бр. 15, може да се види дека според целта на тимовите, најголем дел од наставниците (48%) од основните училишта се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат тимови за остварување на некои организациски цели во училиштето, потоа 26% од наставниците одговориле - за решавање некој проблем, 14% од наставниците се изјасниле - за добивање некој производ и најмал процент на наставници (12%) се изјасниле за реинженеринг (анализирање на некоја појава, процес или дејност) во училиштата.

**Табела бр. 16** Мислењето на наставниците од основните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според членството на тимовите (N=50)

|   | еднофункционални |    | меѓуфункционални |    | вкупно |     |
|---|------------------|----|------------------|----|--------|-----|
|   | f                | %  | f                | %  | f      | %   |
| Според членството, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 13               | 26 | 37               | 74 | 50     | 100 |

Од табела бр. 16 може да се види дека, според членството на тимовите, најголем дел од наставниците (74%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат меѓуфункционални тимови (тимови составени од мешан состав од наставници од различна научна дисциплина, педагог, психолог, директор), а само 26% се изјасниле за еднофункционални тимови (тимови составени само од наставници од иста научна дисциплина, само од стручни соработници или тимови само од директори).

**Табела бр. 17** Мислењето на наставниците од основните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според структурата на тимовите (N=50)

|  | управувани |    | самоуправувани |    | вкупно |     |
|--|------------|----|----------------|----|--------|-----|
|  | f          | %  | f              | %  | f      | %   |
| Според структурата, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 19         | 38 | 31             | 62 | 50     | 100 |

Од табела бр. 17 може да се види дека според структурата на тимовите, најголем дел од наставниците (62%) се изјасниле дека во основните училишта најчесто се формираат самоуправувани тимови (тимови кои се под раководство на сопствен водач), а 38% од наставниците се изјасниле дека се формираат управувани тимови (под раководство на менаџерот на училиштето).

**Табела бр. 18** Мислењето на наставниците од основните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во училиштата, според времетраењето на тимовите (N=50)

|  | постојани |    | повремени |    | вкупно |     |
|--|-----------|----|-----------|----|--------|-----|
|  | f         | %  | f         | %  | f      | %   |
| Според времетраењето, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 15        | 30 | 35        | 70 | 50     | 100 |

Од табела бр. 18 може да се види дека според времетраењето на тимовите, најголем дел од наставниците (70%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат повременни тимови, а 30% од наставниците се изјасниле дека се формираат постојани тимови .

**Табела бр. 19** Мислењето на наставниците од средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во нивните училишта, според целта на тимовите (N=50)

|  | за добивање производ |    | за решавање проблем |    | за реинженеринг |   | за други организациски цели во институцијата |    | вкупно |     |
|--|----------------------|----|---------------------|----|-----------------|---|--|----|--------|-----|
|  | f                    | %  | f                   | %  | f               | % | f  | %  | f      | %   |
| Според целта, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 6                    | 12 | 20                  | 40 | 1               | 2 | 23   | 46 | 50     | 100 |

Од табела бр. 19 може да се види дека според целта, најголем дел од наставниците (46%) од средните училишта се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат тимови за остварување некои организациски цели во училиштето, потоа 40 % од наставниците одговориле - за решавање некој проблем, 12% од наставниците се изјасниле - за добивање некој производ и само 2% проценти од наставниците се изјасниле за реинженеринг (анализирање на некоја појава, процес или дејност) во училиштата.

**Табела бр. 20** Мислењето на наставниците од средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во нивните училишта, според членството на тимовите (N=50)

|   | еднофункционални |    | меѓуфункционални |    | вкупно |     |
|---|------------------|----|------------------|----|--------|-----|
|   | f                | %  | f                | %  | f      | %   |
| Според членството, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 18               | 36 | 32               | 64 | 50     | 100 |

Од табела бр. 20 може да се види дека според членството, најголем дел од наставниците (64%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат меѓуфункционални тимови, а 36% од наставниците се изјасниле дека се формираат еднофункционални тимови во нивните училишта.

**Табела бр. 21** Мислењето на наставниците од средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во нивните училишта, според структурата на тимовите (N=50)

|  | управувани |    | самоуправувани |    | вкупно |     |
|--|------------|----|----------------|----|--------|-----|
|  | f          | %  | f              | %  | f      | %   |
| Според структурата, тимови кои најчесто се формираат во училиштата | 27         | 54 | 23             | 46 | 50     | 100 |

Од табела бр.21 може да се види дека според структурата на тимовите, најголем дел од наставниците (54%) се изјасниле дека во средните училишта најчесто се формираат управувани тимови (тимови што се под контрола на директорот како менаџер во училиштето), а 46% од наставниците се изјасниле дека се формираат самоуправувани тимови во училиштата (тимови кои сами ја преземаат менаџерската функција, при што одбираат сопствен водач кој го води тимот).

**Табела бр. 22** Мислењето на наставниците од средните училишта за видовите тимови кои најчесто се формираат во нивните училишта, според времетраењето на тимовите (N=50)

|   | постојани |    | повремени |    | вкупно |     |
|---|-----------|----|-----------|----|--------|-----|
|   | f         | %  | f         | %  | f      | %   |
| <b>Според времетраењето, тимови кои најчесто се формираат во училиштата</b> | 10        | 20 | 40        | 80 | 50     | 100 |

Од табела бр. 22 може да се види дека според времетраењето на тимовите, најголем дел од наставниците (80%) се изјасниле дека во нивните училишта најчесто се формираат повремени тимови (тимови што се формираат додека трае некој проект во училиштето или задачата што треба да се оствари од интерес на училиштето) , а само 20% од наставниците се изјасниле дека се формираат постојани тимови во училиштата (тимови кои се формираат уште на почетокот на учебната година и траат во текот на целата учебна година во различни подрачја на наставата и вон наставата) .

## 2.1 Заклучоци

Врз основа на анализа на резултатите од табелите од анкетата на наставниците од основните и средните училишта, може да се заклучи дека:

- Во основните и средните училишта се застапени сите видови тимови, но според процентот на наставниците што се изјасниле, може да се види кои видови тимови најчесто се формираат во училиштата.
- Според целта на формирање на тимовите, во сите основни и средни училишта, најчесто се формираат тимови за остварување на некои организациски цели во училиштата (пр. начин на користење на одредени наставни техники во организација и реализација на наставата, за организација на патронен празник во училиштето, ученички натпревари и др.), на второ место за решавање некој проблем, потоа за добивање некој производ и најмалку за реинженеринг (анализирање на некоја појава, процес или дејност) во училиштата. (табели бр.11,15,19)
- Според членството на тимовите, во сите училишта најчесто се формираат меѓуфункционални тимови (тимови во кои членовите се од различни функции и нивоа во институцијата - директори, педагози, психолози и наставници од различна научна област).(табели бр.12,16,20)
- Според структурата на тимовите, во основните училишта најчесто се формираат самоуправувани тимови (тимови кои сами ја преземаат менаџерската одговорност) - (табела бр.17), а во средните училишта најчесто се формираат управувани тимови (тимови кои се под контрола на директорот како менаџер во училиштето) – (табела бр.21).
- Според времетраењето на тимовите, во сите училишта најчесто се формираат повремени тимови (тимови што се формираат додека трае некој проект во училиштето). (табели бр. 14,18 и 22)

### **3. Вклученоста во тимската работа, карактеристиките на тимската работа и придонесот на тимската работа во наставата во училиштата**

Со истражувачката техника – интервју беа собрани податоци за причините за учество на поединците во тимската работа во училиштата, за карактеристиките на тимската работа, за најчестите карактеристични тимови кои се формираат во училиштата, за поврзаноста на тимската работа со наставата, за вклучување на родителите како надворешни соработници на училиштето во тимската работа и др.

Интервјуто беше спроведено на двајца директори, четворица стручни соработници (двајца педагози и двајца психолози) и тројца наставници од основните и средните училишта.

Добиените одговори се прикажани табеларно, при што табелата има толку колони колку што има интервјуирани испитаници и толку редови колку што има теми за истражување. Податоците во табелата ја задржуваат својата оригиналност онака како што се забележани во истражувањето.

