



УНИВЕРЗИТЕТ "Св. КИРИЛ И МЕТОДИЈ"
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ
ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА
ПОСЛЕДИПЛОМСКИ СТУДИИ
МЕНАЏМЕНТ НА ОБРАЗОВАНИЕТО



МАГИСТЕРСКИОТ ТРУД

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО
УЧИЛИШТЕ**

Ментор:
Проф. д-р Марија Тофовиќ Камилова

Кандидат:
Исуф Јусуфи

Март ,2012
Скопје

СОДРЖИНА

ВОВЕД	3
I Теоретски пристап кон проблемот на истражување	10
1. Дефинирање на проблемот и на основните поими	10
1.1 Дефинирање на професијата наставник	10
1.2 Карактеристики на успешен наставник	19
1.3 Менаџирање на работата на наставниците	23
1.4 Професионален развој на наставниците	24
1.5 Контрола на работата на наставниот кадар	26
1.6 Вреднување на работата на наставникот	30
1.7 Организација и реализација на наставата и работата во училиштето	37
1.8 Училиштето како воспитно-образовна институција	40
2. Менаџирање со наставниците	44
2.1 Значењето на соработката и квалитетот во образованието	49
2.2 Комуникација директор – наставник	49
2.3 Конфликти во училиштето	57
2.4 Обука на наставниот кадар	62
3. Ефикасност во наставната работата	64
3.1 Менаџмент практики за зголемување на работната ефикасност на наставниците – менторство	66
4. Следење, вреднување и оценување на работата на наставниците	68
4.1 Врска помеѓу работната ефективност и контролата на наставниците	69
4.2 Унапредување на наставата и учењето	70
4.3 Ефикасност од екстерно и интерно оценување	72
II Методологија на на емпириското истражување	74
1. Проблем на истражување	74
2. Предмет на истражување	74
3. Задачи во истражување	74
4. Хипотези	74

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

5. Варијабли на истражување	74
6. Методи на истражување	76
6.1 Техники на истражување	77
7. Инструменти на истражување	77
7.1 Опис на инструментите	77
8. Примерок и популација	78
ПРИЛОЗИ	79
Анкетен лист за наставници	80
Анкетен лист за директорите	87
III Анализа на резултатите	94
1. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај наставниците	95
2. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај директорите	119
Заклучни согледувања и препораки	148
Користена литература	151

Вовед

Образованието е фундаментално човеково право. Тоа им пружа на децата, младите и возрасните моќ критички да размислуваат, да прават избор и да си го подобрат животот. Го разбива затворениот круг на сиромаштија и е клучен елемент на економскиот и социјалниот развој. Активностите што ги презема Министерството се долгорочни и силни и имаат директно влијание врз животот на секој граѓанин.

Луѓето, нивните потреби, мотивацијата и задоволството го заземаат средишното внимание во менаџментот со наставничките потенцијали, со што се сфатило дека човечкиот капитал претставува главно оружје на конкурентските способности и предности на глобалниот пазар.

За да се истакне важноста и значењето на човечките потенцијали потребно е да има менаџер кој успешно ќе управува со нив. Темелните цели и задачи кои се поставени пред менаџерот, во однос на управување со воспитно-образовната работа на наставниот кадар, бараат не само теоретски знаења од областа на менаџментот, туку и бараат примена на мотивациски вежби и состави, како и посебни стручни познавања од подрачјето на организацијата и психологијата.

Условите и можностите за превенција и компензација што Министерството ги создава на планот на образованието и обуката, истражувањето, развојот и афирмацијата на културните вредности се од суштинско значење за животните определби на младите и возрасните¹.

Една од најзначајните улоги во училиштето ја има наставничкиот кадар. Тој е единствениот ресурс кој може на децата да им пружи соодветна и задоволителна настава. Наставничкиот кадар е должен да обезбеди квалитетна настава од која подоцна е должен да очекува квалитетни резултати. Токму тие резултати кои ќе бидат донесени од

¹ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2010

учениците се единствениот елемент кој сведочи за квалитетот на учениците, па и на самото училиште. Квалитетот може да биде речиси загарантиран само доколку во училиштето владее еден правилен менаџмент. Токму тој менаџмент е причина наставниците и учениците да се залагаат за негово негување. Освен нив како најважен ресурс кој го донесува менаџментот во училиштето е самиот директор. Неговото значење и важност е уште поголемо и од значењето на наставниците и учениците.²

Менаџирањето на наставниците претставува мошне значајно прашање на секој систем, иако дел од проблемите во врска со тоа кај нас сеуште не се решени. Отсуството на изграден единствен модел за образование како и концепт за професионален развој и напредување на наставниците доведе до нерамнотежа меѓу стручно-научната и професионално-педагошката компонента во менаџирањето, контролата и вреднувањето на наставниците. Освен тоа, членовите на училиштето - учениците и наставниците, имаат различни потреби, интереси, вредности, верувања, очекувања, стилови на однесување, стилови на комуницирање. Улогата на менаџментот во училиштето, во тој контекст, е да "изгради мостови" меѓу овие различни концепциски излези.

Луѓето постојано живеат во промени: во текот на својот живот секој од нас доживува некаква лична трансформација од детство до адолесценција, младост, средовечност и најпосле, старост. Развојот на кариерата може да оди од подреден до понизок менаџер, среден менаџмент и на крај извршен менаџер или консултант. Организациите исто така зреат и еволуираат, се случуваат големи промени на повеќе нивоа и во политиките и практиката.

Вреднувањето на учењето или подобрување начините на кои се сфаќа учеството на учениците и наставниците во процесот на учењето и резултатите од него, и како тие да се вреднуваат добива на значење.

² Педагошки менаџмент, Проф. Д-р Владимир Јурич

Дипломите, сертификатите и квалификациите претставуваат значајна референца, како за работодавците, така и за поединците, и тоа како на пазарот на трудот така и во организациите.

Според тоа, осовременувањето на националните системи на сертификати за новите економии, како и новите општествени услови, приближувањето на учењето или обезбедувањето можности за учење колку што е можно поблиску до кандидатите, во нивните заедници и со поддршка на капацитетите опремени со компјутери е исто така светски тренд.

Националната програма е посветена на развивањето и унапредување-то на знаењата и зајакнувањето на културата на живеење на граѓаните на Република Македонија. Таа настојува да даде полн придонес за остварување на одржлив развој и подобрување на општеството и негово афирмирање како рамноправен и респектабилен член во европското и светското окружување. Националната програма треба да резултира со образовна архитектура базирана на вредности соодветни на главните развојни правци карактеристични за современиот свет и доволно моќна да придонесе за задоволување на важните и ургентните потреби на општеството, без притоа да се маргинализира обврската за зачувување на националната култура и традиција.

Високите стандарди во образованието ќе придонесат за развој на слободата на умот, знаењето, иновациите и креативноста како темели на општеството, неговиот развој и добрата состојбата на секој негов член. Менаџирањето во образованието претставува комплексен процес во кој потребно е да се почитуваат и познаваат законската регулатива, ингеренциите во образованието.

Како друга главна и влијателна околност која влегува во воспитно-образовниот процес е и доживотното учење и професионалниот развој на наставниците. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците, како и континуираниот развој на училиштето треба да се

следат во нивното единство и да се промовираат во природно поврзани и меѓузависни процеси. Доживотното учење треба да овозможи други модели и патишта за учење, како независно учење, училишното искуство и вклученоста во проекти за подобрување на училиштето треба да се ценат и формално да се признаваат и разните начини на стекнување на знаења, по можност, и да се сертифицираат. Доживотното учење и професионалниот развој на наставниците имаат смисла само ако се поврзани со унапредување на квалитетот на образованието на ученикот.

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

- Отсуство на утврдена политика за професионален развој на наставникот;
- Препуштеност на индивидуална иницијатива;
- Недоволна материјална поддршка во училиштето и на наставникот за негов професионален развој;
- Формализирање на менторскиот систем со приправниците;
- Отсуство на стандарди и критериуми за професионален развој и напредување во кариерата;
- Отсуство на иницијативи за професионално усовршување на наставникот;
- Недефиниран систем за обука;
- Неизграден систем за акредитација.

Истражувањата покажуваат дека способноста, искуството и образованието на наставниците имаат големо влијание врз постигањата и успехот на учениците. Науките за образованието, во последно време, доаѓаат до нови сознанија за ефективни приоди во учењето и наставата. Оттука професионалниот развој на наставниците е најпродуктивното вложување кое може да резултира со подобрување на постигањата на учениците. Принципите се наменети за обезбедување високо квалитетен професионален развој со цел да се подобрат постигањата на учениците и ги покриваат сите три нивоа од

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

образовниот систем – училишно, локално и државно ниво. Резултатите на учениците ќе се подобрат доколку професионалниот развој го продлабочи знаењето на наставниците за тоа како подобро да им ги пренесуваат наставните содржини на учениците.

Отсуството на изграден единствен модел за образование како и концепт за професионален развој и напредување на наставниците доведе до нерамнотежа меѓу стручно-научната и професионално-педагошката компонента во иницијалното образование на наставниците. Наставниците се фокусирани врз целите и задачите на програмите, т.е. нивното внимание е концентрирано врз реализацијата на однапред дадените содржини кои се трансформираат во цели и задачи. Значи, наставникот е свртен кон програмата и нејзината содржина, а не кон ученикот. Неговото внимание е концентрирано на тоа како да ја реализира наставната единица, а не кон тоа како наставната единица влијае врз учениците/студентите, какви ефекти предизвикува кај нив на планот на усвојувањето на знаењата, развивањето на вештините и изградувањето на ставовите, како учениците/студентите ги стекнуваат тие нови знаења и вештини, кои активности ги преземаат при нивното усвојување и сл. Најмало внимание се посветува на тоа како учениците ги применуваат стекнатите знаења, вештини и ставови во вистинските животни ситуации. Системот на вреднување на работата на наставниците и учениците има најголема вина за ваквата ситуација. Наставникот и неговата работа се вреднуваат само врз основа на реализираната програма, и тоа нормативно, без притоа да се води сметка дали тој успеал да ги реализира целите и предизвикал одредени промени кај учениците, т.е. без да се води сметка колку секој од нив стекнал знаења и вештини и какви ефекти тие знаења и вештини предизвикале кај него. Успешноста на наставникот се мери со постигнувањата на учениците. Всушност, системот на оценување води сметка единствено за умешноста и способноста на учениците/студентите да ги “пресликаат” содржините од програмата и е доминатно зависен од

слободната процена на наставникот. Ваквиот пристап предизвикува состојба во која недоволно се следи, проверува и оценува оспособеноста на учениците за примена на усвоените знаења во нови ситуации, особено во вистинските животни ситуации.

Од претходно изнесеното произлегува дека професијата наставник е една од најзначајните за едно општество, па затоа е важно кои луѓе ќе се занимаваат со оваа професија и какви професионални и лични својства и особини ќе поседуваат. Токму поради тоа, овој труд ги обработува професионалните и лични својства на наставникот кои се пресудни за оваа професија и се пожелни да ги поседува било кој наставник.

I Теоретски пристап кон проблемот на истражување

1. Дефинирање на проблемот и основните поими

Со оглед на тоа што човечкиот потенцијал е еден од темелните чинители за успехот на една организација, тоа беше доволен повод пред нас да го поставиме проблемот кој се однесува на следењето наставничкиот потенцијал, во овој случај тоа се основните училишта. Управувањето во основните училишта го врши директорот на училиштето.

Управувањето, следењето и вреднувањето на наставничкиот кадар во училиштето се едни од многуте обврски на директорот, но сепак на нив им се придава најголемо значење од причини што од начинот на управувањето на директорот, од начинот на мотивирање на вработените и слично ќе зависи постигнувањето на училиштето, односно неговиот успех.

1.1 Дефинирање на професијата наставник

Професијата наставник спаѓа во најтесниот круг на професии со изразена хуманистичка ориентација. Сите свои лични и професионални способности, целокупното знаење и умеење, својата определеност да и помага на децата и на луѓето воопшто, наставниците ја ставаат во службата на професијата. Таа е една од ретките професии каде не постои остра граница помеѓу професионалниот и личниот живот, помеѓу службените и личните намери, особини и постапки. Во професијата, наставникот ја внесува целата своја личност, и ја извршува со многу емоции, љубов, хуманост и несебичност.

Професијата наставник, е едно од најстарите занимања кое се конструирало со првите облици на поделба на трудот. Во текот на своето долго постоење функцијата учител, воспитувач, наставник се

трансформирала, преобразувала и дополнувала спрема барањата на времето и општеството. Но за тоа занимање секогаш биле бирани луѓе кои биле најпочитувани и во кои се имало најмногу доверба. Едноставно, наставниците се тие на кои им се препуштени децата, со право да се мешаат во правецот на нивниот развој. Од наставникот, од неговата стручна оспособеност и личните квалитети, зависи дали ќе се пренесе во пракса, достигнатиот развој на педагошката наука и настаната дисциплина која ја предава.

Од наставникот се очекува со своите знаења, особини, однесување, секојдневниот живот и работа да биде пример за своите ученици и за луѓето од својата средина. Личниот пример е моќно воспитно средство, па не е сеедно кој ќе биде пример за младите. Децата се идентификуваат со своите наставници, наставникот за нив според Ушински е “благодворен зрак од сонцето кој со ништо не може да се замени”.³

Самото занимање како наставник има убава страна. Да се следи развојот, и да се воспитува идниот човек, да се вложат своите квалитети во развојот на една нова и подобра личност, е чесно одговорно и значајно, па оттаму најголемиот број наставници за својот живот и работа зборуваат со достоинство и лично задоволство. Професијата наставник има и свои тешкотии. Од наставникот се бара ниту една минута да не се опушти, туку постојано стручно и лично да се усовршува. Честопати треба да работи со голем број на ученици, во неповолни услови, а за тоа да биде неадекватно награден. Материјалниот и општествениот статус на наставникот е доста непостојан, променлив и несигурен. Меѓутоа без разлика на сите тешкотии, повеќето од нив на крајот од животот изјавуваат “стопати да се родам, секогаш одново ќе бидам учител”⁴

Мисијата на педагошките факултети во Европа и во светот постои растечки тренд според кој универзитетите преку специјализирани

³ Trnavac, N. Đorđević, J. (1998), *Pedagogija, Naučna Kniga*, Beograd, str.142

⁴ Trnavac, N. Đorđević, J. (1998), *Pedagogija, Naučna Kniga*, Beograd, str.143

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

факултети (под различни имиња: наставнички факултети, педагошки факултети, итн.) негуваат поврзани активности, фокусирани на:

- образование и обука на наставници, обучувачи, едукатори, советници и друг професионален кадар (натаму во текстот: наставници)кои работат во институциите за образование и обука, како и во други институции во рамките на системот за образование и обука;
- истражување во сложената област на образование и обука;
- придонес кон културниот и економскиот развој на национално и/или регионално ниво во соработка со засегнатите страни (владини и невладини организации, медиуми, издавачи, организации за развој на човечки ресурси, вработување, итн.).

Професијата наставник и вработливоста. При верификување на основните академски стандарди и квалитет, модерните високообразовни курсеви, исто така, мораат да направат и проценка на вработливоста на дипломците. Вработливоста не претставува едноставно само вработување. Вработливоста на дипломците се мери преку флексибилноста на нивните квалификации: преку спектар на генерички компетенции и компетенции специфични за предметот, коишто се врзани за серии работни процеси, или коишто овозможуваат ефективно проширување на овие серии компетенции. Оттука, модерното терцијарно образование и обука за професијата наставник не може повеќе да се насочува само кон усовршување на крајниот работен процес, како што е трансферот на знаење (настава) во една конкретна тесна предметна област. Предметните области сè повеќе стануваат поврзани со усовршувањето на севкупниот образовен процес, а модерното општество произведува дополнителни и постојано нови предизвици: најширокото можно вклучување на младите и на возрасната популација, грижата за лицата со посебни потреби, информатичката и комуникациската технологија, мултикултурната

средина, итн. Покрај квалитетот, широчината на обуката за професијата наставник денес претставува најважниот фактор за вработливост.

Оттука, иницијалните (додипломските) образовни курсеви треба да вклучат поголема флексибилност: наместо (прекумерна) рана специјализација во (премногу) голем број предметни области, постои итна потреба за стекнување на основните и сите други компетенции коишто ќе овозможат и ќе го поддржат професионалниот развој на поединецот во перспектива на доживотно учење (доквалификација). Компетенциите не зависат само од конкретната тесна содржина, ограничена (или пак изолирана) во поединечните курсеви, туку се развиваат во кохезија со курсевите што ја сочинуваат студиската програма. Во иднина ќе постои итна потреба за проширување на изборниот дел од студиите. Поголемата флексибилност на курсевите, исто така, значи системско овозможување на една личност којашто веќе се стекнала со првите квалификации за наставник – да предава на пример еден или два предмети – подоцна да се запише на натамошни студии со цел да стекне квалификации за предавање, на пример, втор или трет предмет, при што тоа се признава.

Однесување на наставниците

Основни норми и начела

Определувајќи се за професијата просветен работник, наставникот треба да имаа јасна слика за својата положба и улога во училиштето како и во општеството, за да ги знае своите правила и одговорности, да биде флексибилен и да го користи своето професионално знаење и умевање. Во својата професионална работа, наставникот се обврзува:⁵

- својата професија да ја врши совесно, одговорно и хумано;
- воспитанието и образованието да му претставува највисок императив во неговото професионално однесување;

⁵ Кодекс за однесување на наставниците, Министерство за образование и наука, Скопје, 2009

- да ја чува честа и благородните традиции на професијата просветен работник;
- при вршењето на својата професија не смее да прави дискриминација заснована на пол, раса, национално и социјално потекло, политичко и верско уверување, имотна и општествена положба;
- да ја почитува личноста на своите ученици, нивните родители и своите колеги.

Професионалниот лик на наставникот и струката

Наставникот треба:

- да биде високостручен за работата што ја врши и да има визија за неа;
- да има современа, општоетичка и општокултурна изразеност и педагошки осет;
- постојано да се ангажира за што поквалитетно и поефикасно планирање и реализирање на наставата со коректност, сигурност, одговорност и прецизност;
- да ги почитува законските одредби и одлуките на органите во училиштето и пошироко;
- секогаш и секаде да внимава на својот јазик кој треба да биде литературен и достоинствен ;
- секогаш да служи за пример со својот изглед, однесување и да гради култура и естетски навики кај своите ученици;
- да внимава на својот морален лик;
- да има одговорен однос спрема средствата и условите во кои работи;
- својата работа во образовната дејност да не ја злоупотребува за лична корист;
- да биде личност во која може да се има доверба;
- постојано да работи на своето стручно педагошко усовршување;

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

- да го популаризира својот предмет и надвор од училиштето, преку стручни трудови и др.;
- да иницира и да се ангажира во развојни и други проучувања и проекти во училиштето и надвор од него.

Наставникот и часот

Извршувајќи ја својата работа наставникот:

- треба навреме да го започне часот;
- треба редовно да го евидентира часот како и отсутните ученици; - да нема пореметувања на планираната работа на часот со соопштенија, разговори и посети;
- добро да го планира секој наставен час за да овозможи позитивна, опуштена работна атмосфера и ангажирање на сите ученици;
- часот треба да го изведува според современата наставна технологија.

Наставникот и ученикот

- Наставникот спрема учениците треба да се однесува како кон субјекти и соработници, со примена на постапки кои се во духот на современите педагошки норми, при што:
 - ја почитува личноста на секој ученик;
 - професионално и чесно се однесува кон секој ученик и е праведен и хуман, објективен и непристрасен;
 - со учениците да избегнува стил на комуницирање и појави недолични за професијата што ја обавува;
 - верува дека секој ученик може да научи и должен е на секој ученик тоа да му го овозможи;
 - не смее да има догматски пристап кон наставните содржини и секогаш да ја поттикнува и негува самостојноста, критичноста и индивидуалноста на ученикот;

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

- да ги познава стиловите на учење и ги оспособува учениците за самостојно учење;
- го учи ученикот како да ги самооценува сопствените постигнувања;
- го оценува реално знаењето на ученикот и редовно го информира ученикот;
- бара ученикот навремено и квалитетно да ги извршува своите задачи;
- не смее да ги омаловажува и навредува учениците;
- со учениците не смее да пројавува агресивност, нетолерантност, желба за доминација, плашливост, апатичност, болна самоувереност и сл.;
- никогаш да не го казнува ученикот телесно, не го малтретира психички, не се служи со други форми на негативно однесување;
- ги познава социјално економските услови во кои учениците живеат и учат;
- должен е редовно да им помага на учениците, кои заостануваат во совладување на наставата;
- должен е да го сослуша секој ученик, кој ќе му се обрати за помош во работата;
- со учениците не ги искажува своите политички уверувања и определувања;
- со личен пример и со средства се бори против причинителите на болести од зависност;
- меѓу учениците постојано гради однос на другарство, меѓусебно разбирање и почитување.

Наставникот и родителот

Наставникот, односно стручниот соработник е во постојана комуникација со родителите и при тоа:

- се грижи соработката со родителите да биде што непосредна и ефикасна;

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

- го поттикнува интересот и ангажирањето на родителите во решавање на проблемите на учениците;
- за прашањата од личниот и семејниот живот води сметка за потполна дискреција;
- навреме и објективно ги информира родителите;
- ги почитува аргументите на родителите;
- упатува на помош од компетентни лица и установи, кога тој не е во состојба да помогне

Меѓусебен однос на наставниците и стручните соработници

За ефикасно воспитно-образовно формирање на учениците, како и во интерес на угледот и достоинството на професијата и училиштето, наставникот е должен да се грижи да придонесува за градење на позитивни професионално коректни односи со своите колеги, при што:

- е должен да ги почитува своите колеги врз основа на другарство, искреност и отвореност, со што се обезбедува услов за конструктивна работа и креативност;
- меѓусебната соработка ја темели врз взаемно договарање, разменување на искуства, одлучност и ефикасно извршување на договорените задачи;
- во личен разговор или стручен состанок добронамерно укажува на слабостите на своите колеги;
- ги почитува и спроведува ставовите и одлуките на мнозинството, изградени врз слободна и јавна расправа;
- солидарен е со својот колега, особено кога станува збор за решавање на социјални и здравствени проблеми;
- им помага на помладите колеги пренесувајќи го своето педагошко и стручно знаење.

Наставникот и училиштето

Наставникот се обврзува:

- да го почитува работното време и наставниот час;
- активно да учествува во реализацијата на своите планирани и програмирани задачи на стручни органи и тела;
- да се грижи за целиот училишен простор и имот;
- да ги почитува и да се придржува на правилата од куќниот ред на училиштето.

