



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

**Менаџирање на климата и културата како фактор на ефикасност во детските
градинки**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

МЕНТОР:

Проф. д-р Лена Дамовска

КАНДИДАТ:

Вера Костова

Скопје, 2017 година

***Во знак на благодарност
за безрезервната поддршка***

на моето семејство

Апстракт

Перспективата во образованието се базира на создавање личност со изградени индивидуални вештини за критичко и креативно мислење, тимска соработка, активна комуникација, продукција и презентација на идеи. Во овој контекст најчесто се тргнува од тезата дека не е можно целосно да се развие личноста на детето и неговите компетенции ако не му се даде можност да партиципира во сите фази на образованието уште од најмала возраст, при што важна улога има средината, опкружувањето, а најмногу семејството и воспитно-образовните институции во кои тоа расте и се развива. Една од клучните карактеристики на раниот детски развој е поврзаноста и сличностите на тие “етоси” (атмосферата, климата и културата) во семејството и детската градинка.

Целта на овој труд е да се презентираат неколку важни локации во јавните детски градинки во Р. Македонија за начините на менаџирање со климата и културата од страна на воспитувачите и другите вработени во градинките, како и ставовите и мислењата на родителите на децата за тоа како го гледаат воспитувачот кој има интерактивен однос кон овој феномен.

Од друга страна, пак, целта на овој труд е да се привлече вниманието на педагошката јавност кон еден можен пристап во вреднувањето на менаџирањето со климата и културата за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите во јавните детски градинки.

Овој труд е насочен кон проучување на истражувачки проблем кој има голема општествено-педагошка оправданост и ќе придонесе во глобалното откривање на силните и слаби страни на менаџирањето со детските градинки. Се нуди одреден број на предлози и сугестии кои ќе бидат во продуктивна функција на подобрувањето на организациската ефикасност и квалитетот на услугите.

Трудот се состои од четири дела меѓусебно логички поврзани: теоретски пристап кон проблемот, методолошки пристап кон проблемот, анализа и

интерпретација на резултатите од истражувањето, заклучни сознанија, предлози и сугестии.

Клучни поими: клима, култура, организација, менаџирање

Скопје, април, 2017

СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	8
I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ.....	10
1. Предучилишното воспитание и образование во Р. Македонија.....	10
1.1. Историски развој на предучилишното воспитание и образование во Р. Македонија.....	12
1.2. Актуелната состојба на предучилишното воспитание и образование во јавните детски градинки во Р. Македонија.....	20
1.2.1. Законски документи и статистички податоци кои се однесуваат на работата во јавните детски градинки.....	20
1.2.2. Програмско-педагошки документи кои се однесуваат на воспитанието и образованието во јавните детски градинки.....	22
2. Поимна определба на климата и културата во јавните детски градинки.....	32
3. Менаџирањето со климата и културата за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите во јавните детски градинки.....	42
4. Поим и значење на менаџирањето и организацијата во јавните детски градинки.....	51
4.1. Менаџирање и организација на предучилишните системи во Европа и балканскиот регион.....	52
4.1.1. Организацијата и менаџирањето на предучилишните системи во балканскиот регион.....	53

4.1.2. Организацијата и менаџирањето на предучилишните системи во некои држави на Европската Унија и Велика Британија.....	59
5. Ефикасност и квалитет во јавните детски градинки.....	64
5.1. Ефикасност во детските градинки.....	64
5.2. Квалитетот во детските градинки.....	65
6. Релевантни истражувања.....	69
II. МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	74
1. Проблем на истражувањето.....	74
2. Предмет на истражувањето.....	74
3. Цел и карактер на истражувањето.....	76
4. Задачи на истражувањето.....	77
5. Хипотези на истражувањето.....	78
5.1. Општа хипотеза.....	78
5.2. Посебни хипотези.....	78
6. Варијабли на истражувањето.....	80
6.1. Независна варијабла.....	80
6.2. Зависни варијабли.....	80
7. Методи на истражувањето.....	80
8. Инструменти и техники на истражувањето.....	80
9. Популација и примерок на истражувањето.....	81
10. Календар на истражувањето.....	82
III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	83
1. Анализа и интерпретација на ставовите и мислењата на воспитувачите.....	83
2. Анализа и интерпретација на ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници.....	109
3. Анализа и интерпретација на ставовите и мислењата на родителите.....	117