**Табела бр. 23 Интервју со директори од основно и средно училиште**

| <b>Прашања</b>  | <b>Директор од основно училиште</b>   | <b>Директор од средно училиште</b>                              |
|---|---|---|
| <b>1. Во кои ситуации најчесто формирате тимови во вашето училиште?</b> | Најчесто при изработка на: годишна програма за работа на училиштето, полугодишен и годишен извештај на училиштето, развоен училишен план, самоевалуација, организација на патронен празник на училиштето, прослави, хуманитарни акции на ниво на училиште и др. | Секогаш кога треба да се истражува во наставата и вон наставата |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>2. Дали правите разлика меѓу тим и група во вашето училиште и која е разликата?</b></p>  | <p>Да, тимот е помал број на луѓе кои се одговорни за организирање и спроведување на некоја активност, а група е случајно формирана за остварување на лични активности, а не заеднички</p> | <p>Да, правиме разлика, тимот е поорганизиран модел од групата и во тимот јас избирам кои наставници ќе учествуваат во зависност од нивните знаења, компетенции, способности, личноста, а групата е понеорганизирана</p> |
| <p><b>3. Од колку члена најчесто ги формирате тимовите за да има успешна тимска работа?</b></p>  | <p>Од 5 до 9 во зависност од активноста и бидејќи имаме подрачно училиште во кое наставата се реализира на албански наставен јазик, тимовите секогаш се од мешан состав пропорционално</p> | <p>Зависи од потребата, од 4 до 8 члена се формираат нашите тимови</p>   |
| <p><b>4. Опишете какви се комуникацијата, соработката и меѓусебните односи помеѓу членовите во тимот при тимското работење во вашето училиште?</b></p> | <p>Добри, се почитуваат различните мислења и секогаш се бара заедничко решение (заклучок) во интерес на сите субјекти</p>  | <p>Постои одлична соработка и комуникација и добри меѓучовечки односи помеѓу членовите во тимовите во нашето училиште</p>  |
| <p><b>5. Кои се позитивните, а кои се негативните ефекти од примената на моделот на тимска работа во вашето училиште?</b></p>                          | <p>Позитивен ефект: полесно и побрзо остварување на поставените цели.<br/>Негативен ефект: нееднаква ангажираност на сите членови</p>  | <p>Позитивен ефект од тимската работа е брзо и лесно завршување на работите, а негативен ефект е настанување конфликти меѓу членовите заради несоодветна распределба на работните задачи</p>                             |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>6. Дали тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште и во кој сегмент од наставата тимската работа најмногу придонесува за нејзиниот квалитет?</b></p> | <p>Да, тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во нашето училиште, а најмногу при подготовка и реализација на наставата и во професионален развој на наставниците и стручните соработници</p>  | <p>Да, тимската работа придонесува во подобрување на квалитетот на наставата, најмногу во организацијата и реализацијата на наставата</p>   |
| <p><b>7. Набројте неколку тимови кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште?</b></p>   | <p>Тим за изработка на годишна програма за работа на училиштето, тим за изработка на развојно планирање на училиштето, тим за изработка на самоевалуација на училиштето, тим за професионален развој на наставниците и стручните соработници, сите проектни тимови</p> | <p>Тимовите во нашето училиште се именувани како комисији, а функцијата им е иста. Тимови (комисији) кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата се:<br/>Тим од стручни предмети, тим за годишна наставна програма, тим за педагошка евиденција и докуменатција, тим за професионален развој на наставниците и стручните соработници, тим за комуникација со јавноста и промоција на училиштето, некои проектни тимови – пр. екотимот</p> |
| <p><b>8. Колку тимската работа ја користите за планирање на годишните наставни програми?</b></p>   | <p>Секогаш</p>   | <p>Доста често се користи</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>9. Дали во вашето училиште се организираат обуки за примена на моделот на тимска работа во вашата инситуција?</b> | Не се применувале обуки за примена на моделот на тимска работа | Да, се организирале обуки за примена на тимската работа од МОН (Министерство за образование и наука), Биро за развој на образование |
|--|--|---|

Од анализа и споредба на интервјуата на директорите од основно и средно училиште (табела бр. 23) може да се увиди дека:

1. Директорите се изјасниле дека тимската работа најчесто се користи за остварување на некои наставни и воннаставни активности во училиштето.
2. Во училиштата сите директори прават разлика меѓу тим и група, по тоа дека тимот е поорганизиран модел со избрани членови во согласност со нивните знаења, способности, личноста, насочени за спроведување на некоја активност, а групата е понеорганизирана и со случајно формирани членови насочени кон остварување на лични активности, а не заеднички активности.
3. Сите испитани директори кажуваат дека тимовите во нивните училишта најчесто бројат од 4-5 до 9 члена во зависност од потребата и активноста што се реализира.
4. Испитаните директори се изјаснија дека во тимската работа во нивните училишта постои одлична соработка и комуникација и добри меѓучовечки односи меѓу членовите во тимовите и се почитуваат различни мислења.
5. Во однос на позитивниот и негативниот ефект од примена на моделот на тимска работа, директорите се изјаснија дека позитивен ефект од тимска работа е брзо и лесно завршување на поставените цели. Како негативен ефект од примена на моделот на тимска работа, директорите се изјаснија дека тоа е нееднаквата ангажираност на сите членови од тимот и нееднаква распределба на работните задачи во тимот.

6. Двајцата директори се изјаснија дека тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, при што директорот од основно училиште смета дека тимската работа најмногу придонесува за подготовка и планирање на наставата и во професионален развој на наставниците и стручните соработници, а директорот од средно училиште се изјаснил дека таа најмногу придонесува за организација и реализација на наставата.

7. Како најзначајни тимови (комисии)<sup>25</sup> што придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата ги истакнале: тим за годишна наставна програма, тим за развоен училишен план, тим за самоевалуација на училиштето, тим за педагошка евиденција и документација, тим за професионален развој на наставниците и стручните соработници, тим за комуникација со јавноста и промоција на училиштето, проектните тимови (пр. еко тим)

8. Директорите се изјаснија дека тимската работа многу често се користи за подготовка и планирање на годишните наставни програми.

9. Во однос на прашањето за примена на обуки за моделот на тимска работа во училиштата, директорот од основно училиште се изјасни дека не се применувале обуки на таа тема во нивното училиште, а директорот од средно училиште се изјасни дека во нивното училиште се организирале обуки на тема од страна на МОН и Бирото за развој на образование.

Во истражувањето беа земени четворица стручни соработници (еден педагог и психолог се од основните училишта, а друг педагог и психолог се од средните училишта).

Во следната табела (табела бр. 24) се прикажани прашањата и одговорите на стручните соработници (педагог и психолог од основните училишта и педагог и психолог од средните училишта) од истражувачката техника – интервју.