Наставникот и општествената заедница

Во современите демократски и плурални услови наставникот, односно стручниот соработник се раководи исклучиво од уставните и законските определби, при што:

- целосно и безрезервно ја прифаќа општествено-демократската реалност и ориентација на Република Македонија како самостојна и независна држава и како заедничка татковина на сите нејзини граѓани;
- мора да биде лојален граѓанин на Република Македонија, да го чува нејзиниот углед и авторитет, да се грижи за нејзиниот просперитет, интегритет и сувереност и да придонесува за формирање на учениците во духот на заедничкиот и конструктивен живот независно од националната, верската и друга припадност;
- се придржува кон меѓународните стандарди, договори и конвенции за слободите и правата на човекот, а особено Конвенцијата на ООН за правата на детето;
- има право и должност да се залага и да се бори за достоинството и професијата-просветен работник;
- се залага и се бори за достојна материјална положба на образовните институции со цел да се обезбеди нивно нормално функционирање како основен услов за квалитетно организирање на едукативниот процес;

- се залага и се бори за соодветен материјален статус на професијата и наградувањето на неговата работа, што ќе му овозможи целосно да се посвети на квалитетно, стручно и одговорно извршување на неговите работни задачи.

1.2 Карактеристики на успешен наставник

Во традиционалното училиште основна задача на наставникот била да го организира знаењето на учениците во логички целини и да ги примора да ги меморираат фактите, да ги усвојат техниките на нивното усвојување и организирање и да можат да ги применат стекнатите знаења. Тежиштето било на точна репродукција на утврдените содржини и нивна интерпретација. Според ова Мек Мулен ги издвоил следниве битни улоги на некогашните наставници: изолираност и независност од останатите колеги во воспитно-образовната работа; одговорност само за напредување по предметот што го предава; целосна насоченост на давање на информации, инструкции и објаснувања; оценување и надзор; инсистирање на обичаите, традицијата и моралните норми без нивно поврзување со наставата и општествениот живот.⁶ Активноста на наставникот главно се сведувала на вербални контакти, со кои се настојувало да се влијае врз учениците.

Во современото училиште наставниците добиле нови, побројни и различни улоги како дополнение на оние кои се однесуваат на наставата и учењето. Ќе споменеме само некои: да биде пријател; човек од доверба; советник; преносител на проверените културни вредности; оној кој ќе го олесни развојот на личноста во целина и ќе биде понекогаш замена за родителите.⁷ Од ова заклучуваме дека наставникот во современото училиште е се помалку извор на информации, а се повеќе

⁶ Đorđević, B. Đorđević, J. (1998), Učenci o svojstvima nastavnika, Prosveta, Beograd, str.29

⁷ Stevanović, M. Ajanović, Đ. (1997), Školska pedagogija, Varaždinke Toplice, str.150

посредник помеѓу ученикот и знаењето кое се добива од различни извори.

Секоја професија е настаната во текот на општествениот развој па така има своја историја, генеза, традиција, структура и редица карактеристики. Затоа професиите можат да се набљудуваат од различни аспекти и тоа спрема нивниот режим, нормите, правилата, етиката, психолошката страна, а и од објективната структура. Тоа посебно се однесува на професијата наставник, една од најстарите професии. Се смета дека личноста на наставникот е значајна, можеби и одлучувачка, но истовремено и најсложена варијабла во наставната и воспитна работа на училиштето. На ова секако влијаат и постојните промени во училиштето и општеството, зголемените општествени барања, без разлика дали се од стручна или педагошка природа како и се поголемата сложеност на општествените промени и односи.

Од сето ова произлегува дека професијата и работата на наставникот зависат од следниве значајни претпоставки:

- Лични својства на наставникот
- Дидактички знаења и способности на наставникот
- Организациско-комуникативните својства на наставникот

Во овој труд посебно ќе бидат образложени овие претпоставки со цел полесно да биде сфатена нивната содржина и значење. Низ долгиот временски период, на личноста и се придавало различно значење, што пак влијаело врз нејзиното поимно одредување. Тргувајќи од различните концепции за личноста се појавуваат различни, а честопати и противречни дефиниции. Една од најопширните дефиниции за личноста ја има дадено Олпорт, укажувајќи дека: "Личноста е динамичка организација на оние психолошки системи во индивидуата кои го детерминираат нејзиното однесување и менување".⁸ Понатаму Олпорт ќе наведе дека личноста е она што е човекот, независно од тоа како другите луѓе ги гледаат неговите особини или како ги истражуваат.

⁸ Đorđević, B. Đorđević, J. (1998), Učenci o svojstvima nastavnika, Prosveta, Beograd, str.31

Разгледувањето на поимот личност покажува дека нема една сеопфатна теорија на личноста која може да ги објасни сите сложености на личноста на наставникот и неговата професија. Наставникот е пред се индивидуа, личност а дури потоа припадник на одредена професија. Во врска со ова Шиле укажува дека наставникот не е творец, поучувањето и учењето не се производни процеси, а ученикот не е материјал подготвен за обработка. Тој е живо суштество со одредени барања усмерени кон себе и своите индивидуални способности. Затоа наставникот треба да биде флексибилен во поглед на разбирањето на својата улога на соработка со учениците и усмерувањето и обликувањето на воспитно-образовниот процес, бидејќи за споменатите критериуми не постојат решенија кои можат да се повторуваат.

Треба да се има во предвид дека својствата на наставникот се манифестираат низ различни однесувања па не треба да се преценуваат како цврсти категории, туку како оквирни ориентации кои произлегле од неговото секојдневно работење и однесување. Основно е секој наставник да биде сватен како индивидуа и да не се изложува на притисоците од надворешните варијабли во одредени категории. Проучувањето на личноста на наставникот, расправиите за тој проблем се оправдани само ако имаат за цел менување на неговото однесување во сакана насока, менување на неговата улога неговите одлуки, педагошката и практична работа во училиштето.

Во својата позната студија Артур Џерсајлд утврдил дека учениците повеќе ги сакаат наставниците кои ги поседуваат следниве својства

- *човечки квалитети*: љубезност, веселост, природност, добро расположение и др.
- *квалитети што се однесуваат на ставот кон дисциплината*: фер однесување, непристрасен, постојан и др.
- *физички квалитети*: добар надворешен изглед, пријатен глас, општа привлечност и сл.

- *Наставни квалитети:* да и помага на учениците, да е занимлив и ентузијаст, да постапува во интерес на учениците.⁹

Врз основа на проучувањето на Пол Вити својствата на добриот наставник се распоредени на следниов начин: да ги разбира учениците, да е добар соработник, да се однесува демократски да е добар мил, стрплив и да покажува широк интерес, да има пријатен надворешен изглед, да има смисла за хумор, да е доследен, да се интересира за проблемите на учениците, да е праведен дури на крајот се бара да е спретен во наставата.

Бидејќи учениците најчесто постапуваат онака како што постапуваат постарите (родителите и наставниците) а не онака како што им се укажува дека треба да постапуваат, од посебно се значење постапките и активностите кои се применуваат во формирањето на моралното однесување и карактерот на ученикот, а пред се самата личност на наставникот. Некои истражувања покажуваат дека наставниците кои по природа се отворени и пријателски се однесуваат кон учениците, комуникативни, кои имаат разбирање за тешкотиите и проблемите на учениците, создаваат топла и пријателска атмосфера која влијае врз учениците, така што тие се спремни за интензивна работа, а истовремено доживуваат и радост при престојот во училиштето. Таквите наставници овозможуваат развивање на личноста на ученикот, така што тие се чувствуваат слободни и неприкосновени. Всушност личноста на наставникот и начинот на неговото однесување се одразуваат на атмосферата во одделението и однесувањето на учениците.

Некои автори посебно значење придаваат на две групи на својства кај наставниците: топлина и разбирање од една страна и имагинативност и поттикнување од друга страна. Се покажало дека овие својства секогаш имаат позитивно влијание врз учениците. Посебно се значајни за најмладите ученици, кои во наставниците гледаат замена за родителите, како извор на прифаќање и одобрување. Учениците лесно ги откриваат

⁹ Đorđević, B. Đorđević, J. (1998), Učenci o svojstvima nastavnika, Prosveta, Beograd, str.31

таквите наставници бидејќи тие им даваат емоционална поддршка, кон нив се однесуваат љубезно, соработуваат пријателски и ги прифаќаат како личност. Карактеристично е за овие наставници што се служат многу повеќе со пофалби, награди и охрабрувања од другите наставници. Поради ваквите својства овие наставници се релативно неауторитивни и се осетливи на чувствата на своите ученици.¹⁰

Наставникот за да биде усоешен во својата професија потребно е да ја познава психологијата на ученикот кое што познавање ќе му помогне во изборот на адекватни средства и методи како и во проценувањето на потенцијалните можности кај учениците. Значајна за наставникот е и социјалната перцепција, која се состои во тоа што наставникот е во ситуација да ја сфати личноста на ученикот и да ја запознае психологијата на на ученикот во процесот на постојаниот развој и менувањето.

За крај треба само да се каже дека наставникот што го красат својствата на успешна и позитивна личност ќе биде не само пример за учениците туку и објект за несебично почитување и љубов од учениците. Во него учениците пред се го идентификуваат човекот, а дури потоа ги издвојуваат сите други одлики значајни за наставната професија: сознајни, когнитивни, идејни, афективни и други.

1.3 Менаџирање на работата на наставниците

Една од најзначајните менаџмент функции е, секако, и контролата. Контролата, во основа, ја вршат директорите со цел да можат да утврдат дали поставените задачи, кои водат кон остварување на општата цел, се во рамките на очекуваното или пак не. Ова сознание за нив е од непроценливо значење, најмалку од две причини, и тоа: едната е да согледаат дали динамиката на работите се одвива според планирањето и, второ, навреме да ја согледаат потребата од евентуални корекции на

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

планираните активности со цел да се изврши поставената цел на претпријатието, училиштето и сл.

Контролата, во основа, треба да се сфати како позитивна активност која овозможува, уште во фазата на извршувањето на задачите да се откријат слабостите и грешките, тие да се корегираат и да се оневозможи нивното повторување.

Како најприфатен став за тоа што всушност е контролата, е ставот дека контролата е дел или петтата функција на менаџментот, со која се потврдува, осигурува дека остварувањето на поставените задачи е на линија на планираното во институцијата.

Контролната функција, покрај другото, има за задача да направи и споредување на планираното и оствареното или споредба со некои други параметри, од кои може да зависи наградувањето, стимулациите, пофалбите, но и казните, укорите и сл. Затоа за менаџерските тимови резултатите од контролата се многу значајни за нивните натамошни чекори во секоја смисла.

1.4 Професионалниот развој на наставниците

Основната дејност на образованието е да делува во насока на поддршка на развојот на млади луѓе кои лесно ќе се вклопат во модерниот и глобализираниот свет. За остварување на оваа цел неопходен е континуиран професионален развој на наставниците и училишните директори.

Во секоја земја треба да се спроведат соодветни политички мерки со цел промовирање на доживотното учење на наставниците.

Создавањето стимулативни општествени и професионални услови за кариерен развој во наставничката професија значително ќе го промени односот на наставникот кон сопствениот професионален развој. Современите стандарди за ефикасно и ефективно работење на воспитно – образовните институции ја наметнаа потребата за имплементирање и

институционализирање на систем за иницијална обука (pre-service) и систем за професионално усовршување (in-service) на вработените во воспитно-образовните институции.

Професионалниот развој на наставниците треба да се одвива во училиштата и да биде дел од секојдневната наставна работа. Најмоќните и најзначајните искуства на учењето се јавуваат во училиштето каде наставниците директно можат да се соочат со непосредните проблеми и предизвици поврзани со учењето и наставата. Од големо значење е секојдневната соработка со колегите при што наставниците можат да дискутираат за прашања од наставата, да ги идентификуваат проблемите, да изнајдат решенија и истите да ги применат во нивната практика.

Професионалниот развој има за цел да го подобри учењето и постигањата на учениците за да можат сите ученици да достигнат максимум во своите потенцијали за учење. Користејќи ги изворите на податоци за резултатите од постигањата на учениците, професионалното учење на наставниците треба да се насочува според анализите на разликите помеѓу целите и стандардите за учењето и успехот на учениците. Таквите анализи помагаат да се определи што треба наставниците да учат, да ги стават учениците во центарот на нивниот професионален развој, како и да се зголеми довербата во користењето на ресурсите за професионален развој.

Главната цел на стручното усовршување на наставници во рамките на проектите што се спроведуваат е обука на наставници во користење на методи на контекстуално учење (интерактивна настава) и охрабрување на практикувањето на овие методи во училница. Интерактивните техники на настава теоретското знаење го стават во корист на практичната примена. Тие промовираат вештини за решавање проблеми и ги охрабруваат учениците да работат заеднички и да учат едни од други. Тие исто така вклучуваат и развивање на техничките

вештини. Како резултат на тоа, методите на интерактивна настава се особено добро прилагодени за наставата во средните стручни училишта.

Во нашето училиште тим од четири наставника, педагогот и директорот први ја поминаа обуката за обучувачи. А потоа наставниците-обучувачи извршија дисеминација во нашето училишта при што ги обучија останатите наставници за методите кои ги научиле. Крајната цел на активностите е зголемување на вештините за критичко мислење и разрешување проблеми кај учениците, преку подобрување на наставата. Сега во училиштето поголем број од наставниците ја користат интерактивната настава како дел од нивната секојдневна пракса.

Исто така наставниците-обучувачи ја поминаа обуката за менторство на наставници за имплементација на новите наставни методи и сега е во тек процедурата за квалификување на наставници ментори. Образованието на наставниците претставува мошне значајно прашање на секој систем, иако дел од проблемите во врска со тоа кај нас сеуште не се решени.

1.5 Контрола на работата на наставниците

Контрола - таа е една од најзначајните менаџмент функции. Во ова истражување овој поим се однесува на активностите што опфаќа надзор на квалитетот на образовниот процес и ефективноста преку евалуација на работата на наставниот кадар во основните училишта .

Улогата на контролата се уште се посматра од аспект на нејзината негативна улога наместо таа да се тртира како функција на современиот менаџмент без кој нема успех во услови на пазарна економија.

Во таа смисла заживувањето на менаџментот во областа на воспитно-образовниот, научно-истражувачкиот и едукативниот систем, што се поставува како императив на новото време, се уште не е на

завидно ниво, па оттаму и контролната функција не е развиена и правилно поставена и сфатена.

Денес е повеќе од извесно дека без правилно сфаќање на контролната функција, особено во овие дејности, не може да има успешна контрола а со тоа врвниот менаџмент е лишен од многу податоци кои му се потребни за успешно водење на процесите кои одаат кон остварување на поставената цел. Со еден збор, контролната функција не е едностран процес кој води во еден колосек туку, напротив, сложен и многу корисен процес, со разгранети правци од кои не смеат да бидат лишени менаџерските тимови.

Подигнувањето на квалитетот на образовните услуги е еден од најголемите предизвици на современото образование. Квалитетот на образованието е мерлива категорија и секоја земја треба да развива сопствени системи за мерење на излезните резултати на образовниот процес. Секако дека најдобар механизам за мерење на квалитетот на образовните услуги е пазарот на трудот. Но, за жал, пазарот на трудот во Македонија е толку заситен со невработеност што тој во овој момент не е релевантен механизам за контрола на квалитетот во образованието на макроплан. Освен пазарот на работната сила, кој како категорија е надвор од влијанието на државата, треба да се развиваат посебни инструменти со кои се обезбедува квалитетот во образованието. Во таа смисла најзначајни се инспекцискиот надзор, екстерното оценување и самоевалуацијата.

Инспекциски надзор

До 2005 година инспекцискиот надзор во образованието во Република Македонија имаше главно управен карактер и не се занимаваше со контролата на квалитетот и со условите за одвивање на наставата. Дотогаш тоа беше во надлежност на БРО кое, покрај своите

надлежности во креирањето на наставните планови и програми, учебникарството и советодавната улога, вршеше и своевидно мерење на квалитетот на наставниот процес.

Таквата состојба беше едноставно неодржлива поради немањето капацитети во БРО за ваква надлежност. Уште поголема причина за неиздржаноста на таа ситуација беше конфликтот на интереси кај советниците од БРО кои во исто време беа креатори на наставните планови и програми, ги советуваа наставниците, добар дел од нив пишуваа учебници (што во еден период им беше и главна преокупација). На сето тоа, тие требаше да вршат евалуација на квалитетот на наставниот процес и на наставниците кои, плашејќи се за оценката на својата работа, честопати беа промотори на изданијата на советниците.

Со новото решение од 2005 година и со рекомпонирањето на централните образовни институции, оваа надлежност е пренесена врз инспекторатот. ДПИ преку однапред утврдени индикатори (организацијата и реализацијата на наставата, условите и културата во воспитно-образовните установи, менаџментот, професионалниот развој на воспитно-образовните и раководните кадри, комуникации и односи со јавноста, соработка со родителите и средината и слично), а врз основа на извештајот за самоевалуација на училиштето треба да врши интегрална евалуација на училиштата.

Но, во моментот вака пишува во Законот, а состојбата во реалноста е поинаква. Имено поради лимитираните капацитети во ДПИ и сè уште недоволно дефинираните индикатори, интегралната евалуација во училиштата не се споредува со саканата динамика и со саканиот квалитет.

Екстерна евалуација

Вториот механизам на обезбедување квалитет во образованието е екстерната евалуација. Таа по дефиниција претставува независна проверка на излезните резултати во образованието што ја вршат

експерти вон институцијата која се евалуира. Воведувањето на екстерното оценување би требало да претставува своевидна мирна револуција која ќе ги разбуди сите директни и индиректни учесници во образовниот процес и ќе им даде до знаење дека сечија работа ќе биде внимателно анализирана, а резултатите од оваа евалуација ќе бидат услов за понатамошниот кариерен развој. Исто така, треба да се потенцира дека системот за екстерна евалуација треба да се поштеди од политички влијанија и по ниедна цена не смее да се користи за дисциплинирање на луѓето во образованието. Инаку, екстерната евалуација може да биде државна и меѓународна.

Државна екстерна евалуација

Во екстерна евалуација на државно ниво спаѓаат националните оценувања и државната матура. Во 2005 година се поставени темелите на овој систем на екстерна евалуација преку издвојување на Секторот за оценување при БРО во нов објект со нови технички и информатички можности. Неопходно е овој сектор наскоро да прерасне во независна институција – државен испитен центар кој преку валидирани и унифицирани инструменти ќе го реализира екстерното оценување во образовните институции. Во однос на државната матура треба да се истакне дека таа допрва ќе заживее во практиката. Отпорот кај учениците, стравот од туѓата оценка за работата и делумно политичките недоразбирања се причините зошто овој исклучително важен инструмент за екстерна евалуација сè уште не е воспоставен. Државната матура е значајна и поради објективизирање на уписната политика во високото образование бидејќи со неа ќе се заменат проблематичните приемни испити.

Самоевалуација

Образовните институции развиваат сопствени механизми за самоевалуација базирани врз однапред утврдени индикатори. И покрај

развиениот образец на ниво на државава, сепак останува многу простор за иновирање на овој процес на евалуација со воведување нови алатки во оценувањето, користејќи ги најновите достигнувања во докимологијата. Овој процес на самоевалуација започна систематски да се реализира и на високообразовните институции како една од клучните препораки од Болоњскиот процес. Во овој тип евалуација исклучително е важно учеството на студентите, но и на пошироката заедница. Резултатите од самоевалуацијата се предмет на анализа на Агенцијата за евалуација во високото образование. Оваа Агенција врз основа на овие извештаи, ја координира екстерната евалуација направена од Асоцијацијата на универзитетите во Европа.

1.6 Вреднување на работата на наставниците

Директорот треба да се сконцентрира на квалитетната работа на наставниците, бидејќи од нивната работа зависи квалитетот на знаењата и напредокот на учениците.

Следењето и вреднувањето на работата на наставниците треба да биде постојано и системско, како основа за планирање на нивниот професионален развој. Ако директорот сака да им помогне на наставниците во нивната работа, треба темелно да го познава подрачјето на следење и вреднување на работата на наставникот. Наставниците со право очекуваат на крајот одговор фидбек од следењето.

Квалитетот на работата во училиштето во многу ќе зависи од мотивираноста на наставникот. Наставниците треба да се мотивираат:

- за квалитетна реализација на образовниот процес;
- за менторство во интересни дејности на учениците;
- за учество на планирање на ниво на училиште;
- за дополнително образование;

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

- за учество во тимови и проекти;
- промовирање на училиштето преку промовирање на наставниците.

За постигнување на подобри образовни резултати, значаен предуслов е мотивираноста на учениците за учење, за почитување на училишниот режим и соработка во интересни активности .

Планирањето на наставата и подготовките за нејзино реализирање е неодминлива обврска на секој наставник. Тој ги планира не само сопствените активности во наставата (како ќе поучува), туку се повеќе акцентот го става на планирање на активностите на учениците и на подготовките за нивно успешно изведување. Во таа смисла, тој ги определува целите, содржините, изворите на сознанија, методите и формите, потребното време, постапките, проверувањето и др.

Планирањата опфаќаат: годишно планирање, тематско и дневна подготовка за секој наставен час, како и избор на наставни средства. Планирањето може да биде во писмена или електронска форма.

-Наставникот е должен да ја планира наставата која се бодува тоа ако има подготвен Годишен глобален план, тематски планирања и подготовка на наставни средства по наставниот предмет по кој изведува настава.

При посета на наставни часови, се набљудува начинот на реализацијата на наставата, т.е. употреба на форми , методи , употреба на ИКТ во настава. Исто така клучен елемент е и дали наставникот работи во паралелка со иста возраст на ученици или во комбинирана а исто така дали во паралелката се вклучени и ученици со посебни образовни потреби, за кои е потребна дополнителна активност.

Согласно член 86 од Законот за основно образование („Службен весник на РМ,, бр. 103/2008 год.) и Законот за средното образование ("Службен весник на РМ" бр.44/95, 24/96, 34/96, 35/97, 82/99, 29/02, 40/02, 42/03, 67/04, 55/05, 113/05, 35/06, 30/07, 81/08, 92/08

година, наставникот е должен да води педагошка документација и евиденција што се води во училиште. Педагошката документација во смисла на овој закон опфаќа: Главна книга на учениците, ученичка легитимација, Свидетелство и преведница. Под евиденција спаѓаат евидентните листови за успех на учениците, записници од одржани испити како и сите други планирања на наставникот.

Секој наставник потребно е да изработува наставни средства како и да врши подготовка на дидактички помагала за својот наставен предмет која претставува предуслов за успешно реализирање на наставата. Наставникот подготвените дидактички помагала ги става на увид пред државниот просветен инспектор.