4. Компаративна анализа.....	130
IV. ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА И ПРЕПОРАКИ.....	133
1. Заклучни согледувања.....	133
2. Препораки.....	135
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	138
ПРИЛОЗИ.....	144
1. ПРИЛОГ БР. 1 Прашалник за воспитувачи.....	144
2. ПРИЛОГ БР. 2 Чек-листа за директори и стручни соработници.....	152
3. ПРИЛОГ БР. 3 Прашалник за родителите на децата.....	157

ВОВЕД

*Иако 85% од мозочната структура се формира до третата година, во тој тригодишен период од животот се вложуваат само 4% од јавните инвестиции.
(John Benett, 2008)*

Воспитанието и образованието се едни од најзначајните фактори за градење на една личност и унапредување на општеството во кое таа дејствува. Самата човекова природа тежнее кон усовршување, надоградување и користење на стекнатите знаењата. Во современиот свет кој е основан на искусственото знаење, човекови и научни достигнувања, со користењето на модерната технологија, интернетот и другите комуникациски системи, незамисливо е човекот да не биде оспособен да функционира на начин да биде двигател на промените, сè со цел за подобрување на неговото живеење како единка и подобрување и унапредување на општеството во кое дејствува - како глобално, така и локално.

Во последниве децении во Република Македонија настанаа големи промени во начинот на живеење и работа. Како последица од овие промени, донесени од „новото време“, „времето на транзиција“, „времето на модерниот капитализам“ се создаде потреба функционирањето на образовниот систем да биде со поголема ефикасност и реализација. Од образовниот систем во Р. Македонија се бараше да одговори на потребите на новите европски генерации на ученици, зголемување на квалитетот на услугите кои ги нуди, по што образовниот систем претрпе суштествени промени во начинот на работа, структура и организација. Во овие промени не беше одминат ниту предучилишниот систем. Така, детските градинки, најсуштествениот фактор во реализацијата на предучилишното воспитание и образование, мораа да претрпат промени за полесна интеграција во новонастанатите услови кои ги донесе сами по себе новото време.

Покрај јавните детски градинки, на пазарот се јавија и приватни детски градинки, кои во потполност соодветствуваат со барањата на комитентите, во смисла на згрижувачката и воспитно-образовна дејност, а повеќето се

карактеризираат со развивање и негување на една богата и здрава култура во која се негува духот на детето, психички, емоционално и здравствено.

И во детските градинки, впрочем како и кај сите други организации, има воспоставено *клима и култура* која соодветствува со атмосферата во градинката, начинот на работење, организацијата и меѓучовечките односи во неа. Тука спаѓаат: чувството за лидерство, топлината и поддршката на вработените меѓусебно, постојаната желба за учење и континуирано усовршување на кадарот, успешно завршената работа, чувството за цел, заедничките очекувања на вработените и директорите, очекувањата на родителите, одговорноста која вработените ја преземаат, топлината и љубовта која ја даваат на децата, почитувањето на секоја личност, еднаквоста и правичноста. Естетското и функционално внатрешно и надворешно уредување на просторот во детската градинка, почитувањето и држење до воспоставените митови во организацијата, комуникацијата со родителите, вклученоста на родителите во животот и работата на организацијата, флексибилноста на установата кон законските и општествени новитети... - тоа е само дел од комплексниот систем на климата и културата, организациската ефикасност, давањето на квалитетни услуги и менаџирањето на детските градинки.

Од воспоставената клима и култура може зависат организациската ефикасност и квалитетот на услуги кои ги дава организацијата, но најважно од сè е дека менаџирањето со климата и културата претставува идентификациски код на атмосферата во која растат и се развиваат идните генерации на една нација, идните генерации на светот.

II. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

1. ПРЕДУЧИЛИШНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Предучилишното воспитание и образование се наоѓа на првата скала од образовниот систем. Тоа претставува само еден мал дел од целокупниот систем на образование. Претставува незадолжителен дел од образованието и воспитанието, дел кој може лесно да биде „изоставен“, за разлика од понатмошните скалила во образованието. **Но, што всушност претставува предучилишното воспитание и образование?**

Предучилишниот период претставува исклучително важен, круцијален дел од човековиот живот. Во овој период од фундаментално значење е правилниот и квалитетен социо-емоционален, физичко–моторен и психо-когнитивен развој на детето. Предучилишното воспитание е сегмент од целокупниот процес на воспитание и образование. Придонесува за правилна социјализација на единката во општеството, за полесно адаптирање во последователните и задолжителни образовни системи, кои понатаму му помагаат и го водат детето низ неговото интелектуално, психофизичко созревање и надоградување како личност. Токму заради тоа, неминовна е потребата од создавање и негување на една здрава, позитивна клима и култура во предучилишните установи.

Според Л. Дамовска: „Севкупниот амбиент за промоција на раниот детски развој во Р.Македонија се базира на меѓународната рамка која е содржана во Конвенцијата за заштита на правата на децата, како и постоечката национална законска и политичка рамка.”¹ Системот, организацијата и дејноста на детските градинки е утврдена со *Законот за заштита на децата*. Според член 54 од

¹Дамовска, Л., (2010), *Раниот детски развој и значењето на стандардите за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Годишен зборник, Скопје: Филозофски факултет, стр. 22

Законот за заштита на деца, „Згрижувањето и воспитанието на деца од предучилишна возраст е облик на заштита на деца кој како дејност се организира за згрижување, престој, нега, исхрана, воспитание, образование, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на здравјето и за поттикнување на интелектуалниот, емоционалниот, физичкиот, менталниот и социјалниот развој на детето до 6 години живот, односно до вклучување во основното образование. Дејноста згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст се обезбедува и остварува во детска градинка.”² Според Л. Дамовска, „Националното законодавство (Закон за заштита на децата) во РМ го дефинира раниот детски развој како предучилишно воспитание и образование кое, покрај мерки за згрижување на децата, опфаќа мерки и активности за промоција на здравјето и унапредување на интелектуален, емоционален, физички и социјален развој.”³

Во Законот за заштита на децата јасно е предвидена структурата на менаџерскиот тим во јавните установи за заштита на деца – детските градинки. Како врвен менаџер се јавува директорот на установата кој претставува орган на раководење и е одговорен за извршувањето на целите кои се поставени на ниво на установата. Како дел од менаџерскиот тим се јавуваат управниот одбор, како орган на управување, стручниот совет, органот за внатрешна контрола и советот на родители.

Подеднакво **важни** во системот на предучилишното воспитание и образование се сите три вклучени аспекти: згрижувањето на децата, воспитанието и образованието. Па така, застарениот начин на работа по кој се работеше – Националната програма за дејност на воспитно-образовните училишни установи - беше заменета со воведување на моделот на воспитно-образовна методологија

²Закон за заштита на децата, (2013), Службен весник на Република Македонија бр. 23/13

³Дамовска, Л., (2010), *Раниот детски развој и значењето на стандардите за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Годишен зборник, Скопје: Филозофски факултет, стр. 22

„Чекор по чекор“ и моделот на воспитно-образовна методологија „Активна настава, интерактивно учење“. Во 2006 година на иницијатива на УНИЦЕФ-канцеларијата во Скопје, во соработка со Министерството за труд и социјална политика, започнува подготовката на Стандардите за рано учење и развој, која финализира во 2009 година. Стандардите за рано учење и развој претставуваат развоен документ, што се докажува во 2014 година кога е создадена новата **Програма за рано учење и развој и Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца, со процесот на одгледување и конзумирање на здрава храна**. Во 2015 година е донесена и **Програма за рано учење и развој за деца со пречки во развојот**. Во работата на јавните детски градинки во Република Македонија денес се интегрирани трите програми. Квалитетот на работа е директно условен од имплементацијата на истите, Стандардите за рано учење и развој и доследната примена на законските документи.