---

<sup>25</sup> Во средните училишта тимовите се именувани како комисии, а имаат иста функција како тимовите

**Табела бр.24 Интервју со педагози и психолози во основните и средните училишта**

| <b>Прашања</b>  | <b>Педагог од основно училиште</b>   | <b>Педагог од средно училиште</b>   | <b>Психолог од основно училиште</b>   | <b>Психолог од средно Училиште</b>  |
|---|--|---|---|---|
| <b>1.Во кои ситуации најчесто формирате тимови во вашето училиште?</b>                    | За наставни и воннаставни активности   | За наставни и воннаставни активности во училиштето во вид на комисији   | Кога треба да се оствари некоја задача, активност поврзани со наставата и вон наставата | Секогаш кога е потребно за наставните и воннаставните активности во вид на комисији                       |
| <b>2.Дали правите разлика меѓу тим и група во вашето училиште и која разликата?</b>       | Да, тимот е со посебни задолженија и координација, а групата е понеорганизирана  | Да, правиме разлика по тоа што групата е случајно формирана, неофицијална и неодредена, а тимот е официјална, посериозна организација | Да, тимот за разлика од групата е поорганизирана форма                                  | Да, тимот е со заемно кореспондира ни членови, работи како една целина, а во групата секој за себе работи |
| <b>3.Од колку членови најчесто ги формирате тимовите за да има успешна тимска работа?</b> | Зависно од сложеноста на работата, кај поедноставни задачи од 3 до 5 члена, а кај посложени може и повеќе. Во принцип, 5 члена се доволни за еден тим. | Минимум 5 члена, а максимум 10 члена, најчесто од 5 до 7 члена  | Најчесто тимовите ги формираме од 5 члена   | Најчесто од 5 члена   |

|   |  |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
| <p><b>4.Опишете какви се комуникацијата, соработката и меѓусебните односи меѓу членовите во тимот при тимското работење во вашето училиште?</b></p> | <p>Добро меѓусебно соработуваат сите членови, има почитување и добра комуникација меѓу членовите во тимот</p>  | <p>Во тимовите постојат добри меѓучовечки односи, меѓусебно разбирање и почитување, меѓусебно договарање, добра соработка и слободна и отворена комуникација со надминување на бариери од секаков вид</p>   | <p>Отворена и јасна комуникација, добра соработка и добри меѓучовечки односи</p>  | <p>Постои меѓусебно почитување меѓу членовите, се користат отворени и јасни пораки</p>  |
| <p><b>5.Кои се позитивните, а кои се негативните ефекти од примената на моделот на тимска работа во вашето училиште?</b></p>                        | <p>Позитивен ефект: има повеќе идеи и поразновидни активности („повеќе глави подобро мислат”) Негативен ефект е избивање конфликти меѓу членовите кога некој ќе го сработи сам нештото</p> | <p>Позитивен ефект од тимската работа е тоа што подобро ќе се сработи работата од повеќе луѓе отколку од еден човек, особено за поголеми работи, односно многу глави даваат различни мислења кои кога ќе се спојат се добива креативен производ Негативен ефект: еден член работи повеќе од другите</p> | <p>Позитивен ефект е што брзо се сработуваат задачите, негативен ефект е еден член од тимот работи за сметка на друг член</p> | <p>Позитивен ефект е што за брзо време се извршува работата, а негативен ефект е што некои членови знаат да се пожалат дека еден член извршува задачи за сметка на друг</p> |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
| <p><b>6. Дали тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата и во кој сегмент од наставата, тимската работа најмногу придонесува за нејзиниот квалитет?</b></p> | <p>Да, тимската работа апсолутно придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, а најмногу во подготовка на наставата</p>                 | <p>Да, тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на настава и тоа најмногу во организација и реализација на наставата</p>   | <p>Да, тимската работа го подобрува квалитетот на наставата, а најмногу во оценувањето и соработката со родителите</p>   | <p>Да, тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, најмногу придонесува во планирање на наставата, во подготовка на инструменти, тестови, во реализација на некои проекти</p> |
| <p><b>7. Набројте неколку тимови кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште?</b></p>   | <p>Тим за самооценување, тим за годишни програми, тим за координирање на екстерно оценување, комисији за педагошка евиденција и документација</p> | <p>Тимови во вид на комисији: активите, комисија за прегледување на електронски дневници, комисија за екстерно оценување, комисија за напредок на децата со посебни потреби, комисија за напредок на талентирани деца, комисија за МИО (меѓуетничка интеграција)</p> | <p>Тим за изработка на годишни програми, тим за педагошка евиденција, тим за училишна клима, тим за комуникација со јавноста, некои проектни тимови - тим за екологија, тим за МИО, тим за „здрава храна за детство без мана”, тим за борба против насилство</p> | <p>Тимови (комисији): стручни активи по природни и општествени наставни предмети, тим за изработка на годишна наставна програма, проектните тимови (пр. тим на „зелено знаме”)</p>                             |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <p><b>8. Колку тимската работа ја користите за планирање на годишните наставни програми?</b></p> | <p>Доста често ја користиме тимската работа за планирање на годишните наставни програми</p> | <p>Често ја користиме тимската работа за планирање на годишните програми и се остварува преку активите за општествени науки, за природни науки, за јазиците, за уметностите и стручните предмети</p>                                    | <p>Секогаш ја користиме тимската работа за планирање на годишните наставни програми</p>   | <p>Многу се користи тимската работа за планирање на годишните наставни програми</p>   |
| <p><b>9. Дали во вашето училиште се организираат обуки за примена на тимската работа?</b></p>    | <p>Не сме имале интерни и екстерни обуки за примена на тимската работа</p>                  | <p>Обуки конкретно за тимска работа не се организирале, но се реализира тимска работа преку проектот за МИО (меѓуетничка интеграција) каде во соработка со училишта од друга националност се имплементира соработка и тимска работа</p> | <p>Да, во вид на интерни работилници, предавања за тимска работа од страна на наставници, а од надворешни соработници досега не се правеле такви обуки во нашето училиште</p> | <p>Да, се правеле едукации за работа во тим од надворешни соработници (Центар за стручно образование, Биро за развој на образование), па наставниците вршат десеминација на предавањето со колегите</p> |

Од анализа и споредба на интервјуата на педагозите и психолозите во основните и средните училишта (табела бр. 24) може да се увиди дека:

1. Сите стручни соработници се изјасниле дека тимската работа најчесто се користи за остварување на некои наставни и воннаставни активности во училиштето.

2. Во училиштата сите педагози и психолози прават разлика меѓу тим и група, по тоа дека тимот е поорганизиран, поофицијален модел на работа со заемно кореспондирани членови, а групата е понеорганизирана и случајно формирана.

3. Сите испитани педагози и психолози кажуваат дека тимовите во нивните училишта најчесто бројат околу 5 члена.

4. Испитаните педагози и психолози се изјаснија дека тимската работа во нивните училишта се засновува на добра соработка, меѓусебно договарање, разбирање на членовите, добри меѓучовечки односи, отворена и јасна комуникација меѓу членовите во тимот со надминување на бариери од секаков вид.

5. Во однос на позитивниот и негативниот ефект од примена на моделот на тимска работа, педагозите од основно и средно училиште се изјаснија дека позитивен ефект од тимска работа е подобро завршување на работните задачи („повеќе глави подобро мислат”), а психолозите од основно и средно училиште како позитивен ефект го ставиле брзо завршување на работните задачи во училиштето. Како негативен ефект од примена на моделот на тимска работа, сите педагози и психолози се изјасниле дека тоа е нееднаквата ангажираност на сите членови од тимот (еден член во тимот работи повеќе на сметка на другите членови).

6. Сите педагози и психолози сметаат дека тимската работа го подобрува квалитетот на наставата, при што стручните соработници (педагог и психолог) од основните училишта се изјаснија дека тимската работа најмногу

придонесува во подготовка, планирање на наставата, во оценување на наставата, а стручните соработници (педагог и психолог) од средните училишта – во подготовка на наставата и организација и реализација на наставата.

7. Како најзначајни тимови (комисии) што придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата ги истакнале: тим за годишна наставна програма, тим за екстерно оценување, тим за педагошка евиденција и документација, тим за напредок на деца со посебни потреби, тим за напредок на талентирани деца, тим за комуникација со јавноста и промоција на училиштето, проектните тимови (тим за МИО, тим за екологија, тим за „здрава храна за детство без мана“, тим за борба против насилство, тим за „зелено знаме“ и др.)

8. Сите стручни соработници се изјасниле дека тимската работа многу често се користи за подготовка и планирање на годишните наставни програми.

9. Во однос на прашањето за примена на обуки за моделот на тимска работа во училиштата, стручните соработници од основните училишта кажаа дека немале такви обуки во нивните училишта, а психологот од основно училиште дополни дека постоле само интерни работилници за моделот на тимска работа. Педагогот од средно училиште се изјасни дека тимската работа се спомнува при реализација на проектот на МИО (меѓуетничка интеграција), а психологот од средно училиште се изјасни дека во нивното училиште постоела десеминација на таа тема од страна на колеги кои посетувале обуки за истото надвор од училиштето, организирани од страна на Центар за стручно образование и од Бирото за развој на образование.