Наставникот е должен да подготвува дидактички помагала и тоа за добра подготовка на наставникот. Наставникот подготвените дидактички помагала ги става на увид пред државниот просветен инспектор.

За учениците кои имаат потешкотии во совладувањето на наставните содржини, наставниците се должни со нив да реализираат дополнителна настава за време на наставната година. Содржините на дополнителната настава и начинот на работата, воглавном се специфични за секој ученик. Што се однесува до ова, потребно е да се применуваат индивидуални форми и тимска работа на наставниците. За ова цел, треба да се изготви концепт за дополнителни програми со што ќе се предвидуваат целите, содржините и формите кои ќе ги понуди наставникот.

Ова настава се организира за ученици кои за време на редовната работа постигнуваат надпросечни резултати и освен тоа се со посебен талент од одреден предмет. Ова настава се реализира според наставни програми. Овој вид настава подразбира адекватно планирање, организација, примена на наставата и вреднување на постигањата во наставниот процес.

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

Согласно со законот, оценувањето на постигањата на учениците треба да биде континуирано. Континуираноста во оценувањето се постигнува и со тоа што учениците за тримесечијата, на крајот на првото полугодие и на крајот на наставната година, учениците треба да имаат оценки во одделенските дневници (на паралелки) по сите наставни предмети што се предвидени со наставниот план.

Во процесот на следење, проверување, поттикнување и оценување на развојот и напредувањето на учениците во воспитно-образовниот процес се користат методи, постапки и техники сообразени со содржините што се оценуваат и возраста на учениците. Така покрај усното проверување, писмени работи, есејски задачи, практично проверување, наблудување, учениците се проверуваат и преку интерни стандардизирани тестови.

Соработката со родителите е важен сегмент во животот на училиштето. Таа соработка треба да се поттикнува од наставникот за да родителите активно се вклучат во работата на училиштето. Тоа нешто може да се постигне кога родителите редовно ќе бидат информирани за своето дете а истовремено тие треба да му пружаат помош за неговата успешност. За таа цел, наставникот должен е да соработува во интерес на унапредувањето на воспитно-образовната работа. Од тука сосема е оправдан заклучокот дека родителите треба да знаат се што се случува во училиштето, а тоа ќе се постигне кога ќе бидат вклучени во училиштето преку организирање на планирани средби со нив. Соработката со родителите се огледа во дневникот на паралелката каде се заведуваат средбите, и личните забелешки на наставникот од индивидуалните средби со нив.

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

*Вреднување на исполнувањето на работните должности на
наставниците во основното и средното образование*

НАСТАВА

Планирање и подготовка за настава:

Нема планирање.....0 поени -
Нецелосно планирање.....4 поени
-целосно планирање.....8 поени
Извори : (Наставник, стручна служба, педагошки картон)

Реализација на наставата

Најчесто користи разновидни приоди во настава 10 поени
Повремено користи разновидни приоди во настава 5 поени
Не користи современи 0 поени
Реализира настава во комбинирана паралелка 3 поени
Реализира настава во паралелки во кои се вклучени ученици со посебни образовни потреби (со инклузија)..... 5 поени
Извори : (педагошка евиденција и документација за паралелката ,
Планирањата и подготовките на наставникот, евиденција од посети на часови од страна на директорот , педагогот, советникот, инспекторот,)

Водење на педагошка евиденција и документација:

Уредно водење.....6 поени
Водење со извесни пропусти.....3 поени
Неуредно водење.....0 поени
Извори: (дневник, зписници, одделенски совет, стручен актив, дополнителна настава, евидентни листови за сумтивно оценување, портфолио за ученик за формативно оценување, досие за секој ученик за следење, аудио визуелно читање на ЦД, Видео записи, наставни

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

листови со дата и потпис од родител, главни книги, преведници, свидетелства)

Изработка на наставни средства и дидактички помагала:

Неизработува..... 0 поени

Повремено изработува 3 поени

Изработува..... 6 поени

Извори: (изработувани наставни средства како и дидактички помагала за својот наставен предмет кои претставуваат предуслов за успешно реализирање на наставата ; илустративен материјал за наставна содржина (на пр. алманах на наставникот со учениците на крајот од минатата година, урнек букви, честитка, работа со текст, крстозбор, лица на животни, урнек книги ,) во кабинет, во ходници, училници , како пропратен материјал во дневни подготовки

Планира и реализира дополнителна настава:

Не планира и не реализира..... 0 поени

Делумно планира и реализира 3 поени

Планира и реализира..... 6 поени

Извори : (Евиденции за ученици, Планирање на наставникот, дневник на паралелка, распоред, извештај за реализирање на дополнителна, годишна програма за работа на училиштето ...).

Планира и реализира додатна настава:

Не планира и не реализира 0 поени

Делумно планира и реализира 3 поени

Планира и реализира 6 поени

Извори: (Евиденции за ученици, Планирање на наставникот, дневник на паралелка, распоред, извештај за реализирање на додатна годишна програма за работа на училиштето ...)

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

Оценување на учениците:

- Неконтинуирано оценува и неприменува стандарди..... 0 поени
Повремено оценува со примена на стандарди..... 4 поени
Континуирано оценува со примена на стандарди..... 8 поени
Извори : (Извештаи од одделенсл/класни совети , дневници на паралелки, евидентни листови, листови за формативно оценување, портфолио за сумативна оценка, евидентни листови за оценување по нивоа за секој ученик, ...)

Спроведување на интерни проверки (тестирања) :

- Нема..... 0 поени
До 4 теста..... 3 поени
Повеќе од 4..... 6 поени
Извори: (Планирања на наставникот, Примери на тестови, по тежински нивоа и различен тип на прашања, дневник на паралелка(внесена содржина), кај стручна служба или директор извештај од изготвени тестови и реализација на истите,)

Планира и организира средби со родителите

- Не планира и не организира средби со родителите..... 0 поени
Планира и реализира 4 средби 4 поени
-Планира и реализира повеќе од 4 средби 8 поени
Извори: (План за соработка со родители, Годишна програма, Дневник на паралелка, Покани и Известувања до родители, Записници од родителски средби, Евиденција за групни и индивидуални средби , Евиденција од формални и неформални средби со родителите, реализација на заклучоци од средби, пишаните известиаи и информации до родителите ...)

1.7 Организација и реализација на наставата и работата во училиштето

Ова е основна функција на работењето на секое училиште и преку неа се исполнуваат основните функции на менаџментот на образовната организација (планирање и програмирање, организирање и екипирање, водење, евалвирање и контролирање, одлучување и мотивирање). Важно е да се напомене дека без минимално задоволување на овие функции не може да работи и постои ниедно училиште.¹¹

Овој дел од внатрешната структура на училиштето во себе вклучува:

- организација и реализација на наставните планови и програми;
- екипирање, организирање, координирање и комуницирање на персоналот;
- поделба и групирање на учениците по паралелки и групи;
- распределба на часови по предметни извршители и класни раководства;
- изготвување на распоред за наставниците и учениците;
- избор, применување и стратегија за развој на соодветна и современа образовна технологија;
- избор на книги, часописи и друг вид стручна и педагошка литература за училишната библиотека;
- програма за работа на наставничкиот совет, стручните активи и други стручни лица, органи и тела;
- програма за работа со родителите на учениците.

Училиштата треба да се грижат нивните ученици да стекнат знаења и да се развиваат како граѓани, да се учат на тимска работа, да се подготвуваат за живот, како и идно родителство, да се грижат за околината,

¹¹ Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието. стр. 24.

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

да го сфатат значењето на животот и системот на вредности, да се развиваат позитивни ставови и да се подготвени за самопроценување.

Не постои рецепт како училиштето да ги постигне овие цели. Но, сепак постојат некои показатели потврдени во образовната практика. За да биде училиштето ефективно треба да се вложува континуиран напор и енергија, што ќе доведе до продуктивен процес. Се смета дека доброто училиште треба да има јасно дефинирана мисија во која е содржана целта на постоењето на училиштето. Практиката покажува дека не може да постои добро училиште без добро водство. Добриот директор во принцип мора да биде добар наставник, но треба да се знае дека не секој добар наставник може да биде добар директор. Директорот треба да е лидер кој до реализирање на целите од поставената мисија доаѓа преку добра соработка и комуницирање. За да може училиштето да ја оствари својата мисија, тоа треба да ги следи промените во општеството, но и самото да ги креира потребните промени.

На секој вработен, учениците и нивните родители треба да им е позната мисијата на училиштето. Освен што имаат јасно дефинирана мисија, овие училишта имаат и воспоставена визија за развој на училиштето. Тие претставуваат погодна средина за развој на тимска работа како современ пристап во водењето на училиштето, затоа што постојат докази дека училиштето е многу поефикасно ако во него се работи тимски и одлуките се донесуваат заеднички. Секогаш е помалку успешно училиштето во кое директорот ги донесува одлуките сам. Одлуките за организацијата во училиштето се важни за секој член од колективот и затоа е потребно тие да се донесуваат тимски.

Едно училиште кое станало ефективно не мора засекогаш да остане такво. Тоа значи дека ефективноста не е крајно достигнување, туку претставува процес на постојан развој кој води кон усовршување и подобрување на работата во училиштето.

Во неговото функционирање училиштето е секојдневно изложено на критички согледувања и анализи, од аспект на тоа во колкав степен се задоволени различните очекувања, интереси и верувања. Тоа доведува до

постојани притисоци однадвор и од внатре, чија крајна цел е да се обезбеди квалитет во образованието.

За да може едно училиште, како организациски систем да функционира и да ја спроведува својата мисија, неопходно е да воспостави добра организација на целокупното работење, со цел да се создадат предуслови за нормално реализирање на наставниот план и програм и наставниот процес.¹²

Примарни менаџерски задачи на организацијата се:

- ефективна организација за предавање и учење во училиштето;
- развој на ефективна менаџерска структура;
- перманентен развој на персоналот;
- ефективно користење на време, простор и ресурси.

Ефективната организација за предавање и учење во училиштето, е одговорност на директорот со цел да види дали постои организација која дава оптимални можности за учење и усовршување на персоналот.

Во добра организација спаѓаат следниве принципи:

- целокупната организација овозможува спроведување на целите;
- сите ученици имаат подеднакви права за користење на ресурсите;
- вештините и способностите на персоналот треба комплетно да се користат.

Не постои универзална дефиниција за тоа што е ефективно училиште, но постои општо прифатен изграден став во цел свет, дека тоа е училиште со исклучително добра организација и реализација на наставата; училиште со здрава училишна клима во кое секое дете може да научи и училиште со современа и актуелна училишна култура што се манифестира преку безбедна и дисциплинирана средина во која се учи.

¹² Богатинов, И., (2009), Менаџмент на едукација и ефективност, Тоатал, Скопје, стр.3

1.8 Училиштето како воспитно-образовна институција

Под образование се подразбира: процес на планирање, програмирање, организирање и изведување на наставата и други воспитно-образовни форми на работа со учениците во училиштата или студентите на факултетите. Но кога се зборува за квалитет во образованието тогаш клучна е улогата на резултатите што се постигнуваат преку образовниот процес, односно квалитативните промени во развојот на личноста на едуцираните.

Поимот воспитно-образовен процес е поширок од поимот настава. Образованието може релативно лесно да се спроведува и без присуство на наставник. Во процесот на едукацијата, во некои институции за подсистемите на образовниот систем, повеќе доминира воспитната компонента (предучилишните установи, основните училишта), а некаде повеќе образовната компонента (училиштата за средно образование, институциите за образование на возрасни, универзитетите). Образовните институции всушност се елементи на системот за образование и тие меѓусебно многу се разликуваат. Со овој поим, најчесто се означува јавно или државно училиште, а при тоа се забораваат другите установи, како на пример: образовните центри во рамките на некое трговско друштво, авто-школите, школите за компјутери, центрите за странски јазици, установите за образование на возрасните, школи за танц, синдикални школи и др.

Училиштето како воспитно – образовна организација претставува сложен, комплексен, динамичен, отворен и целесон образовен организациски систем. Станува збор за специфичен организациски систем, што произлегува од сознанието дека воспоставувањето на функционална училишна организација има за цел и задача да продуцира такви активности кои ќе доведат до високи постигнувања и резултати на учениците. Тоа практично значи дека централно место имаат резултатите на учениците (ученикот во центарот на вниманието). Нивото на овие резултати е детерминирано од средината во која работи училиштето или поточно речено од верувањата, вредностите и очекувањата на општествената средина.

За да биде успешен, воспитно - образовниот процес треба да се темели на определени дидактички принципи коишто треба да се почитуваат во сите фази на процесот.

Такви дидактички принципи коишто мора да се почитуваат се:¹³

- Принципот на соодветност - образовнитесодржини и методи треба да се прилагодени на возраста, способностите и потребите на учениците;
- Принцип на активно учество - користење на активни методи во реализацијата на наставата, за да биде ефективен и ефикасен воспитно- образовниот процес;
- Принцип на нагледност - на учесниците во воспитно – образовниот процес, треба да им се претставуват и објаснуваат дејствијата, поимите, бараните способности на начин којшто е разбирлив за нив. Тоа е можно само со соодветно избирање на методите за учење и стратегиите за поучување, како и со користење на потребните дидактички помагала;
- Принцип на систематичност и постапност - означува дека е потребно систематично подредување на образовните содржини и да се поместат во логичен распоред. За таа цел треба да се почитуваат начелата: од полесно кон потешко, од поблиското кон подалечното, од просто кон сложено, од едноставно кон комплексно;
- Принцип на поврзување на теоријата со практиката - означува дека она што учениците го учат треба да им користи во животот и работата. Тоа значи учениците да се стекнат со применливи знаења и вештини;
- Принцип на трајност на знаењата - укажува на тоа дека е потребно во училиштата да се користат такви форми и методи на работа, коишто ќе им овозможат на учениците да се стекнат со темелни знаења и вистински вредности;

¹³ Бојациев, Д., (2004), Менаџмент на човекови ресурси, Економски факултет, Скопје, стр.49

- Принцип на оспособеност на учење за цел живот - укажува на тоа дека во училиницата треба да се реализира таква настава што ќе го става фокусот на учењето како да се учи и учењето да е за цел живот!

Секоја образовна организација се карактеризира со три димензии или елементи што ја определуваат, а тие се :

- активности;
- култура;
- структура.

Важно е да се напомене дека секоја промена во било која од овие три димензии влијае на другите две, бидејќи се меѓусебно зависни.

За организирање и спроведување на успешни активности во училиштето треба и наставниците и учениците да се мотивираат за реализирање на истите. Тука треба да дојде до израз вештината на директорот да изнајде начини со кои ќе им покаже на вработените и учениците дека секоја промена започнува со првиот чекор. Но, исто така треба да ги убеди и дека статус кво ситуација е поризична од промените. Успешноста на активноста зависи од тоа какви факти и докази ќе презентира водачот, на кои начини ќе го привлече вниманието и ќе ги мотивира следбениците. Според John Adair: "Директорот може да биде обележан со звањето што го носи, но нема да биде вистински водач се додека за наменувањето на таа функција не добие потврда во срцата и умовите на следбениците". Активностите го опфаќаат и вклучуваат курикулумот што училиштето го има прифатено и треба да го реализира. Од интерпретацијата на курикулумот ќе зависи неговата рефлексивност врз краткорочните цели и задачи и врз долгорочните цели на училишната заедница и нејзината околина. Од училиштето може да се очекуваат добри резултати кај учениците доколку се карактеризира со добра училишна култура. Најодговорен за воспоставување и одржување на културата е неговиот директор, бидејќи суштината на училишната култура е во односите помеѓу менаџментот и вработените, од една страна, и учениците и нивните родители од друга страна. Тука се и секојдневните односи на релација

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

наставник – ученик, наставник – наставник, ученик – ученик. Многу честа појава е судирот на генерациите, односно судир на две култури: култура на возрасните (наставниците) и култура на младите (учениците). Згора на тоа средината со своето опкружување (традиции, обичаи, норми, навики, постигнати резултати, начини на однесување и комуницирање, религија итн) има своја значајна улога во формирањето на училишната култура со сета своја комплексност и сложеност, динамичност и отвореност.

Основни проблеми кои при тоа се јавуваат се:

- начинот на комуницирање;
- начинот на решавање конфликти;
- учество на наставниците, учениците, нивните родители и претставниците на заедницата при одлучувањето;
- начинот на користење на власта и моќта во рамките на училиштето;
- начинот на оценувањето на квалитетот и успешноста;

Третата димензија што ја карактеризира образовната организација е нејзината структура. Според Ubben и Hughes училиштето има надворешна и внатрешна структура.

Надворешната структура на училиштето ја сочинуваат:

- институционална рамка на училиштето;
- верувања, вредности и очекувања на општествената заедница;
- верувања, вредности и очекувања на директорот на училиштето.

Внатрешната структура на училиштето покрај културата на училиштето ја сочинуваат:

1. Организација и организација на наставата;
2. Училишна клима.

Според Everard и Morris, успешното управување со образовните организации вклучува воспоставување и одржување на една прифатлива рамнотежа помеѓу овие различни структурни и културни елементи.

1. Менаџирање со професионалниот развој на наставниците

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

Принципи за професионален развој

Принципите се наменети за обезбедување висококвалитетен професионален развој со цел да сеподобрат постигањата на учениците и ги покриваатсите три нивоа од образовниот систем – училишно, локално и државно ниво.

Принцип бр. 1 *Професионалниот развој е фокусиран на постигањата на учениците (не само на индивидуалните потреби на наставниците).*

Професионалниот развој има за цел да го подобри учењето и постигањата на учениците за да можатсите ученици да достигнат максимум во своите потенцијали за учење. Користејќи ги изворите на податоци за резултатите од постигањата на учениците, професионалното учење на наставниците треба да се насочува според анализите на разликите помеѓу целите и стандардите за учењето и успехот на учениците. Таквите анализи помагаат да се определи што треба наставниците да учат, да ги стават учениците во центарот на нивниот професионален развој, како и да се зголеми довербата во користењето на ресурсите за професионален развој.

Резултатите на учениците ќе се подобрат доколку професионалниот развој го продлабочи знаењето на наставниците за тоа како подобро да им ги пренесуваат наставните содржини на учениците.

Принцип бр. 2: Професионалниот развој е насочен кон наставната практика и е дел од секојдневната работа на наставниците (не е дистанциран од училиштата).

Професионалниот развој на наставниците треба да се одвива во училиштата и да биде дел од секојдневната наставна работа. Најмоќните и најзначајните искуства на учењето се јавуваат во училиштето каде наставниците директно можат да се соочат со непосредните проблеми и предизвици поврзани со учењето и наставата. Од големо значење е секојдневната соработка со колегите при што наставниците можат да дискутираат за прашања од наставата, да ги идентификуваат проблемите, да изнајдат решенија и истите да ги применат во нивната практика.

Тоа не подразбира дека другите искуства на учење надвор од училиштето треба да се потценат, како на пример постдипломските студии или учеството на обуки и семинари. Ваквите искуства на учење го надополнуваат професионалното учење кое се одвива во училиштето. Професионалниот развој треба да биде дел од наставната работа во училиштето, но, исто така, и да се збогати со идеи и извори на знаење надвор од училиштето.

Принцип бр. 3: Професионалниот развој ги следи резултатите од истражувањата поврзани со ефективното учење и настава (не е ограничено само на тоа што се знае во моментот).

Професионалниот развој насочен кон подобрување на учењето на сите ученици ги подготвува наставниците да ги користат резултатите и сознанијата од истражувањата во донесувањето на одлуки поврзани со наставата. Успешните програми за професионален развој ги внесуваат наставниците во содржината која ја предаваат и им нудат знаења кои произлегуваат од истражувањата во врска со тоа како учениците ја учат

таа содржина. Резултатите од истражувањата треба да им се достапни на наставниците со цел да им се овозможи проширување и продлабочување на стручното знаење. Овие истражувања треба да вклучат информации за ефективната настава и учење, за тоа како учениците ја учат конкретната содржина, за водењето на паралелката, за оценувањето.

Принцип бр. 4: Професионалниот развој е процес на соработка, вклучува размислување/ рефлексивност и повратни информации (не само индивидуално истражување).

Можностите за професионален развој треба да се поврзани со индивидуалните потреби на наставниците, но и да бидат организирани за решавање проблеми преку тимска работа. Организирани во тимови, наставниците преземаат колективна одговорност за решавањето на сложените проблеми од наставата и учењето, како и за подобрувањето на резултатите на учениците. Тимовите го споделуваат знаењето, стручноста и искуството со цел да го продлабочат учењето и да негуваат заемно разбирање за ефективната практика во паралелката. Тие ги создаваат условите за колегијално размислување и поддршка и помагаат работното оптоварување да се распореди рамномерно.

Конструктивните, објективните и поучните повратни информации за практиката на наставниците се важни за да се утврдат подрачјата за кои тие треба да си го подобрат своето работење и за да се создадат можности за професионален развој кои се однесуваат на подрачјата за подобрување. Стручните, искусните наставници, училишните раководители или стручњаците надвор од училиштето, исто така, можат на наставниците да им дадат повратни информации во врска со нивниот професионален развој. На пример, повратните информации од колега на кој му верувате, во врска со работењето на тимот за професионален развој или партнерството за поучување или менторирање, се корисни за да се процени ефективноста на таквите стратегии.

Принцип бр. 5: Професионалниот развој користи објективни податоци и проверени материјали за да го планира подобрувањето на постигањата и да ги мери ефектите.

Податоците за учењето и постигањата на учениците од различни извори (надворешни тестирања, матурата, примероци од трудови на учениците) можат да се користат за да се утврди содржината на професионалниот развој на наставниците и да се планира како ќе се следат ефектите од програмата за професионалниот развој. Податоците треба да се прибираат редовно и тоа на ниво на ученик, наставник и училиште за да се помогне при насочувањето на професионалниот развој на наставниците. На пример, водењето на дневниците за учење од страна на учениците може да се искористи за да се утврдат подрачјата кои се потешки за нив или за да се утврди кој е напредокот на учениците на месечно ниво. Податоците може да се користат за да се проценат и подобрат ефектите од професионалниот развој. Формативното оценување на наставниците им овозможува да вршат подобрувања и промени во текот на пократок период, додека сумативното оценување ја мери ефективноста на активностите за професионалниот развој и нивното влијание врз практиката и знаењето на наставниците, како и врз учењето на учениците.

Професионалниот развој е Принцип бр: 6 континуиран процес, обезбедува поддршка и целосно е интегриран во културата и работењето на трите нивоа на образовниот систем - училишно, локално и централно/државно ниво (тој не е повремен и издвоен/независен процес).