1.1. ИСТОРИСКИ РАЗВОЈ НА ПРЕДУЧИЛИШНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Создавањето на образованието на тлото на Република Македонија се бележи со долговековна историја, но за жал истото не се однесува и за формирањето на образовниот систем (започнува по 1945 година). Начнувајќи ги своите позначајни почетоци со формирањето на Климентовата Охридска книжевна школа, која остава белег и во светската културолошка, уметничка и научна оставина, македонскиот народ ја започнува својата долговековна борба за опстојување како народ со свој идентитет и образување на истиот. Наоѓајќи се со векови под туѓа власт, македонскиот народ го пренесувал од поколение на поколение својот јазик и културните вредности, со цел зачувување на истите и продолжување на својот идентитет. Македонскиот народ за време на турската власт иако обесправен, сепак претставувал етнички компактна територија, сè до

балканските војни, кога од страна на Србија, Бугарија и Грција започнала поделбата на македонското тло и вршење на агресивна политика на однородување, односно асимилација на македонскиот народ. Во такви услови, кога во неизвесност бил опстанокот на нашиот народ, невозможно било да се создаде образовен систем. Но со завршувањето на Втората светска војна, образованието во Македонија почнува да се движи во нагорна линија. Всушност со признавањето на македонскиот народ и со донесувањето на решението на Првиот президиум на АСНОМ на 2 август 1944 год. за македонскиот јазик како службен јазик, формирано е Поверенство за просвета (како ресорен орган на Президумот на АСНОМ) и била раширена мрежа од просветни оддели, кои “раководат со сите основни, средни и виши училишта. Просветните оддели раководат со курсевите за општо образование и основаат: просветни академии, народни универзитети, аналфабетски курсеви итн. Просветните оддели се грижат за образованието на стручен учителски персонал, за изградување на училишта, за набавка на училишен материјал, како и за набавка на потребна наставна литература. Учебници може да издава само АСНОМ, односно просветните оддели на обласните НОО со одобрение на АСНОМ”.⁴ Со ова биле создадени темелите за основање на системот на образование во Р. Македонија.

Од самите околности во кои се наоѓал македонскиот народ, предучилишното воспитание и образование добиле посромна развојна историја, според К. Поповски (Дамовска, Л. (2001) „Првиот закон со кој се регулираат сите позначајни аспекти на предучилишното воспитание и образование во нашава република е донесен во 1959 год.”)⁵ Всушност првите почетоци се бележат во втората половина на XIX век, но дури по ослободувањето на Македонија почнува да се забележува поинтензивен развој. „Непосредно пред Втората светска

⁴Упатства на Президиумот на АСНОМ за организација и работа на НОО како органи; според К., Камберски, „Од буквар до универзитет“, стр. 31

⁵Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 53

војна (учебната 1939/1940 година), на пример, во забавиштата, како единствена организирана форма на овој вид воспитание и образование, во кои биле вклучени децата во годината пред поаѓање на училиште, биле опфатени само 1611 деца, и тоа во забавишна група, лоцирани главно во поголемите градови, во состав на основните училишта.”⁶ По ослободувањето во Македонија биле донесени првите прописи според кои биле формирани предучилишните установи и истите се тежнело да бидат сегмент од целокупниот образовен систем. Значајно е да се напомене дека предучилишните установи функционираше како детски градинки и забавишта. Детските градинки ги опфаќале децата од 3 до 7-годишна возраст и имале изразен социјален карактер, односно ги згрижувале децата на родители кои работат и сл. Установи за предучилишно воспитание на децата биле забавиштата, кои опфаќале деца на возрастна група од 4 до 7 години и пристапот во нив бил слободен за секое дете. Според Камберски „Во 1946 година, веднаш по ослободувањето, постоеле и работеле само 7 детски градинки со 208 деца и 13 воспитувачки и 6 забавишта со 443 деца и 7 воспитувачки. Овој вид на функционирање на детските установи се задржал до крајот на шеесеттите години. Пет години подоцна по ослободувањето (1950 год.) бројот на градинките е зголемен на 71, 3315 деца и 112 воспитувачки, од кои 49 биле сезонски со 2200 деца и 49 воспитувачки”⁷. Што се однесува до законските документи кои се донесени во временскиот период по ослободувањето, според Дамовска, Л., се „упатствата на Министерството за социјална политика и Министерството за просвета при Сојузната влада донесени во текот на јули 1945 година. Со првиот документ се регулира организацијата, социјално-здравствената и воспитна работа на детските градинки, кои се определуваат како социјални установи на народната власт за дневно згрижување, негување и општествено воспитување на децата од

⁶Камберски, К. (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија, Скопје: Филозофски факултет, стр. 11

⁷Школство у ФНР Југославија 1945-1951, Београд, 1952, стр.41 според Камберски, К. (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија, Скопје: Филозофски факултет. Стр. 14

3-7 години од животот... Со второто упатство, пак, се утврдува организацијата и работата на забавиштата, при што тие се дефинираат како установи за предучилишно воспитание на децата”⁸. Работата со децата во предучилишните установи во овој период била регулирана со повеќе упатства и правилници. Овој вид на функционирање на детските установи се задржува до крајот на шеесеттите години.