Во следната табела може да се види споредбата од интервјуто на наставникот од одделенска настава од основно училиште, на наставникот од предметна настава од основно училиште и на наставникот од предметна настава од средно училиште.

**Табела бр.25 Интервју со наставници од одделенска настава и предметна настава**

| Прашања  | Наставник од одделенска настава во основно училиште   | Наставник од предметна настава во основно училиште  | Наставник од предметна настава во средно училиште  |
|--|---|---|--|
| <b>1. Кога е потребно формирање на тим во вашето училиште?</b>       | За решавање на одреден проблем, за потребите на одреден проект, за подобрување на училишната клима  | За да се создаде нешто иновативно, за стекнување на нови знаења   | При реализација на проектни задачи и секогаш кога е потребно за остварување на некоја активност во училиштето                        |
| <b>2. Опишете ја тимската работа во еден тим во вашето училиште?</b> | Составување тим од неколку члена, избирање водач на тимот, разгледување и анализа на проблемот, правење план за работа, информирање на членовите за нивните задачи, реализација на задачите, самоанализа и вреднување на заедничката работа | Постои почитување на секоја личност во тимот, постои добра соработка и координација меѓу членовите и добри меѓучовечки односи | Постои отворена комуникација меѓу членовите, едно лице се поставува како водач, се распределуваат задачите подеднакво меѓу членовите |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p><b>3. Кои се позитивни и негативни ефекти од тимската работа?</b></p>   | <p>Позитивен ефект: подобро и побрзо се извршува поставената задача<br/>Негативен ефект: некој член работи повеќе на сметка на друг член во тимот</p>  | <p>Позитивен ефект: се раслојува одговорноста и подобро се извршуваат работните задачи<br/>Негативен ефект: тешко е да се изменаџираат и искоординираат сите членови</p> | <p>Позитивен ефект: подобро се остваруваат задачите (повеќе глави се поаметни од една)<br/>Негативен ефект: потешко е да се искоординираат сите членови</p>  |
| <p><b>4. Дали тимската работа придонесува за квалитетот на наставата во вашето училиште и во кој сегмент од наставата, тимската работа дава најголем придонес?</b></p> | <p>Тимската работа придонесува во голема мера за подобрување на квалитетот на наставата преку заедничката работа, споделување, учење и дружење, а најмногу придонесува во планирањето на годишни, месечни извешати и дневни подготовки, во подготовка на тестови за знаења</p> | <p>Да придонесува, во планирање и реализација на наставата, во подготовка на наставните програми за работа</p>   | <p>Да тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, со меѓусебна размена на искуства и подобрување на меѓучовечките односи, можност за унапредување и учење, а најмногу во организација и изведување на наставата и оценувањето</p> |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>5. Кои тимови најмногу придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште?</b></p> | <p>Стручен актив, преку споделување на знаењата за реализација на наставните часови меѓу колегите</p>   | <p>Тим за изработка на годишната наставна програма, тим за самоевалуација</p>   | <p>Тимот за самоевалуација на училиштето, при што врз основа на резултатите ќе се увиди во кој дел треба да се коригира или развива наставата, за да постои квалитетна настава во нашето училиште</p>                                      |
| <p><b>6. Дали родителите се вклучени во училишните тимови?</b></p>   | <p>Да, вклучени се родителите во проектните тимови кога треба нешто да се оствари и реализира (пр. проектот- „заедница за учење” каде се учат нови наставни методи, техники и форма на учење на децата)</p> | <p>Да, родителите се вклучени најчесто во проектни работилници</p>  | <p>Родителите учествуваат кога има некои проектни активности (пр. од МОН е овозможен проектот “Вешти и компетентни” ) преку формирање работилници, каде родителите се вклучуваат во изработка на производи, потоа во екотимовите и др.</p> |
| <p><b>7. Дали сметате дека тимската работа е ефикасен модел на работа на наставниците во училиштето?</b></p>     | <p>Да, затоа што на тој начин се овозможува да се споделат знаења, вештини меѓу колегите и се подобруваат меѓусебните односи и комуникацијата</p>   | <p>Да, сметам дека тимската работа е ефикасен модел на работа, затоа што подобро и полесно се завршуваат задачите</p> | <p>Да, тимската работа е ефикасен модел на работа затоа што овозможува подобро да се извршат задачите</p>  |

Од анализа и споредба на интервјуата на наставниците во основните и средните училишта (табела бр. 25) може да се увиди дека:

1. Сите испитани наставници се изјаснија дека тимската работа се употребува во нивните училишта за остварување на некои проекти, за стекнување нови знаења, а наставникот од одделенска настава истакнал и за подобрување на училишната клима.
2. Наставниците се изјаснија дека во тимската работа во нивните училишта има отворена и јасна комуникација, добра соработка, добри меѓучовечки односи и почитување на сите членови.
3. Во однос на позитивниот и негативниот ефект од примена на моделот на тимска работа, наставниците се изјаснија дека позитивен ефект од примена на моделот на тимска работа е подобро извршување на задачите. Како негативен ефект од примена на моделот на тимска работа, наставникот од одделенска настава се изјаснил дека тоа е нееднаквата ангажираност на сите членови од тимот, а наставниците од предметна настава во основно и средно училиште посочиле дека тоа е потешко координирање и менаџирање на членовите.
4. Сите наставници сметаат дека тимската работа го подобрува квалитетот на наставата, при што наставниците од одделенска и предметна настава од основните училишта се изјасниле дека тимската работа најмногу придонесува во подготовка, планирање на наставата, а наставникот од предметна настава од средно училиште – во организација и реализација на наставата.
5. Наставникот од одделенска настава како најзначајни тимови што придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата ги истакнал стручните активи преку споделување на знаењата за методите, техниките и формите на реализација на наставните часови, а наставниците од предметна настава го истакнале тимот за самоевалуација преку кој можат да се добијат податоци за квалитетот на наставата.

6. Сите наставници се изјасниле дека родителите се вклучени во училишните тимови и тоа во проектните тимови на училиштето.

7. Сите наставници се изјасниле дека тимската работа е ефикасен модел на работа во училиштето, затоа што овозможува подобро извршување на активностите, а наставникот од одделенска настава дополнително истакна дека тимската работа ги подобрува и комуникацијата и меѓучовечките односи меѓу наставниците во училиштето.

### **3.1 Заклучоци**

Од анализа и споредба на податоците од интервјуата со директорите, стручните соработници и наставниците може да се заклучи дека :

- тимската работа во училиштата се користи секогаш кога е потребно за остварување на некоја наставна или воннаставна активност (табели бр.23,24), кога се реализира некој проект во училиштето, за стекнување нови знаења и за подобрување на училишната клима (табела бр.25),
- во училиштата се прави разлика меѓу формирање тим и група (тимот е поорганизирана форма од групата). Во средните училишта тимовите ги поистоветуваат со терминот комисија и имаат иста функција како и тимовите. (табели бр.23,24,25)
- тимовите во училиштата најчесто бројат околу 5 члена. (табели бр. 23,24)
- во тимовите во училиштата постои отворена и јасна комуникација, добра соработка и добри меѓучовечки односи меѓу членовите и постои почитување на мислењето на секој член во тимот. (табели бр. 23,24,25)
- позитивен ефект од примена на тимската работа е брзо, лесно и подобро завршување на работните задачи, а негативен ефект е нееднаква

ангажираност на сите членови, несоодветна организација, координација на членовите на тимот (табели бр.23,24,25)

- тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата, при што во основните училишта тимската работа најмногу придонесува во планирање и подготовка на наставата, а во средните училишта, најмногу во организација и реализација на наставата. (табели бр. 23,24,25)
- тимови кои најмногу придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата се: тимови на одделенска настава (стручни активи), тимови на предметна настава (тимови на општествени науки, тимови на природни науки, тимови на јазиците, тимови на уметностите и тимови на стручни предмети), тимови за годишни, полугодишни, месечни извештаи, тимови за годишни наставни програми, тимови за педагошка евиденција и документација, тимови за самооценување, тимови за професионален развој на наставниците и стручните соработници, тимови за развоен училишен план, проектните тимови и др. (табели бр.23,24,25)
- Тимската работа скоро секогаш се користи за подготовка на годишните наставни програми во училиштата (табели бр.23,24)
- Во основните и средните училишта, ретко се применуваат обуки за примена на моделот на тимска работа. Во основните училишта, тимската работа повеќе се спомнува во склоп на некои проекти или како интерни работилници, а во средните училишта во вид на десеминација на обука надвор од училиштето. (табели бр. 23,24,25)
- Родителите редовно се вклучуваат во училишните тимови, особено при реализација на некој проект во училиштата. (табела бр.25)
- Тимската работа е ефикасен модел на работа во училиштата (табела бр. 25)

#### **4. Факторите за успешна тимска работа, особините на водачот на тимот, мотиваторите за тимска работа и придонесот на тимската работа во наставата**

Во истражувањето беа користени скали на рангирање за да се испита кои фактори најмногу влијаат за да има успешна тимска работа, кои најзначајни особини треба да ги има водачот на тимот, кои мотиватори најмногу влијаат за учество во тимска работа и во кој сегмент од наставата тимската работа дава најголем придонес.