Професионалниот развој треба да биде континуиран, долгорочен и одржлив процес. Значајните и долгорочните промени во наставната практика не се случуваат во текот на неколку недели, туку во текот на месеци или години. Учењето преку работа, размислувањето, преработувањето е долг процес кој се одвива во повеќе фази. На

наставниците им треба поддршка за нивниот професионален развој. Решавањето сложени проблеми поврзани со наставата и спроведувањето иновативни практики бараат стручност од надворешни експерти и дополнителни ресурси. Охрабрувањето и наградувањето на наставниците се, исто така, од голема важност за да може целосно да се посветат на работата и во изнаоѓањето нови начини на изведување на наставата, што понекогаш е доста тешко. Одржливата, непосредната и квалитетната поддршка е од суштинска важност за да се обезбеди подобрување на работата во училиштата, особено кога ќе се појават неочекувани проблеми. Постојаниот професионален развој кој обезбедува поддршка мора да биде вграден во системот. Образовните институции на локално и државно ниво имаат одговорност да понудат добра практика по пат на учество во континуиран професионален развој.

Принцип бр. 7: Професионалниот развој е индивидуална и колективна одговорност на сите нивоа во системот (не само на ниво на училиштето) и не е нешто што може да се избира.

Професионалниот развој треба да се одвива на сите нивоа на образовниот систем. Претставува индивидуална и колективна одговорност која ги вклучува училиштата, локалното и државното ниво. За наставниците и училишните раководители, професионалниот развој треба да биде поврзан со работните цели на училиштето. Тие цели, исто така, треба да бидат во согласност со потребите и целите на локално и државно ниво. Професионалниот развој во голема мера е поврзан со подобрувањето на капацитетите на образовниот систем како целина.

Клучните фактори на државно и локално ниво треба да соработуваат за да развијат стратегии за подобрување на образованието и да понудат добри практики за професионалниот развој, да го следат подобрувањето на училиштата и системот.

2.1 Значењето на соработката и квалитетот во образованието

Квалитетот на образованието е многу важен елемент. Тој бара популаризирање на филозофијата за обуки, нови способности на директорите на училиштата .

Мерењето е прв чекор на патот кон квалитетот . Треба да се научиме да користиме самооценување, прашалници за учениците и наставниците, листови за опсервација на часовите. Најважно е да не стравуваме дека добиените мислења нема да бидат користени како информација која може да помогне во подобрување на квалитетот на работата во училиштето.

Водењето на ваква грижа за наставниците е дополнителен мотив за нив тие да ја подобруваат својата работа и да се издигнуваат во својата професија. Планирањето на професионалниот развој на наставниците е долготраен процес во кој треба активно да се вклучат наставниците во сите негови фази. При тоа , ако професионалниот развој на наставниците се насочи кон хармонизирање на целите и потребите на училиштето, со желбите, очекувањата, потребите и целите на наставниците, тогаш може да се очекува да се зголеми мотивираноста на наставниците за работа.

2.2 Комуникација директор - наставник

Тешко е на едноставен и единствен начин да се дефинира поимот комуникација. Но, со сигурност може да се каже дека комуникацијата е процес на размена на информации низ заеднички систем на симболи меѓу две или повеќе лица.¹⁴

Berelsonи Steinerрекле: Комуникацијата е процес на пренос на информации, идеи, вештини и т. н. со помош на употреба на симболи.

¹⁴Dancea. F.,(1976), *The Function of Human Communication*,United Kingdom,Holt McDougal, p,23

Симболите можат да бидат: зборови, слики, илустрации, графикони и слично.¹⁵

Видови комуникација. Во зависност од тоа дали се употребуваат симболи или сигнали, дали се употребува говорот или други знаци, дали директно се обраќаеме или користиме технички помагала при комуницирањето разликуваме¹⁶:

Симболичка и сигнална комуникација

Кога се перципира знаци кои не се упатени кон нас, станува збор за сигнална комуникација. Кога пак знаците ни се упатени нам, таа комуникација се вика симболичка. Најсложен и најсовершен систем е човечкиот јазик.

Гласовна и негласовна комуникација

И луѓето и животните комуницираат со испуштање гласови. Кога употребуваме други знаци, гестови, мимики, како и писмо (напишан текст), тогаш комуникацијата е негласовна.

Посредна и непосредна комуникација

Во современите услови на живеење се нагласуваат промените во сферата на комуникацијата. Причинителите за тие промени се научните и техничко – технолошките иновации, кои истовремено извршија силно влијание на промената на физиономијата на работењето во многу области во кои прашањето за совладување на знањето, вештините и техниката на комуницирање се јавува како услов за современото работењето. Човекот многу често употребува технички помагала при комуникацијата. Значи, освен директно (непосредно), луѓето комуницираат со посредство на телефон, компјутер, пошта итн.

Компјутерски посредуваната комуникација е дефинирана како и секоја комуникациска размена која се појавува при употреба на два или повеќе мрежно поврзани компјутери. Иако поимот традиционално упатува на оние комуникации кои се појавуваат како компјутерски посредувани формати (како на пример инстант пораки, е-пошта, соби за дискусија), исто

¹⁵ Berelson, B., Steiner, G. A., (1964), *Human behavior: an inventory of scientific findings*, Harcourt, NewYork, Brace & World, p, 165

¹⁶ HR менаџмент практики, Triples Learning, Биро за развој на HR менаџмент, Скопје, 2009, стр.12

така упатува и на други форми на текстуално засновани интеракции како што се текстуалните пораки. Истражувањата за компјутерски посредуваната комуникација најчесто се фокусираат на општествените последици добиени од различните компјутерски поддржани комуникациски технологии. Многу од неодамнешните изучувања ги вклучуваат интернет заснованите општествени мрежи поддржани од социјален софтвер. Компјутерски посредуваната комуникација може да биде поделена на синхронизирани и несинхронизирани облици. Во синхронизираната комуникација сите учесници се online во исто време, додека несинхронизираната комуникација се случува во безвременско ограничување.

Непосредна комуникација

Вистинска непосредна комуникација се остварува кога си зборуваме самите со себе, односно кога размислуваме или си правиме планови. На пример: размислуваме за тоа што треба да направиме во блиска иднина (денес треба да учам, да напишам домашна, па ако имам време ќе одам со пријателите на кафе).

Еднонасочна и заемна комуникација

Претходниот пример претставува еднонасочна комуникација (самите кон себе), но таква комуникација може да се случи и кога има повеќе учесници. На пример: кога професорот ја предава лекцијата комуникацијата е еднонасочна, но кога ќе ги вклучи учениците во активна дискусија за темата, тогаш комуникацијата станува заемна. Еднонасочни се и средствата за јавно информирање медиумите (телевизијата, радиото, печатените медиуми, како и писмата без одговор).¹⁷

Вербална и невербална комуникација

Јазикот е најсовршено средство за комуникација. Кога се употребува јазикот вербално се комуницира. Со помош на зборовите најпрецизно ги искажуваме нашите мисли. Невербалната комуникација подразбира употреба на гестови, мимики, паузи итн. односно кога не се употребува говор (зборови).

¹⁷Miljković, D., Rijavec, M., (2002), Komuniciranje u organizaciji, Zagreb, IEP d.o.o., str, 10-21.

СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ

Невербалната комуникација се проучува дури во почетокот на XX век (првата книга во 1970 год. При човечките односи (контакти) меѓу луѓето, само 20 % од информациите се пренесуваат со помош на зборови како вербални средства, додека 60-80% се употребуваат невербални симболи (гестови, мимики) или некои технички средства (компјутери и други технички средства). Секој човек може да изучува разни јазици и работа со компјутери. Единствен во светот е говорот на телото, јазикот на мимиките и гестовите, јазик со кој може да се комуницира полновредно со сите луѓе, ако не знаеме да го зборуваме јазикот на соговорникот со кого на некој начин сакаме да контактираме. Најголемото значење на невербалната комуникација е тоа што неговите симболи се најчесто несвесни импулси кои е невозможно да се фалсификуваат, и може да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува. Невербалната комуникација се проучува во почетокот на XX век, а првите книги се појавуваат во 1970 година. При пренесувањето на информации 45% припаѓа на вербалната комуникација (зборовите), а 55% на невербалната комуникација (мимики, гестови, движења) разни истражувања покажале дека човекот просечно зборува 15 минути во текот на активните 12 часа додека е во будна состојба, односно за еден збор троши 2-3 секунди. Вербалниот односно говорниот канал при комуникацијата меѓу луѓето најчесто се искористува за предавање на информации, но невербалниот канал при комуникацијата со луѓето најчесто служи за проучување на природата на меѓучовечките односи, а во голем број случаи го презема приматот при пренесувањето на информацијата. Се смета дека независно од културата и образовното ниво на поединецот, се тврди дека доколку поединецот е подготвен да прима информации од различен карактер (вербален и невербален), може по гласот да го определи движењето на соговорникот во моментот на изнесување на некоја порака. Човекот, бидејќи е свесно суштество, за разлика од животните умее донекаде да ги контролира емоционалните реакции и своите активности, но таа контрола е пред се по заслуга на сфаќањето на јазикот на телото на мимиките и гестовите, односно на средствата на невербалната комуникација. Најинтересно е сознанието дека човекот како живо суштество

ретко сознава дека неговата поза, начинот на кој се движи, гестовите и мимиките можат да противречат на она што човекот го изговорил и соопштил со сопствениот глас. Човекот не знае дека секоја мисла формира свој гест. Ако таа мисла се повторува, таа мисла формира поза што се огледа во одреден гест на лицето. Идејата и наворешниот израз се тесно поврзани помеѓу себе. Формирањето на гестовите оди истовремено со формирањето на идеите. Секој гест, секое движење, секоја положба на телото, секој израз на лицето претставува одраз на одредени идеи, зашто хармонијата на идеи и гестови може да се заклучи низ логичка анализа на симболи на невербалната комуникација. Се што се случува во нашата глава надворешно се манифестира преку симболите и невербалната комуникација – преку нашите движења, положбата на телото, изразот на лицето. Некои луѓе имаат посебна дарба за одредени ритмички движења, имаат постојани идеи и изведуваат фини ритмични движења со делови од телото и на тој начин ја манифестираат својата уметност (пример се балетаните, ликовните уметници, танчери, музичари, глумци и слично). Пример се глумците во анимираните филмови, немите филмови - тие користат само невербална комуникација со публиката преку екранот. Секој актер од немиот филм се класифицира како добар или лош, според тоа колку успеал да ги искористи гестовите, изразите на лицето, мимиките и движењето на делови од телото, најразлични гестови, односно јазикот на телото бил најважен за остварување на поуспешна комуникација со публиката. Невербалната комуникација или јазикот на телото често пати може да каже многу повеќе за она што се случува внатре во човекот, зашто зборот често пати може да биде лажен израз на свеста. За невербалната комуникација меѓу луѓето исто така е важна и интуицијата, односно претчувството. Кога некој човек има претчувство – интуиција се има предвид дека тој е способен да ги чита невербалните симболи и да ги споредува со вербалните (зборовите). Кога некој човек има шесто сетило (претчувство) и смета дека некој лаже, тој всушност забележал некое несогласување меѓу јазикот на телото од она што е кажано (изговорено). Затоа многу е важно ораторот да знае, ако за време на разговорот, предавањето, луѓето почнат несвесно движење, ги вкрстуваат рацете, ја

спуштаат главата надолу, се наслонуваат со грбот на столицата, се прозеваат, делуваат отсутно, односно со внимание не го следат излагањето на предавачот, за искусен оратор тоа ќе биде знак дека неговите зборови не допираат до слушателите и дека ќе мора да го промени пристапот до аудиториумот. Ова треба да го знаат сите предавачи, професори заради остварување на комуникација со студентите. Доколку воочи вакви невербални пораки кај аудиториумот, предавачот треба веднаш да го промени стилот на излагање и да направи се, за повторно да ги заинтересира слушателите, внимателно да го слушаат неговото излагање, во спротивно часот ќе пропадне. Постојат некои истражувања кои што зборуваат за разликите помеѓу полот во дешифрирање на невербалните симболи. Жените имаат вродена способност да ги декодираат брзо невербалните симболи и имаат големо претчувство, па оттаму можат, на пример, само врз основа на движењето на очите на мажот и на неговиот израз на лицето да откријат некоја тајна што мажот сака да ја сокрие. Женската интуиција посебно е развиена кај мајките и оние што работат со деца и болни луѓе, бидејќи мимиките и гестовите се најчесто нивниот говор. Оваа способност на жената се користи и при склучување на деловни договори, зашто жената има поголемо претчувство дали се работи за сериозен партнер или сомнителен партнер. Оттаму и фактот што во последно време има голем број на деловни жени кои завземаат место во светот на бизнисот и доста самоуверено им парираат на господата бизнисмени. Дали невербалната комуникација е вродена или стекната се покажува со вежба на вкрстување на рацете и облекување на облека.¹⁸ Пример жените секогаш го облекуваат левиот ракав од палтото или со разминување на маж и жена, мажот гледа во жената, а жената се врти назад со главата или настрана со телото. Некои гестови, изрази на лицето, кои се сметаат за основни гестови на невербалната комуникација, се скоро исти кај сите луѓе во цел свет. На пример, кога се среќни луѓето се смеат, кога се тажни плачат, лути - се муртат, климање на главата означува некоја потврда и слично. Јазикот на гестовите е невербална комуникација и е

¹⁸ Domcsh, E., Hristova, E., (2006), Human resource management in consulting firms, Springer, London

општочовечка способност и со таа способност човекот може да комуницира насекаде во светот и тоа независно од тоа во колкав степен го знае јазикот на земјата во која се наоѓа. Секоја култура негува свој специфичен јазик на телото и затоа понекогаш се јавува неспособност на луѓето од различни култури да не се разбираат меѓусебно со помош на гестови, гестикулација и други движења и пози на телото. Сеопштата универзалност на невербалните симболи се заснова врз фактот дека гестовите на секоја индивидуа, секој поединец изгледаат вообичаени и за другите луѓе. Меѓутоа во праксата постојат многу примери што ја негираат оваа претставена универзалност на невербалните симболи. Пример при комуникација меѓу претставници од европската и азиската култура: гестот климање со главата во Франција значи „ништо“, во САД значи „во ред“, во Јапонија „пари“, а во земјите на средоземјето тоа е знак за „хомосексуалност“. При невербалната комуникација меѓу луѓето егзистираат неколку извори, канали, нивоа на комуникација. Зборовите кои не се потврдени со гестови се лишени од најважната карактеристика односно веродостојноста и искреноста¹⁹.

И најкрасноречивиот оратор не ќе може да го убеди аудиториумот ако зборува пред него со вкрстени раце. Тоа значи дека зборот тешко ќе допре до душата на слушателот. Често пати гестот го соопштува она што е меѓу изговореното. Гестот го тера човекот да биде активен или го успокојува, го прави комуницирањето меѓу луѓето потполно пријатно и полесно. Мора да се каже дека луѓето со различни типови на личноста користат видови на гестови што често пати зависат од нивната положба во општеството и нивната социјална улога. Секој човек може да има свој посебен индивидуален стил на гестикулирање. Се мисли дека луѓето што се поемотивни и „размислуваат“ со срцето, а не со главата, најчесто гестикулираат со рамењата, а оние на кои мислата им е пред емоциите, како што се повеќето интелектуалци, повеќе гестикулираат со главата, бидејќи најмногу при работата се служат со рацете, што има свој одраз и при гестикулирањето при комуникацијата со другите луѓе. Тоа е и разликата

¹⁹ Бојациев, Д., (2004), Менаџмент на човекови ресурси, Економски факултет, Скопје, стр.42

меѓу интелектуалците и работните луѓе. Во гестикулацијата при невербалната комуникација гестовите потешко се фалсификуваат од зборовите. Одредена група на гестови, таа група на гестикулација ја прави својствена за однесувањето на конкретниот човек и ги одредува неговите особини односно неговите карактерни црти. Пример горделивиот човек прави одредени карактеристични гестови како што се претерана исправеност на телото, придавање голема важност на својата фигура, претерана исправеност на вратот и главата, се обидува да биде маркантен односно забележан од другите луѓе. Срамежливиот човек има други гестови. Срамежливите луѓе често пати несвесно се вртат наоколу, постојано како да се преслушнуваат нешто, се однесуваат како сите да гледаат во нив, како да се плашат од нешто. Телото им е свиткано напред и рамениците се свиткани на напред. А луѓето што се задоволни со себе имаат многу постигнато во животот, имаат силна волја, обично телото го држат исправено, рамениците ги затегаат назад, градите ги испакнуваат напред, покажувајќи дека постигнале нешто. Овие луѓе одат брзо, прават енергични движења со рацете и другите делови од телото, тие се решителни, деловни и работоспособни луѓе, а пак оние што секогаш ги држат рацете во џебовите, дури и кога времето е топло, се доста критични и таинствени луѓе. Оние кои мислат дека никој не обраќа внимание на нивната личност, се самозаљубени, имаат манир, навика често да си ја поправат фризура или да си ја чистат облеката. За агресивниот човек, пак, е карактеристично честото стискање на тупаниците, за да докаже дека владее со одредена ситуација, си дава комозија при седењето сликовито и впечатливо ги вкрстува нозете, удобно се наместува во столицата, ја зафрла главата наназад и ги истакнува градите напред. Ваквиот тип на личност постојано ја демне ситуацијата и на најмала провокација од околината бурно реагира, со тоа манифестирајќи ја својата сила, борбеност и спремност за акција.²⁰ Сите емоции организмот ги манифестира преку мимики (изразот на лицето), движење на телото, движење на мускулите околу очите и устата, при задоволство и среќа тие се креваат нагоре, а при

²⁰ Fletcher, A.,(2005), Meaningful Student Involvement Guide to Students as Partners in School Change Human Links Foundation, McGraw Hill, 48

емоции на тага се спуштаат надолу. При доживување радост, кај луѓето се забележува големо расположение, се прават брзи движења, кои се ритмички, спонтани, телото се движи цврсто и исправено, говорот е гласен и брз, пропратен со гласно смеење. А при доживување на тага има депресивно расположение, движењето на телото е споро и омлитавено, неенергично, грбот е свиткан и неподвижен. За стравот се карактеристични брзи движења, оддалечување и бегане од причинителите на стравот. Вознемиреноста се карактеризира со стеснување на тупаниците, потпирање со нозете, чешање по лицето, брадата, мрсење на косата. При доживување на ужас се прави криење на лицето со рацете. При напад на гнев и лутина, се запира дишењето, се затвора устата, телото се припрема за борба, се забележуваат брзи, интензивни и неконтролирани движења, стегнати тупаници, главата и телото се оптегнати наназад. На сличен начин се манифестираат досадата, незадоволството и одвратноста. При жалост темпото на зборување е успорено, паузите меѓу зборовите се зголемуваат, се јавува липање или плачење. Човекот често се воздржува и сака да ги сокрие своите емоции, но тоа веднаш се забележува по неговото општо неспокојство, непотребни движења.²¹

2.3 Конфликти во училиштето

Конфликтите се стари колку човештвото. Тие се општ феномен, кој може да се пронајде на секое ниво во животот на човекот. Непостоењето на конфликт може да се оцени како проблематично и штетно. Ваквите претстави многу често завршуваат со размислување и делување во кој вистината е една: едната страна секогаш добива а другата губи. Оваа логика-победникот кој е посилен значи дека е во право. Во секојдневниот живот конфликтите често се поистоветуваат со караница, судир на интереси, употреба на сила. Исто така конфликтот се однесува на ситуација во која поединецот или организационата единица работат едни против

²¹ ROT,N.,(2004), Znakovi i znacjenja Verbalna i neverbalna komunikacija, Beograd, PLATO, str,45

други, наместо едни со други.²² До конфликт доаѓа кога ќе видиме дека некоја друга личност негативно влијае или би можела да влијае негативно на целите кои нас ни се битни. Кога се работи за луѓе кои ни се блиски, спремни сме да ги решиме недоразбирањата, како би го зачувале односот кој ни е важен. Меѓутоа, со луѓето со кои работиме ситуацијата е различна. На работа најчесто не сме во можност да ги бираме луѓето со кои сакаме да соработуваме, ниту да излеземе од ситуацијата која ни е непријатна. Колегите со кои работиме најчесто не ги познаваме доволно добро па некои од нив не ни се посебно важни но, со оглед на времето кое го поминуваме е неизбежно, пожелно е ако ништо друго барем да задржиме деловен однос. Во таква ситуација, како би можеле да го преживееме работниот ден, како би можеле да бидеме попродуктивни, па дури и среќни, важно е да знаеме како да воспоставиме дипломатска комуникација со нив и како да научиме некои вештини на успешно избегнување и решавање на конфликтите.

Конфликтот е процес кој почнува кога едната страна перципира дека другата му презема или има намера да му ја преземе акцијата во која му се загрозуваат неговите интереси. Да би се нарекла некоја ситуација или означила како конфликт потребно е да бидат четири елементи:

1. Претходни услови за појава на конфликтот: погрешна политика на организацијата, лош систем на наградување;
2. Афективна состојба на поединци и групи: стрес, тензија, непријателство, анксиозност;
3. Конгитивна состојба на поединци и групи: верување, свест, сознание на постоење конфликтна ситуација, дека другата страна може или веќе го загрозила интересот на субјектот;
4. Конфликтно однесување (акција): од пасивен отпор до агресија на другата страна;

Традиционалниот став кон конфликтот е негативен. Се смета дека конфликтот е нешто лошо и дека треба да се избегнува. Конфликтите се гледаат како отстапување од нормалната положба и манифестација на неправилности во работата на организацијата. Конфликтите се доживуваат како доказ дека системот не е добро дизајниран или се појавуваат грешки

²² Buhler, P., (2008) -"Human resources management", Printice Hall, New York, p.119

во неговото функционирање. Во традиционалниот став за конфликтот нагласени се само негативните последици додека позитивните не се гледаат. Секако дека националната култура е главен извор на ваквиот став за конфликт. Готово во секоја култура помалку или повеќе постои изразена одбивност кон конфликтите и луѓето кои почесто од останатите влегуваат во конфликт. Националната култура влијае на ставот кај луѓето за конфликтот преку три фундаментални институции во секое општество: семејство, училиште и црква. Ниту во една од наведените три институции конфликтите не се добродојдени и во секоја од нив децата се воспитуваат дека треба да ги избегнуваат конфликтите по секоја цена. Нормално од тоа е дека луѓето кога ќе дојдат во претпријатието, со себе носат негативни став кон конфликтите. Овој став наоѓа свое место и во класичната теорија во организацијата. Така во теориите на Taylor, Fayol како и во теориите на бирократијата на Max Webera појавата на конфликтот се третира како симптом на некои организациски дисфункционалности. Меѓутоа, современиот став кон конфликтите е дека тие се неизбежни. Организацијата, како ни другите човечки системи, не може да функционираат без конфликти. Со други зборови појавата на конфликтот е нормална, тоа не е знак дека организацијата е лошо дизајнирана или дека е лошо водена. Конфликтот е природна појава и произлегува од самите луѓе кои работат заедно и се принудени да делат исти, ограничени ресурси. Се нагласува и дека конфликтите имаат и низа позитивни ефекти за организацијата или за поединци. Се смета дека конфликтите не се априори добри или лоши туку дека за висат од тоа какои зашто настанале и како се решаваат. Затоа менаџерите мораат да знаат како да препознаат конфликт и како ефикасно да го решат за да имаат позитивна последица за организацијата.