Од страна на министерот за Народна просвета, во 1950 година е донесен првиот „Правилник за организација и работа на детските градинки”, кој претставува прв позначаен нормативен акт кој се однесува на предучилишното образование. Во него е запазен социјалниот аспект на установите и дефинирањето на предучилишното воспитување како сегмент од целокупниот образовен систем. Според К. Камберски „Со овој правилник, меѓу другото, се санкционирани неколку принципи на воспитно-образовната работа:

- Воспитната работа во детските градинки се изведува на мајчин јазик;
- Таа се спроведува преку воспитни групи;
- Секоја воспитна група треба да има по двајца воспитувачи со стурчна подготовка;
- Треба да се води сметка за индивидуалниот развој на секое дете и според неговите способности да се вклучува во соодветна воспитна група.”⁹

Како резултат на школската реформа од 1958 година, во 1959 година е донесен првиот Закон за установите за предучилишно воспитание, со кој детските градинки и забавиштата биле дефинирани како „самостојни општествено-воспитни установи и ги опфаќале децата на возрастна група од 3 до 7 години. Со

⁸Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 54

⁹Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет. Стр. 12

донесувањето на овој закон биле дадени можности за ширење на мрежата на установите кои се занимаваат со предучилишната дејност и биле дефинирани други видови на организација на предучилишното воспитание, преку соби за игра и разонода, библиотеки со сликовници, детски игралишта, детски летувалишта и сл. Во 1960 година работеле 45 предучилишни установи со 4179 деца.”¹⁰

Во 1964 година е донесена првата Програма за воспитно-образовна работа на предучилишните установи и со неа се пропишани задачите и содржините на воспитно-образовната работа со децата од мала, средна и голема воспитна група. Во 1965 година бил донесен новиот Закон за предучилишни установи кој всушност и не донел некои поголеми промени кои се однесувале на дејноста на предучилишните установи. Според Л. Дамовска „Републичкиот завод за унапредувње на школството, во април 1969 година, ја донесува Програмата за воспитно-образовна работа во детските градинки... Исто така, во неа се разработени активности од одредени воспитно-образовни подрачја за малата, средната и за големата група... Со оваа Програма, играта, како доминантна активност на децата од предучилишниот период, го добива заслужениот третман.”¹¹

Суштинските промени предучилишното воспитание и образование ги доживува во 1974 година, кога е донесен нов Закон за воспитанието и образованието на децата од предучилишна возраст. Исто така, „со донесувањето на овој закон посебно е важно тоа што предучилишните установи за децата до навршена втора година стана дел, основа, прва стапка на системот на воспитание

¹⁰Школство у ФНР Југославија 1945-1951, Београд, 1952, стр. 41 според Камберски, К. (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија, Скопје: Филозофски факултет. Стр. 15

¹¹Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 56

и образование”¹² Во овој закон, за прв пат, во стручниот кадар кој работел во градинките е предвидено да бидат вклучени и други профили на воспитувачи (физичко, ликовно и музичко воспитување) и професионален кадар како педагог, психолог и лекар. За прв пат, во овој документ се опфаќаат прашања на воспитанието и образованието на децата од предучилишна возраст со пречки во развојот. Па така, како резултат на Законот од 1974 година, од страна на Републичкиот завод за унапредување на образованието и воспитанието, во 1976 година е донесена Програмата за воспитно-образовна и згрижувачка дејност во предучилишните установи во СР Македонија. Со усовршувањето на оваа програма за прв пат биле регулирани прашањата за воспитание, образование и згрижување на децата од 6 месеци до 2 години. Во неа биле воедначени програмските активности на забавиштата и големата воспитна група од детските градинки.