Испитаници се наставниците од основните и средните училишта на ниво на општина Ѓорче Петров и општина Карпош. Со истражувачката техника - скалирање беа собрани 100 скали на рангирање. Добиените одговори се пресметани процентуално и рангирани во табели по големина од најголем процент до најмал процент.

**Табела бр.26** Рангирањето на факторите кои влијаат за успешна тимска работа од страна на сите наставници од основни и средни училишта (N=100)

| <b>Факторите кои влијаат за успешна тимска работа</b> |   |          |
|---|---|----------|
|   |   | <b>%</b> |
| 1.  | Знаењата и вештините на членовите на тимот                  | 24,9     |
| 2.  | Меѓусебните односи и комуникацијата меѓу членовите во тимот | 23,1     |
| 3.  | Јасноста на улогите на членовите во тимот                   | 20,7     |
| 4.  | Природата на задачата                                       | 17,9     |
| 5.  | Големината на тимот   | 13,4     |
|   | Вкупно  | 100,0    |

**Табела бр.27** Рангирањето на особините на водачот на тимот од страна на сите наставници од основни и средни училишта (N=100)

| <b>Особини на водачот на тимот</b> |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
|                                    |  | %     |
| 1.                                 | Истраен во извршување на задачите                            | 24,2  |
| 2.                                 | Амбициозен и со натпреварувачки дух                          | 21,1  |
| 3.                                 | Емоционално стабилен и знае да се справи во стресни ситуации | 19,5  |
| 4.                                 | Висок степен на разумност                                    | 19,1  |
| 5.                                 | Друштвен и емпатичен   | 16,1  |
|                                    | Вкупно   | 100,0 |

**Табела бр. 28** Рангирањето на мотиваторите за вклучување во тимска работа од страна на сите наставници од основни и средни училишта (N=100)

| <b>Мотиваторите на наставниците за учество во тимска работа</b> |  |       |
|---|--|-------|
|   |  | %     |
| 1.  | Можност за унапредување и учење нови нешта (растеж, самореализација) | 25,4  |
| 2.  | Активностите за кои вреди да се потроши време (предизвик, престиж)   | 20,9  |
| 3.  | Сигурноста дека припаѓа на одредена група (сигурност)                | 18,7  |
| 4.  | Остварување статус и респект (статус, почитување, припаѓање)         | 18,3  |
| 5.  | Остварување на висок финансиски приход од работата (пари)            | 16,7  |
|   | Вкупно   | 100,0 |

**Табела бр.29** Рангирањето на придонесот на тимската работа во наставата од страна на сите наставници од основни и средни училишта (N=100)

| <b>Придонесот на тимската работа во наставата</b> |  |       |
|---|--|-------|
|   |  | %     |
| 1.  | Планирање и подготовка на наставата          | 25,4  |
| 2.  | Организација и изведување на наставата       | 24,5  |
| 3.  | Оценувањето како интегрален дел на наставата | 19,5  |
| 4.  | Подготовка на индивидуализирана настава      | 15,8  |
| 5.  | Информираност за напредокот на учениците     | 14,8  |
|   | Вкупно                                       | 100,0 |

Одговорите од скалите на рангови кај наставниците од **основните училишта** (N=50) се рангирани по истиот редослед како и одговорите на сите наставници од основните и средните училишта.

Одговорите од скалите на рангови кај наставниците од **средните училишта** се рангирани по ист редослед како и одговорите на сите наставници од основните и од средните училишта, во факторите кои влијаат за успешна тимска работа. Останатите појави се подредени по следниов ранг:

**Табела бр.30** Рангирањето на особините на водачот на тимот од страна на наставниците од средните училишта (N=50)

| <b>Особини на водачот на тимот</b> |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
|                                    |  | %     |
| 1.                                 | Истраен во извршување на задачите                            | 23,2  |
| 2.                                 | Има висок степен на разумност                                | 20,6  |
| 3.                                 | Емоционално стабилен и знае да се справи во стресни ситуации | 20,5  |
| 4.                                 | Амбициозен и со натпреварувачки дух                          | 19,8  |
| 5.                                 | Друштвен и емпатичен   | 15,9  |
|                                    | Вкупно   | 100,0 |

**Табела бр.31** Рангирањето на мотиваторите за успешна тимска работа од страна на наставниците од средните училишта (N=50)

| <b>Мотиваторите на наставниците за учество во тимска работа</b> |  |       |
|---|--|-------|
|   |  | %     |
| 1.  | Можност за унапредување и учење нови нешта (растеж, самореализација) | 25,3  |
| 2.  | Активностите за кои вреди да се потроши време (предизвик, престиж)   | 19,5  |
| 3.  | Остварување на висок финансиски приход од работата (пари)            | 18,9  |
| 4.  | Остварување на статус и респект (позиција, почитување)               | 18,6  |
| 5.  | Сигурноста дека припаѓа на одредена група (сигурност)                | 17,7  |
|   | Вкупно   | 100,0 |

**Табела бр.32** Рангирањето на придонесот на тимската работа во наставата од страна на наставниците од средните училишта (N=50)

| <i>Придонесот на тимската работа во наставата</i> |  |       |
|---|--|-------|
|   |  | %     |
| 1.  | Организација и изведување на наставата       | 22,8  |
| 2.  | Планирање и подготовка на наставата          | 21,8  |
| 3.  | Оценувањето како интегрален дел на наставата | 21,6  |
| 4.  | Подготовка на индивидуализирана настава      | 17,4  |
| 5.  | Информираност за напредокот на учениците     | 16,4  |
|   | Вкупно                                       | 100,0 |

Наставниците од **одделенска настава** од основните училишта (N=35) ги рангирале сите појави по ист редослед, како и сите наставници од основните и средните училишта и како наставниците од основните училишта.

Наставниците од **предметна настава** од основните и средните училишта (N=65) ги рангирале факторите кои влијаат на успешна тимска работа, мотиваторите за учество во тимска работа и придонесот на тимската работа по ист ранг, како и наставниците од средното образование, а особините на водачот на тимот ги рангирале по ист редослед како и сите наставници и наставниците од одделенска настава и само наставниците од основните училишта.

Во однос на возрастните групи, во првата возрастна група на **наставници на возраст од 23 до 36 години** (N=26), рангирањето на факторите кои влијаат на успешна тимска работа, мотиваторите за учество во тимска работа и придонесот на тимската работа за наставата е на ист начин, како и рангирањето што го направиле сите наставници и наставниците од одделенска настава и само наставниците од основните училишта. Особините на водачот на тимот ги рангирале поинаку и дадени се во табела бр.33

**Табела бр.33** Рангирањето на особините на водачот на тимот од страна на наставниците на возраст од 23 до 36 години (N=26)

| <b>Особини на водачот на тимот</b> |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
|                                    |  | %     |
| 1.                                 | Истраен во извршување на задачите                            | 22,8  |
| 2.                                 | Висок степен на разумност                                    | 22,6  |
| 3.                                 | Амбициозен и со натпреварувачки дух                          | 21,5  |
| 4.                                 | Емоционално стабилен и знае да се справи во стресни ситуации | 18,6  |
| 5.                                 | Друштвен и емпатичен   | 14,5  |
|                                    | Вкупно   | 100,0 |

Втората возрасна група на **наставници од 37 до 50 години** (N=51) факторите кои влијаат на успешна тимска работа, особините на водачот на тимот и мотиваторите за учество во тимска работа ги рангирале на ист начин како и сите наставници, наставниците од одделенска настава и наставниците од основните училишта, додека придонесот на тимската работа во наставата го рангирале по редослед даден во следната табела.