Научникот Ulrike C. Wasmuth нагласува дека е важно конфликтот да се гледаат како социјална состојба, т. е да не се заменува со начините кои треба да се превземат. Конфликтот не смее да се ограничува со оценки и проценки, ниту смее да се меша со своите причинители. Затоа таа конфликтот го дефинира како „социјална состојба во која учествуваат најмалку две страни (поединци, групи, држави) кои имаат:

- 1) сосема различни појдовни точки, на прв поглед сосема спротивни, и тежнеат кон различни цели кои може да ги оствари една страна;
- 2) сосема различни средства за остварување на одредена цел.

Повеќето луѓе честопати се наоѓаат во конфликтна ситуација. Обично таквите конфликти се резултат на недоразбирање, различни лични верувања и вредности, спротивставени интереси, незадоволени потреби или неспособност во истражувањето на сопствените чувства и мислења. Да се најдеш во конфликтна ситуација и да бидеш во можност да притоа пронајдеш разумно решение може да биде многу тешка задача.²³

Не можеш да „победиш“ во конфликтна ситуација, бидејќи победата во тој случај би значела дека целта е задоволувачка само за едната од споротивставените страни. А тоа ни во еден случај не е компромисно решение. Значи, конфликтите треба да се решаваат.

Ако станува збор за конфликти со луѓето со кои работиме, тие можат да поттикнат и други проблеми на работа како што се нетрпеливост меѓу колегите, намалена комуникација која негативно влијае на продуктивноста. Доколку конфликтот на работното место донесе конструктивни промени и ќе ја мотивира групата кон поголема продуктивност тогаш тој е дури и потребен. Непотребните конфликти, треба да се избегнуваат а кога ќе се појават треба да се научиме да ги решаваме на обострана корист.

Како помошно средство за разбирање на конфликтите е нивна анализа. Една ваква анализа не содржи само причинители и поводи за конфликти, туку и можни предлози за решение до кои се доаѓа со испитување на заедничките гледања на конфликтните страни и истражување на досегашниот тек на конфликтот. Конфликтите минуваат низ специфични фази. Во едната предфаза се восприемаат манифестирачки конфликти, но тие (сé уште) не се оценуваат како негативни. Во фазата на ескалација дејствува една спречицифична динамика што го изострува конфликтното случување. Во „фазата на појаснување“ станува збор за тоа, одново да се дефинира и креира иден (заеднички)

²³ Џоунс, Г., Џори, Џ., Хил, Ч., (2007), Современ менаџмент, второ издание, Три, стр.53

живот. Овие фази честопати се одбележуваат како конфликтни лакови. Во различните конфликтни фази неопходни се специфични барања и компетенции на приодот, на деескалацијата односно работата на помирувањето. Динамиката на конфликтот по правило го менува и однесувањето на страните во конфликтот. Комуникацијата е ограничена, повеќе се восприема деливото од она што поврзува, недовербата е зголемена, а на решението честопати не се гледа како на заеднички проблем. Morton Deutsch ги опишува овие промени:

Комуникацијата не е отворена и искрена. Информацијата не е доволна или свесно води во заблуда. Таинственото однесување и неискреноста се зголемуваат, се појавуваат закани и притисок наместо отворена дискусија и убедување.

Перцепцијата е кога се појавуваат разлики и отстапување кај интересите, размислувањата и убедувањето за вредностите. Деливото се гледа појасно отколку она што поврзува, помирувачките гестови на другиот се појаснуваат како обиди за измамување, неговите намери се проценуваат како непријателски и зловни, а тој самиот и неговото однесување се перципираат како еднострани и изопачени.

Ставот ја намалува довербата, а се зголемува недовербата. Се развиваат прикриени и отворени омрази, се намалува подготвеноста да му се помогне на другиот со совет и дело, се зголемува подготвеноста за искористување, понижување и омаловажување на другиот.

Обемот на задачите повеќе не се перципира како заедничко барање, која најдобро ќе биде совладана со поделба на работата, во која секој придонесува за заедничката цел со своите сили и способности. Секој се обидува сè да направи сам: тој нема потреба да му се препушти на другиот, не е зависен од него, а со тоа ја избегнува опасноста да биде искористен и експлоатиран. Честопати конфликтите се перципираат како борбени ситуации, кои мора да се добијат. Тие често отвораат внатрешна динамика на кофликти, кои го отежнуваат и исклучуваат мировното, конструктивно регулирање и регулирањето без насилство. Истражувањата за однесувањето на луѓето во конфликтни ситуации покажаа дека мнозинството се стреми кон тоа да ја искаже сопствената предност преку

сé поинтензивниот ангажман или преку строгата истрајност на сопствената позиција, дури и таму, каде почнуваат да се покажуваат неуспеси. Оваа мостра на однесување е проследена со зголемено ограничување на способноста за перципирање и одлучување.

2.4 Обука на наставниот кадар

Професионалното усовршување на наставниците во средното образование се остварува на следните нивоа:

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

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

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

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

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

2. Ефикасност во наставната работата

Наставниот и воспитен процес не претставува низа на спонтано настанати ситуации, туку треба да се сфатат како одредени ситуации кои се плански обликувани, а го подразбираат организирањето на животот и активностите на ученикот и условите во кои се доаѓа до одредена интеракција. Организационите својства се јавуваат во два основни облици: Најнапред како способност за организирање, обликување и јакнење на ученичките колективи, нивно усмерување и стимулирање за решавање на значајни задачи, а потоа и за што подобро, попотполно, целисходно и ефикасно организирање на сопствената работа.

Активностите во ова подрачје можат да бидат успешни доколку наставникот со посредство на интеграција и координација во целина ги опфаќа предметите и односите кои се значајни за одредени воспитно-образовни активности и услови, ако покажува инвентивност и креативност, иницијатива и еластичност во примената на различните решенија и донесувањето одлуки, ако правилно и темелно пронаоѓа задачи ги дели на учениците и го проверува нивното извршување притоа не дозволувајќи премин на нови задачи додека не се завшат претходните. Комуникативните својства се покажуваат во способноста за општење, комуницирање со учениците, способноста правилно да им се пријде и да се воспостават поволни педагошки односи.

Односите наставник-ученик зависат од начинот на усмерување на развојот на одделенската заедница, т.е. од стилот на педагошко водење од страна на наставникот. Утврдени се три основни облици на односи помеѓу наставникот и учениците: авторитарен, демократски и рамнодушен (лаиссефаире).

Во случаите на авторитарни односи, учениците имаат малку можност за самостојни акции. Наставникот е средиште на сите активности, а учениците треба да му се обраќаат за сите ситници. Наставникот ја одредува содржината за работа, етапите и техниките. Ваквиот наставник

ја гуши активноста на учениците оневозможува самостојност и иницијатива, негативно влијае врз однесувањето и учењето. Покрај ваквиот наставник учениците стекнуваат мислење дека нивните резултати и успехот имаат поголема вредност ако се подобри од резултатите на другите. Затоа настојуваат знаењата да ги задржат за себе, не си помагаат помеѓу себе а сето тоа влијае врз климата во одделението.

Демократскиот однос на наставникот се остварува низ неговата спремност учениците да ги доведе на ниво на активна работа и соработка. При што тој себе се чувствува како еден од членовите на работниот колектив. Учениците самостојно или со посредство на наставникот ги одредуваат целта, задачите и етапите на учењето.

Во случајот на рамнодушен однос, наставникот е незаинтересиран за учениците. Учениците имаат потполна слобода на одлучување, а наставникот е повеќе пасивен набљудувач. Во овие случаи поради отсуство на поддршка и помош доаѓа до опаѓање на продуктивната работа и пореметување на интерперсоналните односи. Меѓу учениците владее несигурност и атмосферата за работа е неповолна.

Постојат и други обиди за категоризирање на организаторската работа и раководењето од наставникот. Од повеќето студии потврдено е дека постојат односи на зависност помеѓу типот на однесување на наставникот, социјалната клима која владее и успехот.

Наставникот за да биде успешен освен што треба да располага со дидактичките и организациско-комуникативните својства треба да поседува и одредени специфични способности и тоа :

- *Способност за набљудување:* Перцептивна способност за да се проникне во внатрешноста на ученичкиот свет, сфаќање на неговата личностност и моменталната психичка состојба.
- *Педагошка способност:* се оглава во предвидувањето на последиците од дејството на наставникот во воспитно-образовното формирање на својства кај личноста на ученикот и

поврзување со представите за она што може од него да се очекува во иднина.

Исто така наставникот треба да има и дисперзивно внимание кое ќе му овозможи истовремено да биде во тек со своите излагање, да ја следи реакцијата на учениците, го забележува заморот, попуштањето на работната дисциплина. Неискусните наставници најчесто се ориентираат само на своите излагања, а не и дават значење на состојбите во одделението, реагирањето и однесувањето на учениците.²⁴

Во нашата педагошка пракса се сретнуваат сите три типа на однесување од страна на наставниците. Секако најприфатлив е демократскиот стил на водење кој треба најмногу да се негува и неговата примена да има поголемо значење за остварувањето на долгорочните цели во наставата.

3.1 Менаџмент практики за зголемување на работната ефикасност на наставниците - менторство

Приоритетните мерки се изготвени за да обезбедат соодветна поддршка на посебните потреби на секоја целна група на ученици. Поединостите за мерките се дадени подолу, вклучувајќи ги целите, образложението и активностите, кои можат да бидат финансирани. Накратко, тоа се²⁵:

Мерка 1: Модернизација на системот за образование и обука.

- Оваа мерка ќе ја поддржи модернизацијата на системот за образование и обука во двогодишното и тригодишното стручно образование и ќе помогне во процесот на поврзување на училиштата за стручно образование и обука со деловните партнери.

²⁴ Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент (второ дополнето и изменето издание), Скопје, 2003.

²⁵ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2010

Системите за стручно образование и обука треба да ги подобрат знаењата за претприемаштвото и неговото вклучување како клучна способност во наставната програма, во согласност со Лисабонскиот процес на ЕУ, Агендата на ЕУ од Осло за учење на претприемништво и одредбите од Европската повелба за мали претпријатија, на кои Република Македонија е потписник.

Мерка 2: Развој на образование за возрасни и доживотно учење

- Оваа мерка ќе овозможи воспоставување на национално координативно тело за образовни активности за возрасни и спроведување и тестирање на програмите за образование на возрасните, описменувањето и завршувањето на основно образование на исклучените лица.

3. Следење, вреднување и оценување на работата на наставниците

Една од најслабите страни на досегашната образовна практика е отсуството на систем за контрола на квалитетот на образовните услуги, како и недостигот од стручни лица кои би ја вршеле таа контрола. Овој сегмент од образовниот процес е особено потенциран во земјите со развиени образовни системи, кои имаат воведено јасно дефинирани стандарди за квалитет. Степенот на исполнување на стандардите се оценува со помош на објективни, мерливи индикатори. Тие служат како основа за евалвација и самоевалвација на воспитно-образовната практика, како и за лиценцирање и сертифицирање на воспитно-образовните установи и кадри²⁶.

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

Секоја државна или приватна установа, која се занимава со средно или со постсредно образование, мора да исполнува три вида стандарди:

1. за изведување ефикасна и квалитетна образовна програма;
2. за квалитет на воспитно-образовниот кадар и
3. за постигањата на учениците.

²⁶ Нацрт Повеќегодишна оперативна програма "Развој на човечки ресурси" 2007

4.1 Врска помеѓу работната ефективност и контролата на наставниците

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

- наставни програми во кои се вградени современи научни и технички сознанија;
- примена на активни методи на учење и настава кои обезбедуваат трајни и применливи знаења;
- оспособување на учениците со завршено средно или постсредно образование за основање и водење на сопствена фирма;
- партиципација на работодавците и на родителите во предлагањето измени и дополнувања на постојните наставни планови и програми;
- утврдување на регистар на стандарди за занимања за стручно образование и обука;
- експертиза на квалитетот на трговските друштва и занаетчиите кај кои ќе се врши стручна обука на учениците.

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

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

4.2 Унапредување на наставата и учењето

Целта, пак, на оценувањето на работата на наставниците е унапредување на воспитно-образовниот процес. Вреднувањето на знаењата на учениците се остварува преку интерно и екстерно проверување. Интерното оценување го вршат одделенските и предметните наставници во текот на наставниот процес, а екстерното оценување го врши комисија, составена од редот на наставниот кадар на училиштето. Екстерното оценување во основното образование во последната декада се применуваше повремено, но не се зацврсти во практиката. Затоа се пристапи кон изградба на ефикасен систем за оценување и унапредување на учениците и на наставниците. Новиот систем од март годинава е уреден со законската регулатива, а ќе се применува од учебната 2010/2011 година.²⁷ Притоа, екстерното оценување стана законска обврска за учениците од четврто до осмо одделение и за учениците од средното образование, со по четири наставни предмети. Резултатите од екстерното оценување нема да влијаат врз успехот на учениците, но затоа пак ќе бидат еден од критериумите за запишување на основците во средното, а на средношколците во високото образование.

Новиот модел за оценување содржи повеќе новини. Една од нив се однесува на воведување нови звања на наставниците и стручните соработници (наставник - приправник; наставник - ментор и наставник - советник, слични се звањата и за стручните соработници). При оценувањето и напредувањето на наставниците, училишната комисија задолжително ќе ги зема предвид резултатите од екстерното проверување, самоевалуацијата и интерната евалуација. Новина се и законските мерки со кои се предвидува: 10 отсто намалена плата во траење од една година, стручна помош на наставниците, како и престанок на работниот однос на оние наставници што ќе покажат

²⁷ Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015

негативни резултати во работата во текот на последните две учебни години.

Наставниците се фокусирани врз целите и задачите на програмите, т.е. нивното внимание е концентрирано врз реализацијата на однапред дадените содржини кои се трансформираат во цели и задачи. Значи, наставникот е свртен кон програмата и нејзината содржина, а не кон ученикот²⁸. Неговото внимание е концентрирано на тоа како да ја реализира наставната единица, а не кон тоа како наставната единица влијае врз учениците/студентите, какви ефекти предизвикува кај нив на планот на усвојувањето на знаењата, развивањето на вештините и изградувањето на ставовите, како учениците/студентите ги стекнуваат тие нови знаења и вештини, кои активности ги преземаат при нивното усвојување и сл.

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

²⁸ www.esem.org.mk

4.3 Ефикасност од интерното и екстерно оценување

Поставувањето стандарди за постигнувања на учениците е барање кое е детерминирано од актуелниот недостиг од унифицирани мерила за вреднување на знаењата и вештините на учениците, што придонесува да постојат огромни разлики меѓу општините, но и меѓу наставниците во рамките на исто училиште. Двата основни начини на проверување и оценување на учениците кои треба да се присутни во средното образование се²⁹:

Интерно проверување и оценување, кое се реализира континуирано во текот на образовниот процес, низ непосредна интеракција на наставниците со учениците. Целта на овој вид на проверување и на оценување треба да биде насочување на наставникот кон идното планирање на наставниот процес согласно со потребите на секој ученик и следење на напредувањето на секој ученик.

Притоа, проверувањето е основа на оценувањето, а оценувањето е природен епилог на проверувањето. Ако проверувањето на постигањата на учениците заврши без оценување, тогаш самото проверување нема никаква смисла. Проверувањето не мора секогаш да заврши со официјална оценка, туку само со тековнаформативна оценка чија цел е да укаже колкаво е отстапувањето од очекуваното и да иницира активности за можни корекции. Начинот на проверување на постигањата го одредува наставникот, почитувајќи ги наставните програми.

Екстерно или надворешно проверување и оценување, кое треба да се реализира во одредени временски интервали, по правило, на крајот на одделни фази на средното образование (при запишување во средно образование, годишно, при изборот на насоката и сл.), а редовно на крајот на средното образование. Институциите кои ќе ги конципираат,

²⁹ Нацрт Повеќегодишна оперативна програма "Развој на човечки ресурси" 2007

развираат, организираат, спроведуваат, управуваат, следат и контролираат сите активности за екстерни проверувања, подразбира поставување на голем број прашања и системско разгледување на нивните вредносни и практични (оперативни) импликации.

Прашањата за кои мора да се размислува при конципирањето на добар систем на екстерни проверувања се: карактеристиките на екстерните проверувања, функциите на екстерните проверувања, значењето на екстерните проверувања, повратна информација кон училиштето, користење на резултатите како индикатори за ефикасноста на училиштето и управување со екстерните проверувања и нивно финансирање. Воведените форми на екстерно оценување ќе бараат јасно дефинирани стандарди за постигањата на учениците, кои треба да бидат транспарентни и достапни за сите даватели и корисници на образовните услуги.

II Методологија на емпириското истражување

1. ПРОБЛЕМ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Основен проблем на ова истражување е да се согледа како директорите на основните училишта, во улога на менаџери, го реализираат и остваруваат управувањето со наставниот кадар, да се увидат недоследностите кои настануваат и како тие недостатоци, односно недоследности можат да изменат за да се подобри начинот на управување со оценувањето и вреднувањето на работата на одделенските наставници..

2. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на ова истражување е соработка на директорот и наставниот кадар во основно училиште. Во ова истражување е направено анализа на состојбата со менаџирањето на наставниот кадар во училиштата.

Цел на ова истражување е да се испита процесот на соработка на директорите и наставниот кадар во основните училишта и ефектите од таа соработка.

3. ЗАДАЧИ ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО

- * Да се испита управување на директорите на основните училишта со работата на наставниците;
- * Да се согледа начинот на планирање, следење и оценување на наставниците

- * Да се испита мислењето на одделенските и предметните наставници за начинот на управување со следењето и вреднувањето на нивната работа во нивните училишта;
- * Да се согледа дали постои потреба од стручно усовршување на директорите на основните училишта на подрачјето на управување за оваа област.

4. ХИПОТЕЗИ

- ❖ *Ефективна соработка на директорот и наставниот кадар во основно училиште кое води кон подобрување на воспитно образовниот процес во основните училишта*

Помошни хипотези во ова истражување ќе ни бидат следниве:

- ❖ Директорите на основните училишта употребуват соодветни начини и медоти за соработка со наставниците;
- ❖ Успешна соработка на директорот со наставниот кадар резултира со ефективна реализација на наставниот план;
- ❖ Соодветен пристап на директорите кон наставниот кадар резултира со и подобрување на воспитно образовниот процес.

5. ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Зависна варијабла во ова истражување е соработката на директорите со наставниот кадар.

Независна варијабла во ова истражување претставуваат факторите за кои се смета дека имаат определено влијание врз формирањето на ставовите и мислењата на испитаните субјекти, односно на наставници и директорите на основните училишта.

- ❖ работното искуство на директорите на основните училишта
- ❖ работното искуство и способност на наставниците

6. МЕТОДИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

При изработка на темата методолошки гледано, прибирањето, систематизирањето, анализирањето и претставувањето на расположивите податоци и информации во предложената магистерска тема под наслов „Соработка на директорот и наставниот кадар во основно училиште“ ќе се изврши со употреба на логичко оправдан, заокружен и научно фундиран пристап.

За изработката на предложената тема ќе бидат употребени повеќе научни **методи**, категоризирани на *основни* и *дополнителни* научни методи.

- *Основни* научни методи - методите на индукција, дедукција, на анализа, синтеза и методот на компаративна анализа.
- *Дополнителни* научни методи - методот на интервју и методот на теренско истражување.
- *Дескриптивни методи*, го опишува и толкува, она што е присутно во дадена ситуација или контекст. Тоа можат да бидат проблеми што се однесуваат на потребите на испитаниците од определена популација, на нивните ставови и мислења, на тешкотиите со што се среќаваат во системот, одлуките и акциите што ги преземаат, итн.

Се анализирани дела и публикации од домашни и странски автори за менаџирање, следење и контрола на наставниците.

При истражувањето ќе се потенцираат кои се критичните моменти и фактори при менаџирање на наставничкиот кадар, управување со човековите ресурси и нивно соодветно следење и вреднување на работата на наставниците.

6.1 Техники на истражување

Емпириското истражување во ова истражување подразбира користење квантитативни техники и тоа: анкета со прашалник за индивидуално пополнување и квалитативни техники на истражување, при анализа на официјани документи (извештаи од делот безбедноста, проценки, списанија, заклучоци), интернет. Иако и меѓу самите квалитативни истражувања постојат разлики, сепак сите тие имаат заеднички обележја што ги одделуваат од другите видови истражувања. Најсуштествени карактеристики што ја определуваат природата на квалитативните истражувања.

7. ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Од **инструменти** ќе бидат искористени: анкетни прашалници за директори и наставници, комбинирани со скала на судови.

7.1 Опис на инструментите

Прашалникот по својата формална стандардизација се состои од комбиниран тип кој дава можност за квантитативно и квалитативно означување и мерење.

8. ПРИМЕРОК И ПОПУЛАЦИЈА

Временската рамка на истражувањето е во периодот од март 2011 год. до мај 2011 год.

За реализација на ова истражување се анкетирани 9 директори на основни училишта и 96 предметни и одделенски наставници. Училиштата во кои се реализирани анкетните прашалници се:

Училиште	Директор	Наставници
ОУ Лиман Каба	1	12
ОУ Никола Вапцаров	1	8
ОУ Васил Главинов	1	6
ОУ Цветан Димов	1	13
ОУ Лирија	1	7
ОУ Јане сандански		9
ОУ Живко Брајковски	1	11
ОУ Бајрам Шабани	1	9
ОУ Дане Крапчев	1	9
ОУ Алија Авдовик	1	12
Вкупно	9	96

ПРИЛОЗИ

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

Анкетен лист за наставници

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

Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари на вашите одговори. Има прашања кои бараат одговори со заокружување или штиклирање на една од понудените варијанти на одговор. Прашањата се однесуваат на работата на директорот во вашето училиште, поточно соработката на наставниците со директорот. Од искреноста на вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување. Од напред ви благодариме за издвоеното време и соработка.