Според Камберски К., „Во учебната 1975/76 година работеле 41 детски јасли со 2442 деца, 58 градинки со 6171 дете, 8 комбинирани установи со 1640 деца и 183 забавишта со 10222 деца, или вкупно 290 установи со 20675 деца.”¹³

Од 1981 година дејноста на предучилишното воспитание и образование започнува да се регулира преку два посебни закони: Закон за општествена заштита на децата и Закон за предучилишно и основно воспитание и образование од 1983 година.

Во 1995 година со донесувањето на новиот Закон за основно образование „престанаа да важат одредбите на стариот Закон, и тоа тие што се однесуваат на основното воспитание и образование. Во отсуство, пак, на нов закон за

¹²Закон за воспитанието и образованието на децата од предучилишна возраст, Службен весник на СРМ, бр.45/74, според Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 56

¹³Статистички годишник на СР Македонија за 1976 год, стр. 260 според Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет. Стр. 15

предучилишно воспитание и образование, стариот Закон сè уште важи. Исто така, еден дел од дејноста на предучилишните установи е регулиран и со Законот за оштествена заштита на децата од 1981 година и измените што се однесуваат на истиот од 1991 година”.¹⁴

Во деведесеттите години со преминувањето на дејноста на предучилишните установи во надлежност на Министерството за труд и социјална политика, предучилишното и основното образование повторно се одделени и се регулираат со различни законски акти. Според Камберски К., за овој период најкарактеристично е следново:

„- раздвојување на дотогаш единствената организациона поставеност на воспитно-образовната дејност на две посебни подрачја: административно (основање, управување и финансирање) и педагошко (планирање, организирање, реализирање на воспитно-образовниот процес) со кои раководат посебните ресорни органи за социјална политика и за образование (Министерство за труд и социјална политика и Министерство за образование);

- Напуштање на институционалната номенклатура, односно воспоставување единствена организациска форма на предучилишното воспитание и образование под името: Организација за згрижување и воспитание (понекогаш и со додавката образование);

- Поврзување на предучилишното со основното воспитание и образование.”¹⁵

Што се однесува на програмските документи кои се однесуваат на предучилишното воспитание и образование во периодот на осумдесеттите и деведесеттите години, не се бележат поголеми промени. Тоа се должи на

¹⁴Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 55

¹⁵Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет. Стр. 13

повеќегодишното користење на Програмата за воспитно-образовна дејност во предучилишното воспитание и образование, која била донесена во 1980 година. Според Дамовска Л. „Оваа Програма не донесува некои значајни промени во однос на претходната, но сепак во неа се посветува повеќе внимание на воспитанието и образованието на деца до двегодишна возраст. Првиот дел се однесува на програмата за нега и воспитување на децата во детските јасли, додека вториот дел е посветен на програмата за воспитно-образовна дејност со децата во детските градинки и во воспитните групи во полудневен престој. Програмата е посовремено структурирана. Во рамките на секое воспитно-образовно подрачје се операционализирани посебни цели и задачи за секоја возрастна група, а воспитно-образовните содржини, во рамките на секое подрачје, ја следат логиката на концентрични кругови”.¹⁶ Сè до 1994 година во предучилишните установи се применува Програмата за воспитно-образовна дејност во предучилишното воспитание и образование од 1980 година, кога како компензаторска, експериментална програма почува да се применува воспитно-образовната методологија „Чекор по чекор”, но парцијално, само во неколку градинки низ републикава. Веќе од втората година на примената на воспитно-образовната методологија „Чекор по чекор” започнува да се шири низ поголем број на предучилишни установи во Р. Македонија. Со овој модел на работа беа понудени, тогаш, нови дидактичко-методски пристапи во остварувањето на воспитно-образовните содржини од сите програмски подрачја. Од учебната 1996/97 година воспитно-образовната методологија започнува да се применува и во одделенската настава. Додека, пак, проектот „Активна настава - интерактивно учење” од основните училишта во учебната 1997/98 започнува со примена и во забавишните групи при основните училишта.