**Табела бр.34** Рангирањето на придонесот на тимската работа во наставата од страна на наставниците на возраст од 37 до 50 години (N=51)

| <b>Придонесот на тимската работа во наставата</b> |  |       |
|---|--|-------|
|   |  | %     |
| 1.  | Организација и изведување на наставата       | 25,5  |
| 2.  | Планирање и подготовка на наставата          | 24,1  |
| 3.  | Оценувањето како интегрален дел на наставата | 19,1  |
| 4.  | Подготовка на индивидуализирана настава      | 16,0  |
| 5.  | Информираност за напредокот на учениците     | 15,3  |
|   | Вкупно                                       | 100,0 |

Третата возрасна група на **наставници од 51 до 64 години** (N=23), мотиваторите за учество во тимска работа ги рангирале по ист редослед како и наставниците на возраст од 23 до 36 години и сите наставници воопшто, а придонесот на тимската работа за наставата го рангирале по ист редослед како и рангирањето што го направиле на наставниците од 37 до 50 години.

Останатите појави ги рангирале по редослед прикажан во табели бр.35 и 36.

**Табела бр.35** Рангирањето на факторите за успешна тимска работа од страна на наставниците на возраст од 51 до 64 години (N=23)

| <b>Факторите за успешна тимска работа</b> |   |       |
|---|---|-------|
|   |   | %     |
| 1.  | Знаењата и вештините на членовите на тимот                  | 27,8  |
| 2.  | Меѓусебните односи и комуникацијата меѓу членовите во тимот | 23,2  |
| 3.  | Природата на задачата                                       | 20,9  |
| 4.  | Јасноста на улогите на членовите во тимот                   | 17,3  |
| 5.  | Големината на тимот   | 10,8  |
|   | Вкупно  | 100,0 |

**Табела бр.36** Рангирањето на особините на водачот на тимот од страна на наставниците на возраст од 51 до 64 години (N=23)

| <b>Особини на водачот на тимот</b> |  |       |
|------------------------------------|--|-------|
|                                    |  | %     |
| 1.                                 | Истраен во извршување на задачите                            | 26,1  |
| 2.                                 | Емоционално стабилен и знае да се справи во стресни ситуации | 24,5  |
| 3.                                 | Висок степен на разумност                                    | 19,5  |
| 4.                                 | Амбициозен и со натпреварувачки дух                          | 16,2  |
| 5.                                 | Друштвен и емпатичен   | 13,7  |
|                                    | Вкупно   | 100,0 |

## 4.1 Заклучоци

Врз основа на анализата и споредбата на податоците од скалите на рангови кај наставниците во основните и средните училишта (табели бр. 26-36) се донесени следниве заклучоци:

- Сите фактори за успешна тимска работа, особини на водачот на тимот, мотиваторите за тимска работа и сегменти на наставата каде тимската работа дава најмногу придонес, се процентуално приближно подеднакво значајни. Сепак, со мали разлики во процентот се рангирани појавите и утврдено е кои се поизразени карактеристики за тимската работа.
- На сите наставници и од основните и од средните училишта, и од одделенска и од предметна настава и од различните возрасни групи, најмногу им влијаат знаењата и вештините на сите членови за да има успешна тимска работа, а на второ место им влијаат меѓусебните односи и комуникацијата во тимот, а најмалку им влијае големината на тимот како фактор за да има успешна тимска работа. (табели бр.26,35)
- Сите наставници, наставниците од основните училишта и наставниците од одделенска и предметна настава одбираат водач од членовите на тимот кој има најизразена особина - истрајност во извршување на задачите, па потоа амбициозност и натпреварувачки дух (табела бр.27). Наставниците од средните училишта и наставниците на возраст од 23-36 години, одбираат водач на тимот со особини : истрајност во извршување на задачите и висок степен на разумност (табела бр.33), а наставниците на возраст од 51 до 64 години, покрај истрајноста како најизразена особина, на второ место ја ставиле особината да е емоционално стабилен и да знае да се справи во стресни ситуации. (табела бр.36). Особина која најмалку ја поседува водачот на тимот е друштвен и емпатичен.
- Сите наставници најмногу се мотивираат за учество во тимска работа поради можноста за унапредување и учење на нови нешта

(самореализација), а најмалку за остварување на финансиски приход (табела бр.28), со исклучок на наставниците од средните училишта и предметна настава, кои финансискиот приход умерено ги мотивира. (табела бр.31)

- Сите наставници, наставниците од одделенска настава и наставниците од основните училишта и младата категорија наставници на возраст од 23 до 36 години, се вклучуваат во тимската работа, затоа што таа најмногу придонесува во планирање и подготовка на наставата (табела бр.29), а наставниците од средните училишта и од предметна настава и постарата категорија наставници на возраст од 37 до 64 години, главно се вклучуваат во тимската работа, бидејќи најмногу придонесува во организација и изведување на наставата (табели бр.32).
- Помладата возрасна категорија на наставници на возраст од 23 до 36 години се вклучуваат повеќе во тимската работа за подготовка на индивидуализирана настава (табела бр.29), отколку наставниците од повозрасната категорија од 37 до 64 години кои тимски најмалку се состануваат за подготовка на индивидуализирана настава, што е сосема предвидливо, затоа што индивидуализираната настава повеќе се применува во поново време. (табела бр.34)

## 5. Заклучни согледувања

Од анализа и проучување на *теоретскиот дел* од овој труд може да се заклучи дека тимската работа како модел на организирање и работа се применува во повеќе општествени области.

Во училиштата, тимската работа се појавила кон крајот на 1950-тите и почетокот на 1960-тите години на XX век, најпрво во САД, а потоа во Европа.

Тимот како организирана група луѓе насочени кон одредена заедничка цел, не може да се поистовети со групата како случајно организирана форма од неколку луѓе, насочена кон индивидуални цели на поединците. Во училиштата, главно се формираат постојани тимови (тимови кои постојат и функционираат во текот на целата учебна година) и повремени тимови (тимови кои се формираат додека трае некој проект во училиштето, а потоа се расформираат). Процесот на формирање на тимот главно поминува низ четири фази: формирање, „бура“, нормирање и реализација. Фактори што влијаат за успешна тимска работа се: стручните знаења на членовите на тимот, еднаквиот статус на сите членови, особините на членовите на тимот, тимските улоги што ги заземаат членовите на тимот, разновидноста во тимот, големината на тимот, мотивацијата на членовите на тимот, организацијата во тимот и правилата за тимско работење.

Водачот на тимот треба да поседува одредени позитивни човечки особини кои ќе го разликуваат од менаџерот по тоа што е визионер и насочен кон луѓето и развојот на работата. Во тимот, водачот треба да создава услови за работа, да го гради и одржува тимот како целина, да го поддржува тимот на патот кон успехот. Еден успешен водач треба да има и авторитарски и демократски и либерален стил на водство за успешно да ги раководи членовите во тимот.

Тимската работа се темели на три базични компоненти: постигнување на исклучителни резултати, начинот на извршување на работата и квалитетот на меѓучовечките односи. Покрај предноста што тимската работа ја има во

полесно и побрзо извршување на задачите, таа има и недостаток затоа што предизвикува конфликти меѓу членовите во тимот, заради различните мислења и заради тоа што еден член работи повеќе на сметка на другите членови. За да има успешна тимска работа, потребно е да се почитуваат одредени тимски норми (правила на однесување на членовите во тимот) и да има отворена, вербална, директна, јасна комуникација меѓу членовите во тимовите во училиштата.