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

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

1. Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на определување на работата на директорот на следниот степен на согласност:

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

Колку сте задоволни од програмата по предметот кој го предавате	1	2	3	4	5
Колку можете да користите слобода и креативност при реализација на овие програми	1	2	3	4	5

2. Оценете колку програмата е прифатлива за учениците, во смисла на:

Практичност или применливост и корисност во идните кариери или понатамошно образование	1	2	3	4	5
Креативност, односно, дали учениците ги поттикнува на креативност и иновација	1	2	3	4	5

3. Кој според Вас би бил оптимален сооднос (во%) меѓу:

обработка на нов материјал	1	2	3	4	5
практика, повторување и утврдување на материјалот кој учениците можат да го користат како знаење за одреден предмет ?	1	2	3	4	5
обработка на нов материјал	1	2	3	4	5
практика, повторување и утврдување на материјалот	1	2	3	4	5

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

4. Што мислите каков е тој сооднос сега во секојдневната пракса ?

обработка на ново градиво	1	2	3	4	5
обработка на ново градиво	1	2	3	4	5

5. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека наставниците кои имаат претходно искуство подобро ја остваруваат својата функција во наставата во однос на наставниците кои немаат претходно работно искуство

1. Без искуство не ја извршуваат добро функцијата
2. Со искуство не ја извршуваат добро функцијата
3. Со искуство подобро ја извршуваат функцијата
4. И без искуство добро ја извршуваат функцијата

6. Како го оценувате растеретување на учениците во однос на поедини предмети?

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

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

7. Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на определување на работата на директорот на следниот степен на согласност:

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

Како ја оценувате работата на директорот	1	2	3	4
Задоволни сте од начинот на управување со следењето и вреднувањето на вашата работа	1	2	3	4
Директорот на училиштето во кое работите прифаќа проекти кои се однесуваат на вашиот професионален развој	1	2	3	4
Директорот има развиено разновидни системи за ваше стручно усовршување	1	2	3	4
Директорот поседува смисла за ваше мотивирање	1	2	3	4

8. Дали сте задоволни од вреднување на Вашата работа:

1. Воопшто незадоволен
2. Малку задоволен
3. Задоволен
4. Многу задоволен

9. Колку често Ве контролираат во вашата работа:

- 1-Никогаш;
- 2-Ретко
- 3-Често;
- 4-Редовно

10. Дали учениците го следат наставниот план и програм:

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

11. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека директорите кои имаат претходно искуство како директори подобро ја остваруваат својата функција во управувањето во однос на директорите кои немаат претходно работно искуство како директори:

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

12. Дали директорот на училиштето применува различни начини за ваше информирање во врска со работните задачи и работата на училиштето:

- 1-Никогаш;
- 2-Ретко
- 3-Често;
- 4-Секогаш

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

13. Како може Директорот кој е најодговорен за мотивацијата на наставниот кадар како фактор за ефикасно извршување на работните обврски да ги мотивира истите :

1. Не применува методи за мотивирање
2. Потребно е соодветен пристап кон наставниот кадар
3. Транспарентно наградување на резултатите
4. Давање на можност за докажување

14. Каква е мотивираноста

Проценка на ниво 1, 2 3, 4

15. Како го оценувате работата на директорот во училиштето во кое работите?

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

16. Оценувањето и вреднувањето на работата

Сметате дека директорот има реално оценување на работата на наставниците	1	2	3	4
Оценката од работата влијае врз работата	1	2	3	4
Вреднувањето од оценката е соодветно	1	2	3	4
Ви значи оценувањето на Вашата работа	1	2	3	4
Вложувате труд за Вашето оценување	1	2	3	4

17. Дали сметате дека за Ваше оценување потребно е да се земат резултатите на учениците?

1. Не
2. Резултатите и оценувањето
3. Само оценувањето
4. Само резултатите од учениците

18. Дали сметате дека за Ваше оценување треба да дадат свое мислење и родителите?

1. Не
2. Резултатите и оценување
3. Само оценување
4. Само резултати од учениците

19. На кое ниво сметате дека го спроведувате научно-наставниот план?

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

20. Методи и форми на оценување се применуваат

Дали користите широк спектар на наставни форми и методи за активно ангажирање на ученикот во процесот на учење

- 1- Не се согласувам;
- 2- Донекаде се согласувам;
- 3- Се согласувам;
- 4- Потполно се согласувам

Ви благодариме

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

Анкетен лист за директори

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

Анкетниот лист е составен од неколку разновидни прашања кои бараат прецизни одговори и коментари на вашите одговори. Има прашања кои бараат одговори со заокружување или штиклирање на една од понудените варијанти на одговор. Прашањата се однесуваат на работата на наставниците во вашето училиште, **поточно на соработката на директорот со наставниот кадар.**

Од искреноста на вашите одговори ќе зависи успешноста на ова истражување. Од напред ви благодариме за издвоеното време и соработка.

Име на училиштето			
Општина во која работи училиштето			
Пол (заокружи)	1. машки	2.женски	
Образование	1. више	2.високо	
Работен стаж	1. до 10години; 2. од10-20 год; 3.повеќе од 20год.		
Образовен профил (заокружи)	1.Директор	2.Одделенски и предметни наставник	

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

1. Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат за оценувањата на наставниците и се на следниот степен на согласност:

- 1- Не се согласувам;
- 2- Донекаде се согласувам;
- 3- Се согласувам;
- 4- Потполно се согласувам

Како ја оценувате работата на наставниците	1	2	3	4
Задоволни сте од начинот со следењето и вреднувањето на наставниците	1	2	3	4
Наставниците во училиштето во кое работите прифаќа проекти кои се однесуваат на нивниот професионален развој	1	2	3	4
На кое ниво наставниците имаат развиено разновидни системи за ваше стручно усовршување	1	2	3	4
Сметате дека наставникот е мотивиран	1	2	3	4

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

- 1 Немора да значи
- 2. Потребно е и мотивација за унапредување
- 3. Соодветен избор на обуки за професионален развој дава резултати
- 4. Секоја обука за развој дава одредени резултати

3. Дали се има развиено разновидни системи за стручно усовршување на наставниот кадар и како се применуваат:

- 1. Нема развиено системи
- 2. Има развиено системи и не се применуваат
- 3. Има развиено системи и се применуваат

Област во која е усовршувањето _____

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

4. Исполнување наставниот план и негова реализација?

- 1-Воопшто;
- 2-Многу малку;
- 3- Средно;
- 4- Секогаш

Наставниците работат според наставниот план и програм	1	2	3	4
Наставниците ги исполнуваат дефинираните цели	1	2	3	4
Потребно родителите имаат поголемо учество во наставните планови и програми	1	2	3	4
Наставниците се подготвуваат за реализација на настават	1	2	3	4

5. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека директорите кои имаат претходно искуство подобро ја остваруваат својата функција во управувањето во однос на директорите кои немаат претходно работно искуство како директори:

- 1. Без искуство не ја извршуваат добро функцијата
- 2. Со искуство не ја извршуваат добро функцијата
- 3. Со искуство подобро ја извршуваат функцијата
- 4. И без искуство добро ја извршуваат функцијата

6. Како ја оценувате успешноста во извршување на функцијата директорот на училиштето во кое сте вработени:

- 1- Задоволителна;
- 2- Добра;
- 3- Многу добра;
- 4- Одлична

7. Оценување на наставниците

- 1-Никогаш;
- 2-Ретко
- 3-Често;
- 4-Секогаш

8. Дали како директор на училиштето применувате различни начини за информирање во врска со работните задачи на наставниците и работата на училиштето:

- 1.Никогаш
- 2.Издавам соопштение за информирање
- 3.Понекогаш
- 4. Секогаш кога постои потреба

9. Дали мислите дека директорот е најодговорен за мотивацијата на наставниот кадар како фактор за ефикасно извршување на работните обврски:

- 1. Воопшто
- 2. Не потполно
- 3. Има други фактори кои влијаат
- 4.Секогаш

10. Дали сметате дека за мотивирање на наставниците најголемо влијание има директорот:

- 1. Никогаш
- 2. Ретко
- 3. Често
- 4. Секогаш

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

11. Мотивацијата и задоволството на наставниците

- 1- Никогаш;
- 2- Многу ретко;
- 3- Понекогаш;
- 4. Секогаш

Дали сметате дека наставниците се реално оценети	1	2	3	4
Наставниците се мотивирани за нивната работа	1	2	3	4
Има неправилно оценување	1	2	3	4
Наставниците не се задоволни од оценувањето	1	2	3	4
Дали сте задоволни од работата и оценката	1	2	3	4

12. Како го оценувате Вашето менаџирање како директор на училиштето?

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

13. Како се оценети наставниците

- 1- Никогаш;
- 2. Многу ретко;
- 3- Често;
- 4- Секогаш

Сметате дека наставниците се реално оценети	1	2	3	4
Оценката на наставникот влијае врз неговата работа	1	2	3	4
Вреднувањето од оценката е соодветно	1	2	3	4
Оценката им значи на наставниците	1	2	3	4
Вложениот труд на наставниците се оценува	1	2	3	4

14. Дали со реално оценување ќе се унапреди квалитетот на наставата?

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

15. Дали сметате дека за оценување на наставниците потребно е да се земат резултатите на учениците?

1. Не
2. Резултатите и оценување
3. Само оценување
4. Само резултати од учениците

16. Дали сметате дека за оценување на наставниците треба да дадат свое мислење и родителите?

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

**СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ**

17. Какви се резултатите од работењето

- 1-Не се согласувам;
- 2- Донекаде се согласувам;
- 3-Се согласувам;
- 4-Потполно се согласувам

За подобри резултати во работата потребно е да се има периодични обуки на наставниците за унапредување на наставата	1	2	3	4
Следењето на работата на наставниците треба да е периодично неколку пати во полугодие	1	2	3	4
Добрите резултати на наставниците да бидат соодветно наградени	1	2	3	4
Негативните резултати од работењето да влијаат на унапредувањето	1	2	3	4
Унапредувањето да е исклучиво на резултатите од оценувањето во работата	1	2	3	4

18. Дали е потребно да се менува начинот на оценување на наставниците?

- 1. Да
- 2. Не

19. Каков е наставниот план и програмата и негова контрола

- 1. Воопшто
- 2. Малку
- 3. Средно
- 4. Многу

*СОРАБОТКА НА ДИРЕКТОРОТ И НАСТАВНИОТ КАДАР ВО
ОСНОВНО УЧИЛИШТЕ*

20. Дали е неопходно и потребно стручно усовршување на директорите на основните училишта од подрачјето на управувањето со следењето и оценувањето на работата на наставниот кадар:

1. Не
2. По потреба
3. Периодично
4. Постојано

21. Дали сметате дека доколку постои реално оценување ќе има подобар квалитет во наставата?

1. Не се согласувам
2. Донекаде се согласувам
3. Се согласувам
4. Потполно се согласувам

22. Ве молиме оценете како реално овие процедури (активности) се претставени во секојдневна практика на вашето училиште.

1. Не
2. Генерално не
3. Воглавно да
4. Целосно

Ви благодариме!

III АНАЛИЗА НА РЕЗУЛТАТИТЕ

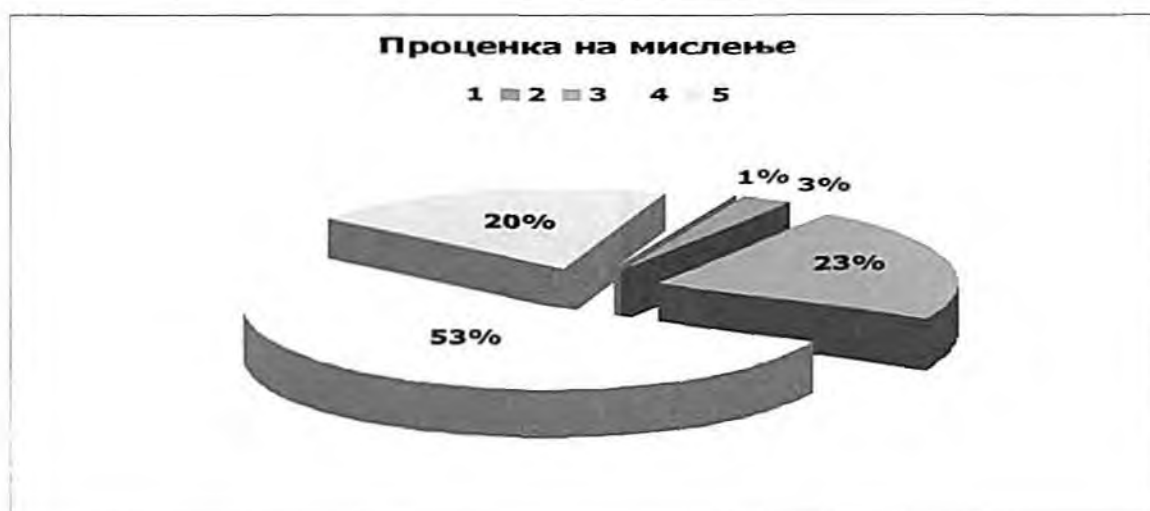
1. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај наставниците

Анкетен лист за наставници

1. Проценка на скала од 1 до 5:

Табела 1

Колку сте задоволни од програмата по предметот кој го предавате					
Проценка на мислење	1	1	3	4	5
Број на испитаници	1	3	21	52	19
%	1.0%	3.0%	23.0%	53.0%	20.0%
Мерна скала	воопшто не сум задоволен				1.0%
	многу сум задоволен				20.0%



Испитаниците дааваат позитивно мислење за програмата по предметот кој го предаваат, но исто така може да се утврди дека и има висок процен кои не се задоволни од програмата .

Табела 2

Колку можете да користите слобода и креативност при реализација на овие програми					
Проценка на мислење	1	1	3	4	5
Број на испитаници	3	5	22	43	23
%	3.0%	5.0%	22.0%	46.0%	24.0%
Мерна скала	воопшто не сум задоволен				3.0%
	многу сум задоволен				24.0%



Најголем број од наставниците се задоволни од програмата по предметот кој го предаваат, само еден од испитаниците одговорил дека воопшто не е задоволен од наставната програма. Кога наставникот е задоволен од својот предмет со поголема посветеност го развива и унапредува своето работење. 45.5% од наставниците се задоволни кога се во можност да користат слобода и креативност при реализација на програмата.

2. Оценете колку програмата е прифатлива за учениците, во смисла на:

Табела 3

Практичност или применливост и корисност во идните кариери или понатамошно образование					
Проценка на мислење	1	1	3	4	5
Број на испитаници	2	4	27	44	23
%	2.0%	4.0%	27.0%	44.0%	23.0%
Мерна скала	воопшто не сум задоволен				2.0%
	многу сум задоволен				23.0%



Висок е процентот на процентот за кој е прифатлива практичноста и применливоста на програмата во училиштата. Со ова се сеогледува и основниот предуслов за реализација на програмата. Затоа е потребно практичноста за применливост постојано да се надоградува.

Табела 4

Креативност, односно, дали учениците ги поттикнува на креативност и иновација					
Проценка на мислење	1	1	3	4	5
Број на испитаници	3	6	21	39	27
%	3.0%	6.0%	22.0%	41.0%	28.0%
Мерна скала	воопшто не сум задоволен				3.0%
	многу сум задоволен				28.0%



Според наставниците програмата на високо ниво е прифатлива за учениците, во смисла на практичност или применливост и корисност во идните кариери или понатамошно образование на учениците. Тоа е добра насока ако се има предвид дека досега образовниот процес се соочуваше со проблем за практична примена на стекнатото знаење, минимална можност од практикување на истото. Денес наставниот предмет во голем процент ја

поттикнува креативноста кај учениците и иновативноста кај нив, што исто така е позитивен тренд.

3. Кој според Вас би бил оптимален сооднос (во%) меѓу:

Табела 5

обработка на нов материјал	50 %
практика, повторување и утврдување на материјалот кој учениците можат да го користат како знаење за одреден предмет ?	50 %
обработка на нов материјал	40 %
практика, повторување и утврдување на материјалот	60 %

Според наставникот оптимален сооднос (во%) меѓу обработка на нов материјал и практика, повторување и утврдување на материјалот кој учениците можат да го користат како знаење за одреден предмет е 50/50%, додека соодносот помеѓу обработка на нов материјал и практика, повторување и утврдување на материјалот е 40% наспроти 60%.

4. Што мислите каков е тој сооднос сега во секојдневната пракса ?

Табела 6

обработка на ново градиво	60 %
обработка на ново градиво	40 %

Во однос на минатото и денес наставниците сметаат дека соодносот помеѓу обработка на нов материјал и практика, повторување и утврдување на материјалот е останат ист т.е. 40% наспроти 60%.

5. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека наставниците кои имаат претходно искуство подобро ја остваруваат својата функција во наставата во однос на наставниците кои немаат претходно работно искуство

Табела 7

Мислење	Без искуство не ја извршуваат добро функцијата	Со искуство не ја извршуваат добро функцијата	Со искуство подобро ја извршуваат функцијата	И без искуство добро ја извршуваат функцијата
Број на испитаници	20	23	55	2
%	17.0%	20.0%	59.0%	4.0%

Наставниците претежно ја одобруваат вршењето на наставата со искуство дека е подобра но исто така висок е и процентот кои истакнуваат дека и со искуство не ја извршуваат наставата добро. Врз основа на ова потребно е да се направи анализа со која ќе се утврдат фактори на мотивација за подобро извршување на наставата.

6. Како го оценувате растеретување на учениците во однос на поедини предмети?

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

Табела 8

Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	9	30	42	19
%	9.0%	30.0%	42.0%	19.0%



За растеретување на учениците според наставниците потребно е воведување на поголем број на часови за класниот раководител каде ќе може повеќе да се поразговара со учениците, како за наставната програма така и за евентуални проблеми и дилеми кои ги имаат учениците. Редукција на програмата кај поедини предмети исто така би им било од полза како олеснување за учениците. Според наставниците најмало позитивно влијание би имало употреба на современи наставни методи.

7. Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат на определување на работата на директорот на следниот степен на согласност:

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

Табела 9

Како ја оценувате работата на директорот				
Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	8	10	52	30
%	8.0%	10.0%	52.0%	30.0%



Висок е процентот кои даваат добра оценка за директорот што од еден аспект е добро но од друг потребно е негово надградување и истиот овој процент да биде за оценка многу добро.

Табела 10

Задоволни сте од начинот на управување со следењето и вреднувањето на вашата работа				
Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	9	30	42	19
%	9.0%	30.0%	42.0%	19.0%



Наставниците се задоволни од начинот на управување и вреднување на наставничката работа но исто така може да се заклучи дека има и одреден процент кој не е задоволен и воопшто не е задоволен од вреднување на работата на наставниците.

Табела 11

Директорот на училиштето во кое работите прифаќа проекти кои се однесуваат на вашиот професионален развој				
Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	14	27	46	9
%	16.0%	28.0%	46.0%	10.0%



Испитаниците даваат позитивно мислење за прифаќање на проекти од страна на директорот за да се овозможи професионален развој на наставниците.

Табела 12

Директорот има развиено разновидни системи за ваше стручно усовршување				
Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	19	42	27	7
%	21.0%	44.0%	27.0%	8.0%



Многу е мал процентот дека директорот има развиено системи за стручно усовршување иако прифаќа проекти за развој на наставниците.

Табела 13

Директорот поседува смисла за ваше мотивирање				
Степен на согласност	1	2	3	4
Број на испитаници	14	31	36	11
%	16.0%	33.0%	39.0%	12.0%



Од прикажаните резултати може да се заклучи дека најголем број т.е. половина од анкетираниите наставници работата на директорот ја оценуваат со средно ниво, сметајќи дека истата може да се подобри.

Ако се има предвид воспоставената пракса досега кога станува збор за вреднување на наставниците не чуди впечатокот кој го имаат наставниците дека нивното вреднување не е на најсоодветно ниво и има простор за промени и поголема објективност. Големото внимание кое се посветува на содржината на предметот, а малото внимание на креативноста и иновативноста на наставниците влијае демотивирачки на нивниот

професионален развој и со тоа наставниците не го постигнуваат својот професионален максимум.

Загрижува фактот дека мал процент од анкетираниите наставници оценуваат дека директорите имаат разбирање за нивните проекти и истите се поддржани од страна на институцијата во која работата. Најголем број од директорите своите работни задачи ги извршуваат стихијно со веќе воспоставена пракса која најчесто и ја наследиле кога станува збор за стручното усовршување на наставниците. За жал тоа наставниците го чувствуваат и не гледаат на истото како позитивна пракса.

8. Дали сте задоволни од вреднување на Вашата работа:

Табела 14

Мислење	Воопшто незадоволен	Малку задоволен	Задоволен	Многу задоволен
Број на испитаници	18	59	19	4
%	18.0%	59.0%	19.0%	4.0%



Малку се задоволни испитаниците од вреднувањето на нивната работа. Сметаат дека директорите не применуваат соодветна методологија за да ја измерат и вреднат работата на наставникот. Многу задоволни се само 4,5% што е мал процент во однос на 18,2% кои воопшто не се задоволни. Директорите имаат многу простор за корекција за да може да се најде методологија кој ќе ја оценат и наставниците како најсоодветна за вреднување на нивната работа.

9. Колку често Ве контролираат во вашата работа:

Табела 15

Проценка на мислење	1. Никога	2. Ретко	3. Често	4. Редовно
Број на испитаници	8	32	27	26
%	9.0%	36.0%	28.0%	27.0%



Најголем број од наставниците ретко се контролирани и со тоа многу малку може да се воочат и да се влијае на евентуални грешки. Честото и редовно контролирање наметнува поголема посветеност на наставниците затоа што истите се свесни дека можат нивните негативности да бидат увидени. Двајца од наставниците се изјасниле дека тие никогаш не се контролирани што претставува проблем како на институцијата така и на целиот образовен систем.

10. Дали учениците го следат наставниот план и програма:

Табела 16

Проценка на мислење	1. Не	2. Не во целост	3. Делумно	4. Во целост
Број на испитаници	3	20	31	41
%	4.0%	21.0%	33.0%	42.0%



Наставниците сметаат дека во целост го следат наставниот план и програма поголем број на ученици, што се должи и на прикажаниот успех на учениците. Тоа на некој начин значи дека им е интересен наставниот план и програма. Само мал процент од учениците не го следат наставниот план и не постапуваат по истиот, т.е. покажуваат слаб резултат.

11. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека директорите кои имаат претходно искуство како директори подобро ја остваруваат својата функција во управувањето во однос на директорите кои немаат претходно работно искуство како директори:

Табела 17

Проценка на мислење	Не целосно	Донекаде	Потребна е дополнителна обука	Потполно
Број на испитаници	17	29	35	12
%	19.0%	31.0%	36.0%	14.0%

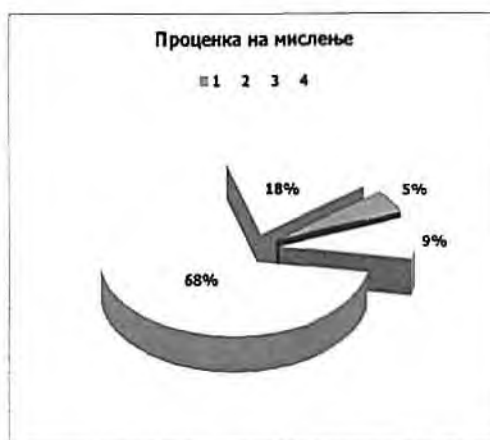


Претходното работно искуство како директор за директорот на образовната институција претставува донекаде предност, но е потребно дополнителна обука за да може подобро да ја извршува функцијата. Поголемиот стаж и искуство на раководна позиција за директорот е предност за да може на полесен начин да ги менаџира своите колеги, наставници.

12. Дали директорот на училиштето применува различни начини за ваше информирање во врска со работните задачи и работата на училиштето:

Табела 18

Проценка на мислење	Никогаш	Ретко	Често	Секогаш
Број на испитаници	4	7	65	16
%	5.0%	9.0%	68.0%	18.0%



За развивање и унапредување на знаењето и зајакнување на напредокот на образовната институција директорите применуваат најразлични начини за информирање на наставниците за нивните работните задачи и работата на училиштето. Наставниците тоа го оценуваат за позитивно и сметаат дека како двигател на позитивни промени треба директорите да продолжат да го практикуваат транспарентното и отворено информирање, комуницирање.

13. Како може Директорот кој е најодговорен за мотивацијата на наставниот кадар како фактор за ефикасно извршување на работните обврски да ги мотивира истите :

1. Не применува методи за мотивирање
2. Потребно е соодветен пристап кон наставниот кадар
3. Транспарентно наградување на резултатите
4. Давање на можност за докажување

Табела 19

Проценка на мислење	a	b	c	d
Број на испитаници	3	11	54	25
%	4.0%	12.0%	57.0%	27.0%



За наставниците директорот како најодговорен за мотивирање на наставниот кадар најмногу ги мотивира кога транспарентно ги наградува прикажаните резултати и дава можност за докажување. Наставниците го сметаат за демотивирачко ако директорот нема и не применува методи на мотивирање. Тоа е и нормално ако се има предвид дека секој покажан резултат треба да биде соодветно награден како мотивација за понатамошно поголемо докажување и поголема посветеност на наставникот во образовниот процес.

14. Каква е мотивираноста

Табела 20

Дали сметате дека сте реално оценети од страна на директорот				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	23	29	21	17
%	27.0%	31.0%	23.0%	19.0%

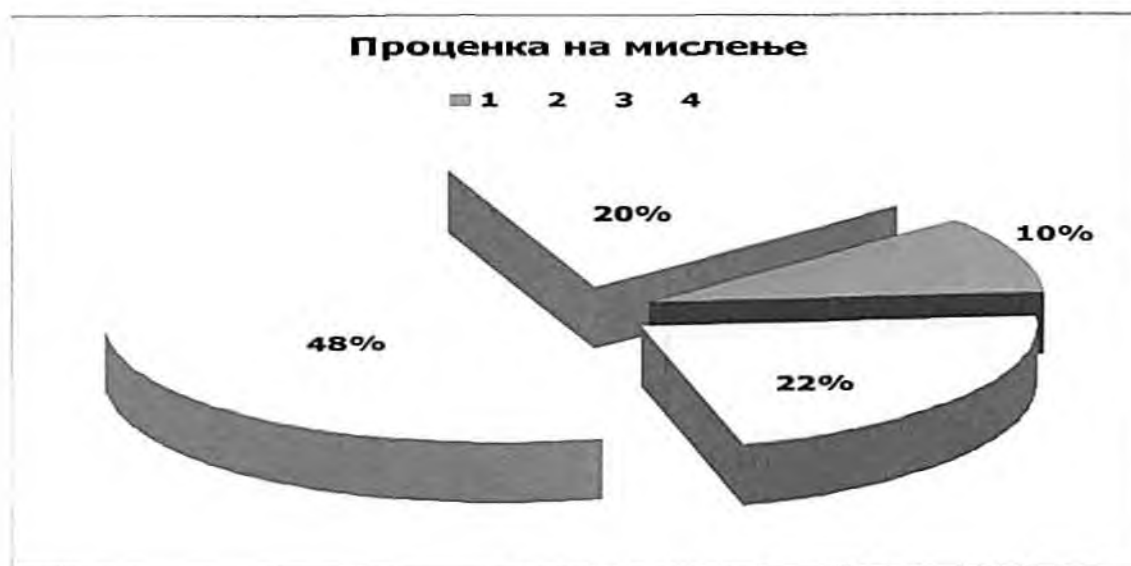


Наставниците оценуваат дека не се во најголем процент реално оценети од страна на директорите, но сметаат дека се често мотивирани, а поголем процент мислат дека се секогаш мотивирани. Нереалното оценување наставниот кадар го поткрепува и со перцепцијата дека се самите неправилно оценети, а додека нивните колеги немаат таков проблем т.е. истите се објективно оценети. Како заклучок на сето тоа општ впечаток на наставниците е дека може да се поработи на нивното задоволство од работата и начинот на оценување на нивната работа од страна на директорите на образовните институции.

15. Како го оценувате работата на директорот во училиштето во кое работите?

Табела 21

Проценка на мислење	Незадоволително	Ниско	Средно	Високо
Број на испитаници	9	21	46	18
%	10.0%	22.0%	48.0%	20.0%



Работата на директорот во училиштето е од големо значење во развивањето и унапредувањето на знаењето како кај наставниците така и кај учениците како темел за целото општество, неговиот развој и добрата состојба на секој негов член. Позитивен е фактот дека 16 од вкупно 22 наставниците сметаат дека е средно и високо нивото на работата на нивните директори.

16. Оценувањето и вреднувањето на работата

Табела 22

Сметате дека директорот има реално оценување на работата на наставниците				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	16	27	37	14
%	18.0%	29.0%	38.0%	15.0%



Висок е процентот на испитаниците кои имаат негативно мислење за реалноста во нивното оценување за работата на наставниците.

Табела 23

Оценката од работата влијае врз работата				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	5	11	29	46
%	7.0%	13.0%	32.0%	48.0%



Мотивирачки влијае оценката за работат на наставниците и истата може да се зема како мотивирачки фактор во водењето и унапредувањето на наставниците.

Табела 24

Вреднувањето од оценката е соодветно				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	15	26	29	19
%	17.0%	28.0%	32.0%	23.0%



Вреднувањето на оценката е оценето како половично бидејќи висок е процентот на испитаници кои не се задоволи или многу малку се задоволни од вреднувањето на нивната оценка.

Табела 25

Ви значи оценувањето на Вашата работа				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	6	19	45	24
%	7.0%	22.0%	46.0%	25.0%



Висок е процентот на наставници кои сметаат дека оценувањето и значи и дека се надеваат на оценка која ја заслужуваат и истата ќе ја добијата во однос на нивната работа која ја извршуваат во училиштето.

Табела 26

Вложувате труд за Вашето оценување				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	8	10	38	37
%	9.0%	12.0%	40.0%	39.0%



Наставниците го најголем број сметаат дека директорот имаат реално оценување на работата на наставниците. Оценката од работата секогаш влијае врз работата и посветеноста на наставникот и често вреднувањето од оценката е соодветно за наставникот. Реалното оценување значи за понатамошната работа на наставникот, во зависност од оценката или во позитивен или негативен правец. За да дојде наставникот до објективна, реална оценка вложува труд секогаш или често при оценувањето.

17. Дали сметате дека за Ваше оценување потребно е да се земат резултатите на учениците?

Табела 27

Проценка на мислење	Не	Резултатите и оценувањето	Само оценувањето	Само резултатите од учениците
Број на испитаници	3	51	19	16
%	4.0%	56.0%	22.0%	18.0%



Успехот на секој наставникот се гледа преку прикажаните резултати од ученикот. Затоа наставниците резултатите и оценувањето кое го вршат врз своите ученици го сметаат за праведно да им се препише и нив, затоа што се самите креатори на тој успех или неуспех. Успехот ги мотивира на еден начин да продолжат по истиот, а неуспехот можност за корекција на истиот.

18. Дали сметате дека за Ваше оценување треба да дадат свое мислење и родителите?

Табела 28

Проценка на мислење	Не	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам
Број на испитаници	79	14	3	3
%	88.0%	10.0%	1.0%	1.0%



Наставниците ја сметаат за непотребна можноста во нивното оценување да дадат свое мислење и родителите на учениците. Тие сметаат дека нивното оценување е објективно и праведно, со што не се појавува потреба да родителите учествуваат во процесот на оценување, имајќи го во предвид и субјективниот елемент дека треба да го оценуваат сопственото дете.

19. На кое ниво сметате дека го спроведувате научно-наставниот план?

Табела 29

Проценка на мислење	1. на незадоволно ниво	2. на многу ниско ниво	3. на средно ниво	4. на високо ниво
Број на испитаници	0	1	15	6
%	0.0%	4.5%	68.2%	27.3%



Наставниците во најголем број сметаат дека го спроведуваат научно-наставниот план на средно ниво со можност за усовршување. Ниеден од испитаниците не се оценил со најслаба оценка, додека со највисока оценка се оцениле речиси 1/3 од испитаниците, сметајќи дека наставниот план го спроведуваат на нависоко ниво.

20. Методи и форми на оценување се применуваат

Табела 30

Дали користите широк спектар на наставни форми и методи за активно ангажирање на ученикот во процесот на учење				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	3	6	42	48
%	2.0%	4.0%	48.0%	46.0%



Во однос на методите и формата на оценување, наставниците во голем процент го ангажираат ученикот во процесот на учење, применувајќи најразлични форми на интеракција (поставување на прашања, водење на дискусии, дебати, индивидуална настава). Наставниците посветуваат внимание на технологијата за подобрување на наставата преку шеми, модели, цртежи, карти, слики, графикони, касетофони и сл. За унапредување на наставата и начинот на оценување наставниците јасно ги поставуваат критериумите за оценување по кои учениците се водат на тој начин се избегнуваат недоразбирања и конфликти помеѓу наставникот и ученикот.

2. Анализа на резултатите од истражувањето на ставовите кај директорите

1. Во табелите се дадени тврдења кои се однесуваат за оценувањата на наставниците и се на следниот степен на согласност:

- 1 - Не се согласувам;
- 2 - Донекаде се согласувам;
- 3 - Се согласувам;
- 4 - Потполно се согласувам

Табела 31

Како ја оценувате работата на наставниците				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	4	5



Оценката на директорите е дека наставниците добро си ја извршуваат својата работа и дека истата е со висок процент.

Табела 32

Задоволни сте од начинот со следењето и вреднувањето на наставниците				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	2	3	2



Директорите се задоволни од начинот на следење и вреднување на работата на наставниците и според истражувањето висок е процентот и на

директорите од 20% кои не се многу задоволни од начинот на следње на работат на наставниците

Табела 33

Наставниците во училиштето во кое работите прифаќаат проекти кои се однесуваат на нивниот професионален развој				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	3	3



Директорите оценуваат дека наставниците прифаќаат проекти кои се однесуваат на нивниот професионален развој.

Табела 34

На кое ниво наставниците имаат развиено разновидни системи за ваше стручно усовршување				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	3	3



Наставниците имаат развиено системи за сопствено усовршувањ ни осто така и висок е проценто за кои директорите сметаат дека наставниците немаат систем за сопствено усовршување.

Табела 35

Сметате дека наставникот е мотивиран				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	2	3	2



Директорите работата на наставниците во најголем процент ја како успешна оставарајќи простор за корекции, постапки со кои наставниците би го постигнале својот максимум. За да се постигне максимумот директорите сметаат дека може начинот на следење и вреднување да се промени, што би ги мотивирало наставниците уште повеќе. Наставниците во училиштето во кое работат најчесто прифаќаат проекти кои се однесуваат на нивниот професионален развој и тоа ги радува директорите. Прифаќањето нови проекти е показател дека наставниците имаат развиено разновидни системи за свое стручно усовршување наставникот. Со максимална оценка само 20% од директорите ја оцениле мотивираноста на своите вработени и треба да се работи многу повеќе тој процента да биде уште поголем, затоа што мотивиран наставник значи предан наставник на своето доусоврашување и своите ученици.

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

Табела 36

Не мора да значи	3
Потребно е и мотивација за унапредување	5

Како дополнување на погоре посоченото е и резултатот од оваа прашање, за најголем број директорите пресудно за професионалниот развој на наставникот неговото мотивирање изразено преку реалните унапредувања кои се резултат на објективно оценување и вреднува.

3. Дали се има развиено разновидни системи за стручно усовршување на наставниот кадар и како се применуваат:

Табела 37

Проценка на мислење	1. Нема развиено системи	2. Има развиено системи и не се применуваат	3. Има развиено системи и се применуваат
Број на испитаници	4	4	2
Област во која е усовршивањето _____			



Во повеќе училишта нема развиено системи за стручно усовршување на наставниот кадар, а каде има развиено истите не се применуваат во доволен степен за да може истите да даваат поголеми резултати за наставниот кадар. Директорите таа ситуација ја знаат и за истата планираат корективни мерки кои би резултирале со мерки за зголемување на квалитетот на наставата.

4. Исполнување наставниот план и негова реализација?

- 1- Воопшто;
- 2- Многу малку;
- 3- Средно;
- 4- Секогаш.

Табела 38

Наставниците работат според наставниот план и програм				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	2	4	2



Директорите се задоволни од спроведување на наставниот план и програм а истото може да се увиди и од начинот на кој ја следаат и вреднуваат работат на наставниците.

Табела 39

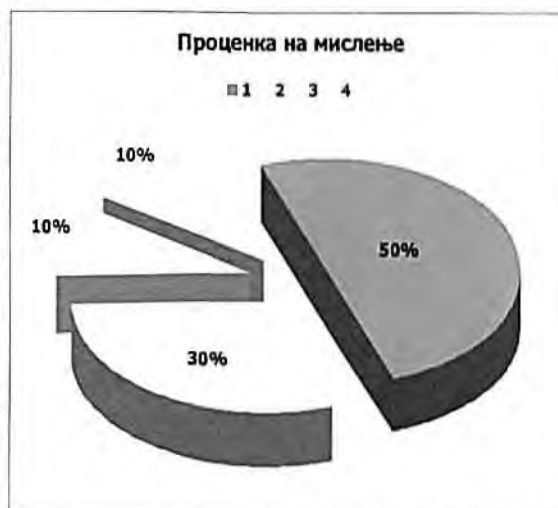
Наставниците ги исполнуваат дефинираните цели				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	4	2



Висок е процентот на наставниците кои ги исполнуваат дефинираните цели а со тоа и исполнување на наставниот план и програм за одреден предмет.

Табела 40

Потребно е родителите да имаат поголемо учество во наставните планови и програми				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	4	2



Директорите оценуваат дека е потребно да се вклучат родителите во наставата особено во наставните планови и програми се со цел да се има поголем резултат.

Табела 41

Колку наставниците се подготвуваат за реализација на наставата				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	3	4	2



Директорите оценуваат дека наставниците доволно се подготвуваат за настава но висок е и процентот за кои директорите мислат дека не се подготвуваат за наставата.

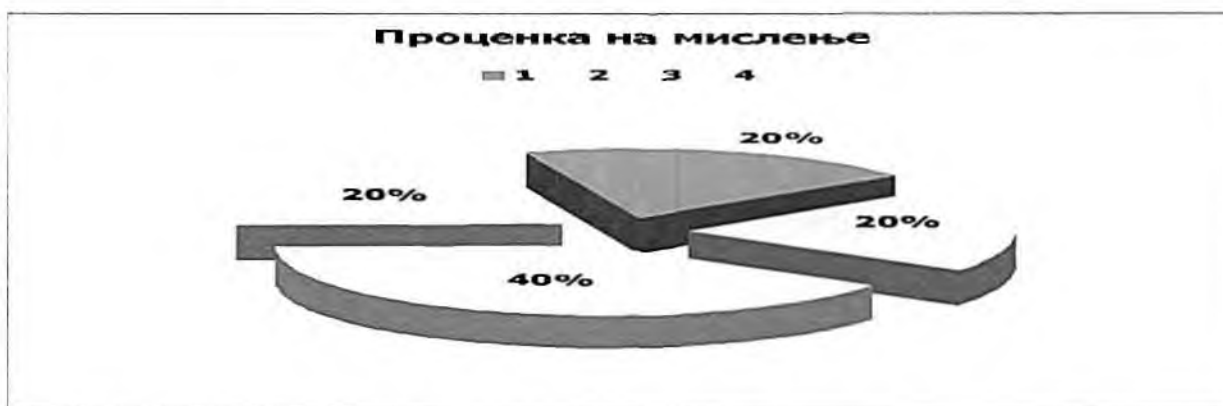
Според директорите најголем број од наставниците во најголем процент работат според наставниот план и програм и на тој начин ги на средно ниво ги исполнуваат дефинираните цели. Вклучувањето на родителите во наставните планови и програми треба да биде поголемо, имајќи предвид дека голем дел од времето учениците го поминуваат со своите деца, т.е.

ученици и ги знаат нивните потреби и барања. Средно е нивото на кое наставниците се подготвуваат за реализација на наставата, што не е добар показател ако се стреми целиот образовен систем за се поквалитетна и современа настава.

5. Во однос на вашиот стаж и искуство, мислите ли дека директорите кои имаат претходно искуство подобро ја остваруваат својата функција во управувањето во однос на директорите кои немаат претходно работно искуство како директори:

Табела 42

Мислење	Без искуство не ја извршуваат добро функцијата	Со искуство не ја извршуваат добро функцијата	Со искуство подобро ја извршуваат функцијата	И без искуство добро ја извршуваат функцијата
Број на испитаници	2	2	4	2



Во однос на вашиот стаж и искуство, самите директорите мислат дека директорите кои имаат претходно искуство подобро ја остваруваат својата функција во управувањето во однос на директорите кои немаат претходно работно искуство како директори. Таквото мислење е и очекувано ако се има предвид дека директорската функција е поврзана со менаџирање на луѓе кое бара време за постигнување на поскауваните резултати од спроведени проекти.

6. Како ја оценувате успешноста во извршување на функцијата директорот на училиштето во кое сте вработени:

- 1- Задоволителна;
- 2- Добра;
- 3- Многу добра;
- 4- Одлична

Табела 43

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	5	4



Најголем број на директори како многу добра ја оценувате успешноста во извршување на својата функцијата директорот на училиштето во кое се вработени. Ова насочува дека директорите имаат во план повеќе проекти кои се тековни или кои допрва ќе треба да се изреализираат за да го постигнат нивото кое ќе го оценат како одлично во извршувањето на својата функција.

7. Оценување на наставниците

1-Никогаш;

2-Ретко

3-Често;

4-Секогаш

Табела 44

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



Директорите даваат мислење дека е подобро да наставниците се оценуваат често и секогаш но и да се остави простор да се видат резултатите од наставата кај учениците и на тој начин да се спореди дали се успешни во спроведување на наставата а воедно се има резултат кај учениците. Затоа е потребно да оценувањето е почесто со цел да се детектираат неправилности или недостатоци и истите навремено да се корегираат.

8. Дали како директор на училиштето, применувате различни начини за информирање во врска со работните задачи на наставниците и работата на училиштето:

1. Никогаш
2. Издавам соопштение за информирање
3. Понекогаш
4. Секогаш кога постои потреба

Табела 49

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	5	2



Понекогаш директорите на основните училиштата покрај стандардните, стари практики применува различни начини за информирање во врска со работните задачи на наставниците и работата на училиштето. Современите трендови во управувањето и менаџирање на образовните институции се повеќе резултираат со позитивни практики кои се во полза на сите учесници во образовниот процес.

9. Дали мислите дека директорот е најодговорен за мотивацијата на наставниот кадар како фактор за ефикасно извршување на работните обврски:

1. Воопшто
2. Не потполно
3. Има други фактори кои влијаат
4. Секогаш

Табела 50

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



Освен директорот има и други фактори кои влијаат за ефикасно извршување на работните обврски на директорот. Директорите во најголем број не мислат дека директорот е најодговорен за мотивацијата на наставниот кадар како фактор за ефикасно извршување на работните обврски.

10. Дали сметате дека за мотивирање на наставниците најголемо влијание има директорот:

1. Никогаш
2. Ретко
3. Често
4. Секогаш

Табела 51

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



За мотивирање на наставниците најголемо влијание директорите ценат дека имаат други фактори, т.е. дека нивното вилјание е најмало. Тие самите не се гледаат за фактор кој ги мотивира или демотивира наставниците ценејќи дека работат објективно и правично.

11. Мотивацијата и задоволството на наставниците

- 1- Никогаш;
- 2- Многу ретко;
- 3- Понекогаш;
- 4- Секогаш

Табела 52

Дали сметате дека наставниците се реално оценети				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	5



Директорите со 70 проценти сметаат дека наставниците се реално оценети и тоа е висок процент на добро оценување.

Табела 53

Наставниците се мотивирани за нивната работа				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	2	4



Наставниците се доволно мотивирани за нивната работа што се одгледа и од значењето за добивање на нивна оценка од работата.

Табела 54

Има неправилно оценување				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	6	2	1	0



Директорите оценуваат дека не ма неправилно оценување на наставниците за ницната работа и исполнувањето на наставниот план и програм.

Табела 55

Наставниците не се задоволни од оценувањето				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	2	1	1	2



Директорите оценуваат дека постои поголем процент кај наставниците кои не се задоволни од оценувањето и потребно е истиот процент да се намали со соодветни активности кон намалување на незадоволството.

Табела 56

Дали сте задоволни од работата и оценката				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	2	4	1



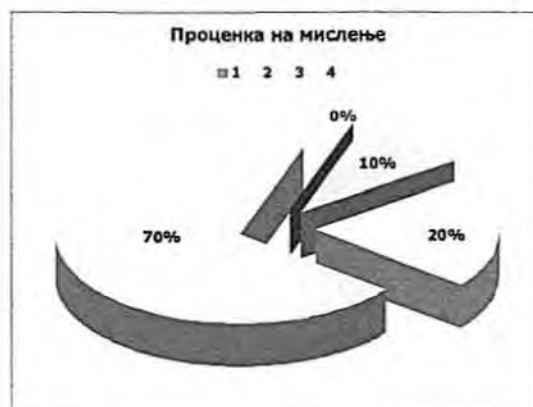
Директорите сметаат дека наставниците секогаш се реално оценети и тоа го сметаат за голема придобивка на целиот образовен систем. Реалното оценување кое го вршат директорите наставниците секогаш ги мотивира во нивната работа за да постигнат подобри резултати затоа што истите на правилен начин се вреднувани. Според директорите никогаш нема неправилно оценување. Поделено е мислењето за тоа дали наставниците се задоволни или незадоволни од оценувањето кое го применуваат директорите, а самите директори понекогаш се задоволни од работата и нивното оценката оставајќи простор за корекции.

12. Како го оценувате Вашето менаџирање како директор на училиштето?

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

Табела 57

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



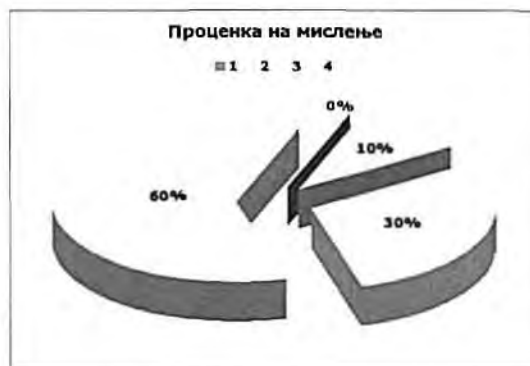
Своето менаџирање на основното училиште каде ја извршуваат функцијата најголем број директорите го оценуваат на највисоко ниво, стремејќи се така и да продолжат понатаму. Истите не би менувале многу работи во понатамошната пракса затоа истата ја сметаа за ефикасна и ефективна.

13. Како се оценети наставниците

- 1 - Никогаш;
- 2 - Многу ретко;
- 3 - Често;
- 4 - Секогаш.

Табела 58

Сметате дека наставниците се реално оценети				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	3	6



Директорите сметаат дека наставниците се реално оценети а тоа се согледа и од процентот од задовство на оценувањето кај наставниците.

Табела 59

Оценката на наставникот влијае врз неговата работа				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	3	3



Оценката на наставниците директно влијае врз работата кај наставникот ова може да се заклучи од ова прашање но и од мотивацијата и задоволството на наставниците во оценувањето.

Табела 60

Вреднувањето од оценката е соодветно				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	6



Висок е процентот кај директорите кои оценуваат и вреднуваат работата на наставниците.

Табела 61

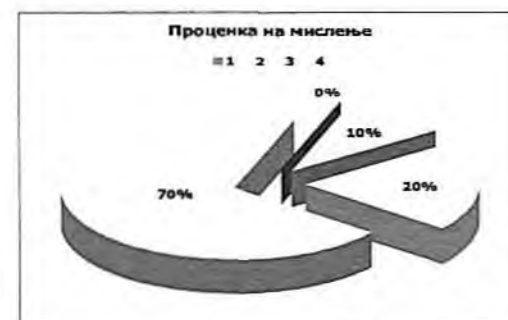
Оценката им значи на наставниците				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	2	4



За наставниците е важно да имаат соодветна и правилна оценка од вреднувањето на нивната работа и затоа е висок процентот на наставниците на кои им значи оценувањето.

Табела 62

Вложениот труд на наставниците се оценува				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	1	2	6



Вложениот труд на наставниците е високо оценет од директорите.

Потврда на веќе посоченото се одговорите и на следната група прашања каде само директорите го потврдуваат својот став дека секогаш наставниците се реално оценети. Поделено е мислењето околу оценката на наставникот и нејзиното влијае врз нивната работа. Вреднувањето од оценката е секогаш соодветно и истата директорите ценат дека на најголем број наставниците секогаш им значи затоа што е резултат на нивниот вложениот труд, а не на други субјективни фактори.

14. Дали со реално оценување ќе се унапреди квалитетот на наставата?

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

Табела 63

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



Реалното оценување влијае во најголем процент за унапредување на наставата. Наставникот преку реално оценување е вреднувам што го мотивира се повеќе во следниот период да се усоврши добивајќи наставата квалитет и постигнувајќи лично поголемо усовршување, позитивно е дека се ова го имаат предвид директорите и постапуваат по истото.

15. Дали сметате дека за оценување на наставниците потребно е да се земат резултатите на учениците?

1. Не
2. Резултатите и оценување
3. Само оценување
4. Само резултати од учениците

Табела 64

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



Директорите при оценување на учениците сметаат дека треба да се земат во предвид и резултатите на учениците и резултатите на наставниците. Трвдењето го поткрепуваат со фактот дека резултатите на учениците се потврда за способноста и квалитетот на наставникот.

16. Дали сметате дека за оценување на наставниците треба да дадат свое мислење и родителите?

1. Не
2. Делумно
3. Да
4. Целосно

Табела 65

Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	8	1	1	0



Најголем процент на директори сметаат дека нема потреба родителите да учествуваат во оценувањето на наставниците, сметајќи дека нивното оценување е доволно. Директорите своето тврдење го поткрепуваат со фактот дека може да се случи да постои субјективизам кај родителите или пренесена лоша перцепција од своите деца, т.е. учениците.

17. Какви се резултатите од работењето

- 1 - Не се согласувам;
- 2 - Донекаде се согласувам;
- 3 - Се согласувам;
- 4 - Потполно се согласувам.

Табела 66

За подобри резултати во работата потребно е да се има периодични обуки на наставниците за унапредување на наставата				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	3	4	2



Висок е процентот на директорите кои одговориле дека за подобри резултати во работата потребно е да се има периодични обуки на наставниците за унапредување на наставата

Табела 67

Следењето на работата на наставниците треба да е периодично неколку пати во полугодие				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	1	5	3



За директорите е многу важно следењето на работата на наставниците треба да е периодично неколку пати во полугодие.

Табела 68

Добрите резултати на наставниците да бидат соодветно наградени				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	0	2	4	3



Директорите оценуваат дека добрите резултати на наставниците да бидат соодветно наградени.

Табела 69

Негативните резултати од работењето да влијаат на унапредувањето				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	3	4	2



Директорите сметаат дека негативните резултати од работењето да влијаат на унапредувањето.

Табела 70

Унапредувањето да е исклучиво на резултатите од оценувањето во работата				
Проценка на мислење	1	2	3	4
Број на испитаници	1	4	3	1



За подобри резултати во работата најголем број од директорите сметаат дека потребно е да се има периодични обуки на наставниците за унапредување на наставата и следењето на работата на наставниците дека треба да е периодично неколку пати во полугодие, за да не се сведи оценувањето само на една спроведена контрола и добрите резултати на наставниците да бидат соодветно наградени. Негативните резултати од работењето треба да влијаат на унапредувањето, да го забават унапредувањето додека не се постигнат подобри резултати т.е. унапредувањето на наставниците да е исклучиво на резултатите од оценувањето во работата.

18. Дали е потребно да се менува начинот на оценување на наставниците?

Табела 71

ДА	2
НЕ	7

Како потврда на веќе посочените тврдења на директорите е и ова тврдење сметајќи дека нема потреба да се менува начинот на оценување кој го применуваат.

19. Каков е наставниот план и програмата и негова контрола

Табела 72

Дали работите според наставниот план и програма				
Проценка на мислење	Воопшто	Малку	Средно	Многу
Број на испитаници	0	1	2	6



Директорите сметаат дека наставниот план и програма е многу добар врз основа на наивните одговори во истражувањето.

Табела 73

Дали ги исполнувате дефинираните цели				
Проценка на мислење	Воопшто	Малку	Средно	Многу
Број на испитаници	0	1	6	1

Дефинираните цели се исполнуваат со в наставниците.



Табела 74

Потребно е, родителите да имаат поголемо учество во наставните планови и програми				
Проценка на мислење	Воопшто	Малку	Средно	Многу
Број на испитаници	2	5	1	1

Висок е процентот со кој се смета дека е вклучат родителите во наставните планови и п



Табела 75

На кое ниво се подготвувате за реализација на наставата				
Проценка на мислење	Воопшто	Малку	Средно	Многу
Број на испитаници	0	1	4	5



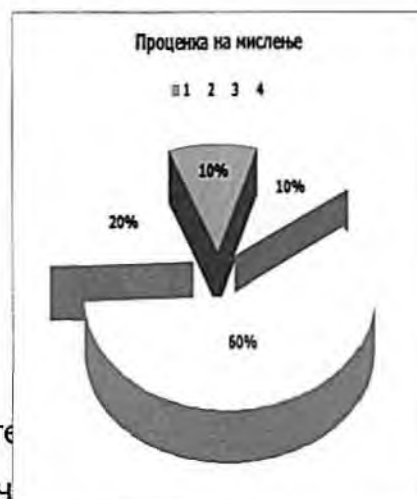
Наставниот план и програма и неговата контрола наставниците ја оценуваат со средна оценка оставајќи простор за усовршување на истата. Најголем

број од нив работата по дефинираната наставна програма и со висок процент ги исполнуваат дефинираните цели, т.е. 95% од нив подготвувајќи се на највисоко ниво во реализација на истата. Наставниците не сметаат дека е потребно вклучување на родителите на учениците во креирање и реализација на програмата.

20. Дали е неопходно и потребно стручно усовршување на директорите на основните училишта од подрачјето на управувањето со следењето и оценувањето на работата на наставниот кадар:

Табела 76

Проценка на мислење	Не	По потреба	Периодично	Постојано
Број на испитаници	1	1	5	2



Неопходно е стручно усовршување на директорите постојано или најмалку периодично од подрачјето на следењето и оценувањето на работата на наставниот кадар, сметаат самите наставници. Со тоа ќе се избегне веќе посочениот проблем на грешки при оценување и примена на субјективните методи на оценување, давајќи на значење на објективното вреднување.

21. Дали сметате дека доколку постои реално оценување ќе има подобар квалитет во наставата?

Табела 77

Проценка на мислење	Не се согласувам	Донекаде се согласувам	Се согласувам	Потполно се согласувам
Број на испитаници	1	2	3	4

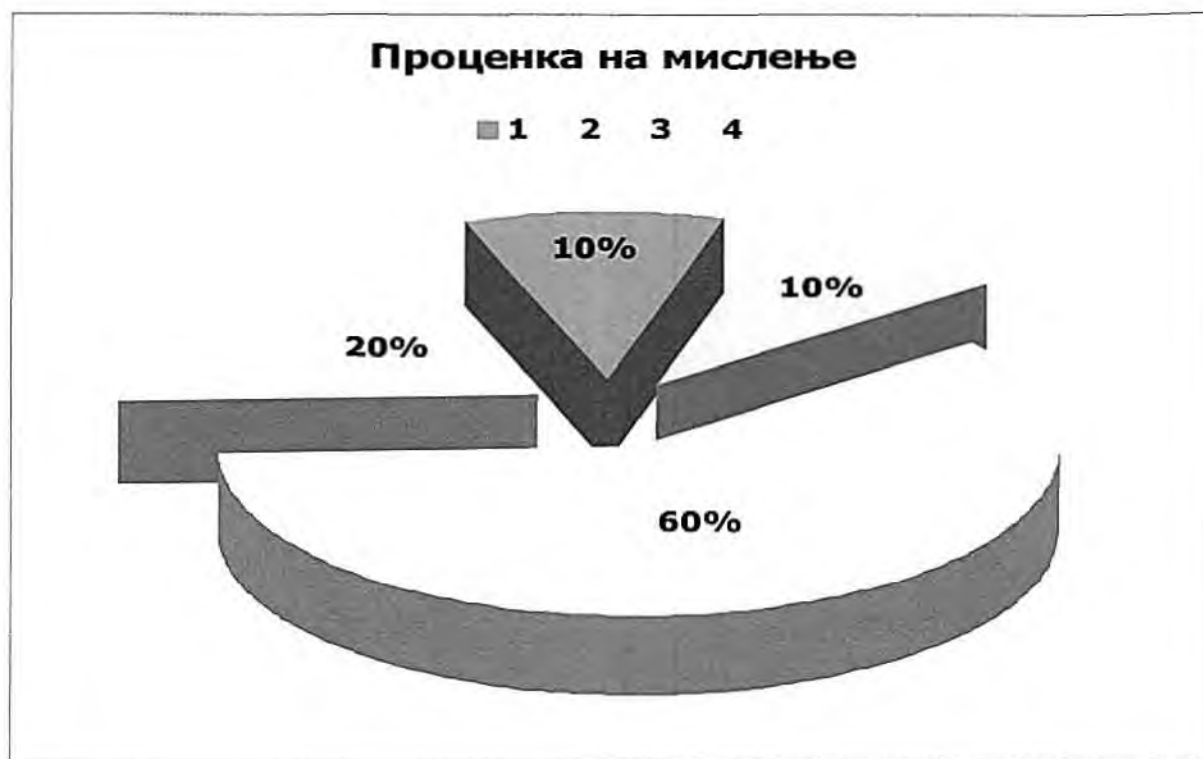


Реалното оценување за наставниците значи квалитет во наставата. Директорите треба тоа да го знаат за да може наставниците да ги мотивираат за уште поголем квалитет во наставата, а со тоа и поквалитетно знаење кое ќе се пренесе на учениците.

22. Ве молиме оценете како реално овие процедури (активности) се претставени во секојдневна практика на вашето училиште.

Табела 83

Проценка на мислење	не	генерално не	воглавно да	целосно
Број на испитаници	1	1	6	2



Според директорите претходно посочените процедури (активности) имаат впечаток дека се претставени во секојдневна практика на нивното училиште. Само еден испитаник смета дека истите воопшто не се опфатени и не се практикуваат во училиштето.

ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ

Соработката на директорот и наставникот е особено важен однос бидејќи на тој начин се овозможува да се зголеми квалитетот на образованието во основните училишта. Ова е особено важно кога директорите ја следат работата на наставниците и имаат правилен и соодветен однос кон нив. Затоа е потребно соработката да се унапредува и да се подобрува во интерес на учениците. Управувањето, следењето и вреднувањето на наставничкиот кадар во училиштето се едни од многуте обврски на директорот, но сепак на нив им се придава најголемо значење од причини што од начинот на управувањето на директорот, од начинот на мотивирање на вработените и слично ќе зависи постигнувањето на училиштето, односно неговиот успех. Контролата, во основа, ја вршат директорите со цел да можат да утврдат дали поставените задачи, кои водат кон остварување на општата цел, се во рамките на очекуваното или пак не. Подигнувањето на квалитетот на образовните услуги е еден од најголемите предизвици на современото образование. Квалитетот на образованието е мерлива категорија и секоја земја треба да развива сопствени системи за мерење на излезните резултати на образовниот процес.

Следењето и вреднувањето на работата на наставниците треба да биде постојано и системско, како основа за планирање на нивниот професионален развој. Ако директорот сака да им помогне на наставниците во нивната работа, треба темелно да го познава подрачјето на следење и вреднување на работата на наставникот. Наставниците со право очекуваат на крајот одговор фидбек од следењето.

Директорот треба да се сконцентрира на квалитетната работа на наставниците, бидејќи од нивната работа зависи квалитетот на знаењата и напредокот на учениците.

Водењето на ваква грижа за наставниците е дополнителен мотив за нив тие да ја подобруваат својата работа и да се издигнуваат во

својата професија. Планирањето на професионалниот развој на наставниците е долготраен процес во кој треба активно да се вклучат наставниците во сите негови фази. При тоа, ако професионалниот развој на наставниците се насочи кон хармонизирање на целите и потребите на училиштето, со желбите, очекувањата, потребите и целите на наставниците, тогаш може да се очекува да се зголеми мотивираноста на наставниците за работа.

Податоците од истражувањето покажуваат дека од прикажаните резултати може да се заклучи дека најголем број т.е. половина од анкетираниите наставници работата на директорот ја оценуваат со средно ниво, сметајќи дека истата може да се подобри. Големото внимание кое се посветува на содржината на предметот, а малото внимание на креативноста и иновативноста на наставниците влијае демотивирачки на нивниот професионален развој и со тоа наставниците не го постигнуваат својот професионален максимум. Загрижува фактот дека мал процент од анкетираниите наставници оценуваат дека директорите имаат разбирање за нивните проекти и истите се поддржани од страна на институцијата во која работата. Најголем број од директорите своите работни задачи ги извршуваат стихийно со веќе воспоставена пракса која најчесто и ја наследиле кога станува збор за стручното усовршување на наставниците.

Малку се задоволни испитаниците од вреднувањето на нивната работа. Сметаат дека директорите не применуваат соодветна методологија за да ја измерат и вреднат работата на наставникот. Многу задоволни се само 4,5% што е мал процент во однос на 18,2% кои воопшто не се задоволни.

Најголем број од наставниците ретко се контролирани и со тоа многу малку може да се воочат и да се влијае на евентуални грешки. Честото и редовно контролирање наметнува поголема посветеност на наставниците затоа што истите се свесни дека можат нивните негативности да бидат увидени. Исто така наставниците нагласуваат дека претходното работно искуство како директор за директорот на образовната институција претставува донекаде

предност, но е потребно дополнителна обука за да може подобро да ја извршува функцијата. За наставниците директорот како најодговорен за мотивирање на наставниот кадар најмногу ги мотивира кога транспарентно ги наградува прикажаните резултати и дава можност за докажување. Наставниците го сметаат за демотивирачко ако директорот нема и не применува методи на мотивирање. Како заклучок на сето тоа општ впечаток на наставниците е дека може да се поработи на нивното задоволство од работата и начинот на оценување на нивната работа од страна на директорите на образовните институции.

Додека за соработката и следењето на наставниците директорите сметаат дека може начинот на следење и вреднување да се промени, што би ги мотивирало наставниците уште повеќе. Наставниците во училиштето во кое работат најчесто прифаќаат проекти кои се однесуваат на нивниот професионален развој и тоа ги радува директорите. Според директорите најголем број од наставниците во најголем процент работат според наставниот план и програм и на тој начин ги на средно ниво ги исполнуваат дефинираните цели. Директорите сметаат дека наставниците секогаш се реално оценети и тоа го сметаат за голема придобивка на целиот образовен систем. Реалното оценување кое го вршат директорите наставниците секогаш ги мотивира во нивната работа за да постигнат подобри резултати затоа што истите на правилен начин се вреднувани. Според директорите никогаш нема неправилно оценување. Најголем процент на директори сметаат дека нема потреба родителите да учествуваат во оценувањето на наставниците, сметајќи дека нивното оценување е доволно. Неопходно е стручно усовршување на директорите на основните училишта постојано или најмалку периодично од подрачјето на управување со следењето и оценувањето на работата на наставниот , сметаат самите наставници. Со тоа ќе се избегне веќе посочениот проблем на грешки при оценување и примена на субјективните методи на оценување, давајќи на значење на објективното вреднување. Реалното оценување за наставниците значи квалитет во наставата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

1. Heller, Robert, 1998, *Managing Change*, Dorling Kindersley.
2. Senge, Peter M., *The Fifth Discipline-The Art and Practice of The Learning Organization*, Century Business, 1997.
3. Б. Оревиќ, Ј., Уеници о својствима наставника, Просвета, Београд
4. Гоцевски, Трајан, Економика на образованието (трето изменето и дополнето издание), Скопје, 2004.
5. Гоцевски, Трајан, Образовен менаџмент (второ дополнето и изменето издание), Скопје, 2003.
6. Државен Завод за статистика
7. Национална програма за развој на образованието во Р. Македонија 2005-2015
8. Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2010 со придружни програмски документи, - Скопје; МОН на Република Македонија, 2006.
9. Нацрт Повеќегодишна оперативна програма "Развој на човечки ресурси" 2007
10. Недовиќ, В. (1998) Директор школе-настава и наставници, Просвета, Београд
11. Педагошки менаџмент, Проф. Д-р Владимир Јурич
12. Поповски, К. (1998), Успешен наставник самооценување и оценување, НИРО Просветен работник, Скопје
13. Стевановиќ, М. Ајановиќ, Ѓ . (1997), Школска педагогија, Вараџдинке Топлице
14. Трнавац, Н. Ѓорѓевиќ, Ј. (1998), Педагогија, Научна Книга, Београд
15. Шуклев, Бобек, Менаџмент (четврто издание), Економски факултет, Скопје, 2004.
16. *Inspiring Breakthrough*, Gordon Steel, Mac Hill, 2003
17. Психологија на успехот, Дејл Крнеги, Народна книга Алфа, 1999
18. Емоционална интелигенција, Тревис Бредбери, Џин Гревс, 2006

19. Psychology in Education, Edvard Miller, 2005
20. Psychological processes in relation to the teaching process, Tod Isilgton, 2005
21. Psychology of effective teaching, Michael A. Hitt, 2004
22. Унапредување на кариерата и знаењето, Роберт Димитров, ФОН, Скопје, 2009
23. Социологија за II година реформирано гимназиско образование, Нелко Стијановски, Милева Гуровска и Зоран Маневски, Просветно дело, Скопје, 2009
24. Социологија на образованието, Златко Жоглев, Киро Дандаро, Битола, 2002
25. Увод у социологија образовања, Мирослав Вујевич, Информатор, Загреб, 1991
26. Национална образовна стратегија, Министерство за образование и наука, Скопје, 2006
27. Кант, Е. (2001), Воспитување на децата, Скопје, Силсонс
28. Trnavac, N. (1996), Fragmenti o disciplini učenika, Beograd: Institut za pedagogiju I andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
29. Barbara Gross, Tools for Teaching, United States of America, 7 edition, 2009
30. Chelsom-Gossen, D. (1994), Restitucija, Zagreb: Alinea
31. Debbie Miller, Teaching with intention: defining beliefs, aligning practice, taking action, K-5, Pembroke Publishers, United States of America, Edition 1 – 2008
32. Deutsch Verhaltenskodex von Lehrern und Schülern, 2005
33. Education reform Deutchland via education reform in Europa, EU, 2007
34. European Codeks Education, EU, 2004
35. Fontana, D. (1985), Classroom control, London: British Psychological Society
36. John D. Bransford, Ann L. Brown, Rodney R. Cocking, and National Research Council, How people learn: brain, mind, experience, and

- school, National Academy Press, United States of America, Edition: 2 – 2000
37. Julia G. Thompson, The first-year teacher's survival guide, J-B Ed: Survival Guides, A Wiley Imprint, San Francisco, Edition: 2, 2007
38. Е-учење, Димитар Бојаџиев, Три, Скопје, 2008
1. www.stranabg.com
 2. <http://www.bensimonton.com/>
 3. <http://www.leadership-and-motivation-training.com/>
 4. <http://www.leadership-basics.com/leadership-motivation-frederick-herzberg81.shtml>
 5. <http://www.legacee.com/Info/Leadership/Motivation.html>
 6. http://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_01.htm
 7. <http://www.thetimes100.co.uk/theory/theory--motivation-leadership--265.php>
 8. www.esem.org.mk