Од анализа на резултатите што се добиени од *истражувањето*, може да се заклучи дека тимската работа е ефикасен модел на организирање на поединците, и како таков просечно се применува во училиштата.

Тимската работа се користи за секоја сложена наставна или воннаставна активност, за реализирање на некој проект во училиштето, за добивање некој производ, за решавање некој проблем, за анализирање на некоја појава, процес, дејност и за други организациски цели во училиштата. Тимовите во училиштата најчесто бројат околу пет члена. Во тимовите во училиштата постои отворена и јасна комуникација, добра соработка, почитување и добри меѓучовечки односи помеѓу членовите. Во тимското работење, членовите во тимот најмногу ги мотивира можноста за самореализација, предизвикот да научат нешто ново, сертификатот или паричниот надомест што ќе го добијат од извршената работа.

Во училиштата, најчесто се формираат меѓуфункционални тимови (тимови кои се составени мешано од наставници од различна научна област, педагози, психолози, директори). Според структурата, во основните училишта најчесто се формираат самоуправни тимови (тимови во кои водачот на тимот ја презема менаџерската улога), а во средните училишта најчесто се формираат управувани тимови (тимови под контрола на директорот како менаџер во училиштето). Според времетраењето, во училиштата најчесто се формираат повремени тимови (тимови кои постојат додека трае некој проект во училиштето).

Најчести тимови кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во училиштата се : тимови за годишни наставни програми, тимови за годишни, полугодишни, месечни извештаи, тимови за педагошка евиденција и документација, тимови за развоен училишен план, тимови за професионален развој на наставниците и стручните соработници, тимови за самоевалуација, тимови по одделенска и предметна настава и многу проектни тимови.

Во училишните тимови, а особено во проектните тимови, родителите редовно се вклучуваат.

Сите тимови во училиштата избираат водач во тимот кој поседува истрајност; амбициозност и натпреварувачки дух; висок степен на разумност и емоционална стабилност како најизразени карактерни особини на личноста.

Главни фактори кои влијаат на успешната тимска работа се: знаењата и вештините на членовите во тимот; меѓусебните односи и комуникацијата во тимот; како и јасноста на улогите на членовите во тимот.

Тимската работа многу придонесува за квалитетот на наставата, при што во основните училишта најмногу придонесува во планирање и подготовка на наставата, а во средните училишта во организација и реализација на наставата. Помладата генерација наставници тимски се состанува тогаш кога е потребно за планирање и подготовка на наставата, а постарите наставници кога се организира и реализира наставата. Исто така, помладата генерација наставници повеќе тимски се состанува за подготовка на индивидуализирана настава која се промовира во поново време, за разлика од постарата генерација наставници кои најмалку тимски се состанува за подготовка на индивидуализираната настава. Тимската работа скоро секогаш се користи за изработка на годишните наставни програми во училиштата.

Во основните и средните училишта ретко се применуваат обуки за примена на моделот на тимска работа, повеќе постоеле обуки како интерни работилници од страна на наставници кои посетувале семинар на таа тема.

## 6. Сугестии

Сите претходно наведени заклучни согледувања се земаат како појдовна основа за давање на сугестии и предлози во насока на подобрување на примената на тимската работа во училиштата.

Се предлага тимската работа и формирањето на тимови во основните и во средните училишта да бидат повеќе застапени во работата на наставниците, стручните соработници и директорите. Тоа ќе биде од големо значење за нивниот успех и за успехот на училиштата воопшто, затоа што тимската работа многу придонесува за подобрување на квалитетот на наставата, особено во планирањето, организацијата, реализацијата и оценувањето на наставата.

Сепак, тимската работа треба да се промовира и при подготовка на индивидуализирана настава, која бара да се применува во современата настава во согласност со различното ниво на способности и знаења на учениците. Исто така, тимската работа треба повеќе да се применува и при информирање на учениците за нивниот успех, односно при подготовка и изработка на евидентните листови, свидетелствата на учениците. Тимската работа треба да се применува и во сите други сегменти од наставата, затоа што истражувањето покажува дека тоа е ефикасен модел на работа во училиштата.

Во училишните тимови се случува еден член на тимот да работи повеќе на сметка на другиот, како резултат на што се доаѓа до конфликти во тимот, па затоа при поставување на тимските норми особено треба да се потенцира еднаквата распределба на работните задачи како правило на работа во тимот. Во основните и средните училишта треба повеќе да се организираат обуки за примена на моделот на тимска работа од страна на надворешни соработници.

Сите наведени сугестии се во интерес за правилна примена и промовирање на моделот на тимска работа во училиштата, кој дава позитивни резултати во наставната работа на наставниците, стручните соработници и директорите во училиштата.

**IV ДЕЛ**  
**ПРИЛОЗИ**

## Интервју за директори и стручни соработници

1. Во кои ситуации најчесто формирате тимови во вашето училиште?
2. Дали правите разлика меѓу тим и група во вашето училиште и која е разликата?
3. Од колку члена најчесто ги формирате тимовите за да има успешна тимска работа?
4. Опишете какви се комуникацијата, соработката и меѓусебните односи помеѓу членовите во тимот при тимското работење?
5. Кои се позитивните, а кои се негативните ефекти од примената на моделот на тимска работа во училиштето?
6. Дали тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште и во кој сегмент од наставата дава најголем придонес?
7. Набројте неколку тимови кои придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште!
8. Колку тимската работа ја користите за планирање на годишните наставни програми?
9. Дали во вашето училиште се организираат обуки за примена на тимската работа во вашата инситутција?

## Интервју за наставници

1. Кога е потребно формирање на тим во вашето училиште?
2. Опишете ја тимската работа во еден тим во вашето училиште?
3. Кои се позитивни и негативни ефекти од тимската работа?
4. Дали тимската работа придонесува за квалитетот на наставата во вашето училиште и во кој сегмент од наставата тимската работа дава најголем придонес?
5. Кои тимови најмногу придонесуваат за подобрување на квалитетот на наставата во вашето училиште?
6. Дали родителите се вклучени во училишните тимови?
7. Дали сметате дека тимската работа е ефикасен модел на работа на наставниците во училиштето?

## Анкетен лист (прашалник)

Тимската работа е еден од најактуелните модели на организирање на поединците и затоа формирањето на тимови во училиштата е од големо значење за правилно функционирање на училиштата.

Во прилог е даден инструмент за истражување за тимската работа во училиштата, кој е анонимен и затоа очекувам потполна искреност на одговорите.

Име на училиштето -----

Прашалникот е од затворен тип со прашања и понудени одговори од кои треба да заокружите само еден одговор на секое прашање.

1. Според целта, тимовите во вашето училиште најмногу се формираат за :

- а) добивање производ
- б) решавање проблем
- в) реинженеринг (анализирање на некоја појава, процес или дејност)
- г) други организациски цели кои се однесуваат на работата

2. Според членството, тимовите во вашето училиште најчесто се:

- а) еднофункционални ( членовите се од една работна функција)
- б) меѓуфункционални (членовите се од различни функции и нивоа на институцијата)

3. Според структурата, тимовите во вашето училиште се:

- а) управувани (под контрола на менаџер)
- б) самоуправувани (тимот ја презема менаџерската одговорност)

4. Според времетраењето, во вашето училиште најчесто се формираат:

- а) трајни тимови (како дел од формалната организациска структура)
- б) повремени тимови (додека трае некој проект)

## Графичка скала на процена

Во прилог е даден инструмент - графичка скала на процена за тимската работа во вашето училиште, кој е анонимен и затоа очекувам потполна искреност на одговорите

Име на училиштето -----Возраст-----Пол -----

одделенска или предметна настава -----

Означете го со попречна црта она место на линијата кое по ваше мислење најмногу одговара на интензитетот на дадената појава

1. Колку ја користите тимската работа во вашето училиште?

Најмалку                  Малку                  Просечно                  Многу                  Најмногу

---

2. Колку тимската работа придонесува за подобрување на квалитетот на наставата?

Најмалку                  Малку                  Просечно                  Многу                  Најмногу

---

## Нумеричка скала на процена

Во прилог е даден инструмент за истражување за тимската работа во вашето училиште, кој е анонимен и затоа очекувам потполна искреност на одговорите. (потцртај) одделенска или предметна настава (пополни) Возраст -----

Пол ----- Институција -----

Со помош на броеви се утврдува степенот на својството што се проценува, при што на празното поле по тврдењето се запишува 1 за најмалку изразено својство, а 5 за најмногу изразено својство.

Сите тврдења се однесуваат на тимската работа во вашето училиште.

**Во секоја поединечна табела се запишуваат броевите од 1 до 5 само по еднаш.**

### Фактори во тимот

#### Фактори кои влијаат за успешна тимска работа

|   |  |
|---|--|
| Големина на тимот   |  |
| Природата на задачата                                       |  |
| Меѓусебните односи и комуникацијата меѓу членовите во тимот |  |
| Јасноста на улогите на членовите во тимот                   |  |
| Знаењата и вештините на членовите на тимот                  |  |

### Водачот на тимот

#### Водачот на нашиот тим

|  |  |
|--|--|
| Е амбициозен и со натпреварувачки дух                          |  |
| Истраен е во извршување на задачите                            |  |
| Е друштвен и емпатичен   |  |
| Е емоционално стабилен и знае да се справи во стресни ситуации |  |
| Има висок степен на разумност                                  |  |

### Мотивација

#### Кои се најголемите мотиватори за учество во тимската работа

|   |  |
|---|--|
| Остварување на статус и резпект (статус)                  |  |
| Сигурноста дека припаѓа на одредена група (сигурност)     |  |
| Активностите за кои вреди да се потроши време (предизвик) |  |
| Можноста за унапредување и учење на нови нешта (растеж)   |  |
| Остварување на висок финансиски приход од работата (пари) |  |

### Придонесот на тимската работа

#### Тимската работа најмногу придонесува во

|  |  |
|--|--|
| Планирање и подготовка на наставата          |  |
| Организација и реализација на наставата      |  |
| Подготовка на индивидуализирана настава      |  |
| Оценувањето како интегрален дел на наставата |  |
| Информирањето за напредокот на учениците     |  |

## Користена литература

- Адамческа, С. (1996), *Активна настава*, Скопје: Легис
- Адамческа, С.(1991), *Тандемска работа на учениците*, Скопје: Просветно дело
- Achieving Effectiveness through Team Communication (2011).  
[http://www.interlinktc.com/public\\_html/achieving.html](http://www.interlinktc.com/public_html/achieving.html) [Превземено на 28.12.2015]
- Бојациоски, Д.(2009), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Економски факултет
- Bogicevic, Milikic, B. (2006), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Centar za izdavacka delatnost Ekonomskog fakulteta
- Bales, R.F. (2011), *The equilibrium problem in small groups' development*, Encyclopedia of informal education.  
<http://www.infed.org>[Превземено на 03.10.2013]
- Василески – Подгорски, К.(1997), *Методологија и организација на наставата*, Скопје:Навас
- Вилотијевиќ,М.(1999), *Дидактика-организација наставе*, Београд: Завод за учебник и наставни средства
- Бланчард,К. (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*, Скопје:ИКОНА
- Communication Skills, (2011). *How to improve team communication*,  
<http://www.learn.geekinterview.com/career/communication-skills/understanding-oral-written-communication.html>[Превземено на 17.01.2015].
- Гоцевски,Т.(2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет
- Грифин, Р. В. (2010), *Основи на менаџментот*, Кочани: Гинекс
- Glasser, V.(1994), *Kvalitetna skola*, Zagreb: Educa

- Glenn, M. P. (2007), *Team Players and Teamwork*., San Francisco: Jossey-Bass
- Дамовска,Л.(2001), *Компатибилност на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје
- Димитровски, Р. (2006), *Менаџмент*, Куманово: ГРАФОС.
- Дракулевски,Љ. (1999), *Лидерство основа за ефективен стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет
- Definition of team leader, (2011). *Online Business Dictionary*. [Преземено на 15.12 2015 г.] <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>
- DuBrin. A. J. (1995) *Leadership*. USA: Houghton Mifflin Company
- Ѓуровска, М. (2008), *Социологија на организациите: Авторизирани предавања по социологија на организациите*, Скопје
- Закон за основно образование, (2008), *Службен весник на РМ*, бр.103/08 [www.pravo.org.mk](http://www.pravo.org.mk) [Преземено 15.01.2016]
- Закон за средно образование, (2013), *Службен весник на РМ*, бр. 24/2013 [www.sonk.org.mk](http://www.sonk.org.mk) [Преземено на 15.01.2016]
- Јанкоски,Д.(2002), *Организација на образованието*, Битола: Универзитет „Св.Климент Охридски”-Педагошки факултет
- Камберски,К.(1994), *Од буквар до универзитет*, Скопје: Просветно дело
- Кралев, Т. и Наумовска, Л. (2008), *Основи на менаџмент*, Скопје: Европски универзитет
- Kovačević,D.,Dominic-Ozorlić,R.(2011),*Akcijsko istraživanje i profesionalni razvoj učitelja i nastavnika*, Zagreb:Agencija za odgoj I obrazovanje
- Концепција за деветгодишно основно образование,(2007) Скопје: Биро за развој на образование
- Lewin, K. (2010). *Three step model change theory* <http://rapidbi.com/management/kurt-lewin-three-step-change-theory/> [Преземено на 12.10.2013].
- Maxwel, C. J.(2001), *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*, New York: Nashville,Tennessee

- Miljkovic,D., Rijavec,M.(2005), *Organizaciska psihologija*, Zagreb: IEP
- McGregor, D. (2006), *The Human Side of Enterprise*, New York: The Mc-Hill Companies
- Мицковиќ,Н.(1992),Некои аспекти на интердисциплинарниот пристап во воспитанието и образованието,Скопје:Просветно дело
- *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија (2005-2015)*, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија
- Николоски,Т.(2000), *Психологија на трудот*, Скопје: Филозофски факултет
- Наумовска, Л. (2008), *Менаџмент на човечки ресурси*, Скопје: Европски Факултет.
- Петковски,К.(1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: Просветен работник
- Петковски,К.,Алексова,М.(2004), *Водeње на динамично училиште*, Скопје: БРО
- Петров,Н.(1994),*Проекција на развојот на образованието*,Скопје: Просветно дело
- Петковски, К.,Трајковска,И.(2004),Прирачник за развојно планирање на училиштето,Битола:Херакли комерц
- Подгорски-Василевски,К. (1997),*Методологија и организација на наставата*, Скопје: Навас
- Rosenhauer,S.(2005), *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*, Norderstedt: Grin Cop
- Сарџоска, Е. (2009), *Психологија на организацијата*, Скопје: Филозофски Факултет
- Сарџоска, Е. (2010), „Односот помеѓу раководење, менаџмент и водство на организациите“, *Социолошка ревија*, IX-X: 91-96. Скопје: Филозофски факултет.
- Симонческа, Л. (2007), *Основи на менаџмент*, Охрид: Летра дизајн

- Study [https://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_development#Tuckman.27s\\_Stages\\_model](https://en.wikipedia.org/wiki/Group_development#Tuckman.27s_Stages_model) [Преземено 05.12.2015]
- Стојановска В. (1995), *Акцелерација на учениците во основното училиште*, Скопје: Гоцмар
- Team Role Theory (2011), *Belbin Team Role Summary Descriptions* <http://www.belbin.com/> [Преземено на 10.12. 2015г]
- Havelka, N. (2005), *Uvod u psihologiju megljudskih odnosa u obrazovanju*, Beograd: Centar za primenjenu psihologiju Dusina
- Hughs, R. Ginnett. R. and Curphy. G. (1996), *Leadership*, IRVIN Book Team
- Шуклев, Б., Дракулевски, Љ. (2001), *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“
- West, A. M. (2010), *Effective teamwork*, BPS Blackwell Book, Second Edition