¹⁶Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг, стр. 57

1.2. АКТУЕЛНАТА СОСТОЈБА НА ПРЕДУЧИЛИШНОТО ВОСПИТАНИЕ И ОБРАЗОВАНИЕ ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ ВО Р. МАКЕДОНИЈА

Со официјалното воведување на деветгодишното основно образование во учебната 2007/08 година (на кое му претходеа четиригодишни подготовки), односно претопување на забавишните групи во прво одделение, кое започна со цел подобро и полесно интегрирање на децата во официјалниот образовен систем, во 2005/06 година опфатот на предучилишни деца започнува да се категоризира од 0 до 6 години возраст, наместо до 7 години. Предучилишното воспитание и образование е регулирано со Закон за заштита на децата и е под надлежност на Министерството за труд и социјална политика. Што се однесува до педагошко-програмските документи кои се однесуваат на предучилишното воспитание и образование, во 2006 година на иницијатива на УНИЦЕФ-канцеларијата во Скопје, во соработка со Министерството за труд и социјална политика, започнува подготовката на Стандардите за рано учење и развој, која финализира во 2009 година. Стандардите за рано учење и развој претставуваат развоен документ, што се докажува во 2014 година кога по терк на истите е создадена новата Програма за рано учење и развој и Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца со процесот на одгледување и консумирање на здрава храна. Во 2015 година е донесена и Програма за рано учење и развој за деца со пречки во развојот. Работата во јавните детски градинки во Република Македонија денес се регулира и одвива според гореспоменатите нормативи и програми.

1.2.1. ЗАКОНСКИ ДОКУМЕНТИ И СТАТИСТИЧКИ ПОДАТОЦИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА РАБОТАТА ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ

Со Законот за заштита на децата, во делот Облици и заштита на децата, со член 54 е дефинирано згрижувањето и воспитувањето на деца од предучилишна

возраст, па така „Згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст е облик на заштита на деца кој како дејност се организира за згрижување, престој, нега, исхрана, воспитно-образовни, спортско-рекреативни, културно-забавни активности, мерки и активности за подобрување и зачувување на здравјето и за поттикнување на интелектуалниот, емоционалниот, физичкиот, менталниот и социјалниот развој на детето до шест години живот, односно до вклучување во основното образование”.¹⁷ Во понатамошниот текст во делот *ИВ Детска градинка* се дефинирани дејноста, основачите (на јавна и приватна детска градинка), начинот на пријави и прием на деца, програмите кои ги нуди јавната детска градинка според времетраењето, организираноста на воспитните групи според возраста на децата и оптималниот број на деца во една возрасна група, како и просторни условености со кои треба да располага детската градинка. Во истиот закон се регулирани организацијата и содржината на дејноста на установите за згрижување и воспитание на децата од предучилишна возраст, финансирањето, управувањето и раководењето, стручни органи, орган за внатрешна контрола и други органи.

Во последниот годишник од Државниот завод за статистика на Р. Македонија од 2016 год., кој се однесува на Установите за згрижување и воспитание на деца - детски градинки – центри за ран детски развој 2015, забележан е пораст во однос на бројот на деца и бројот на јавните детски градинки. Имено, во 2014 година бројот на деца кои посетуваат јавна детска градинка изнесувал 30107, а во 2015 год. се зголемил на 32660 деца. Бројот на јавни детски градинки од 57 се зголемил на 60 установи. Што се однесува до вкупниот број на кадар кој е вклучен во работата на јавните детски градинки, во 2015 година изнесува 4295, од кои директори и стручни работници 157, стручни соработници 70, згрижувачки кадар 1683, воспитен кадар 1056, административни работници 143, технички работници 838 и готвачки работници 349.

¹⁷Закон за заштита на децата (2013), Службен весник на Република Македонија, бр. 23/13

1.2.2. ПРОГРАМСКИ ДОКУМЕНТИ КОИ СЕ ОДНЕСУВААТ НА ВОСПИТАНИЕТО И ОБРАЗОВАНИЕТО ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ

Програмско-педагошкиот дел по кој се раководат јавните детски градинки, во 2014 година добива нова димензија. Но, почетокот на овие позитивни промени во предучилишното воспитание и образование започнуваат со објавувањето на Стандардите за рано учење и развој кои директно го условија квалитетот во работата со предучилишните деца. Стандардите за рано учење и развој финализираат во 2009 година по 3-годишна подготовка на истите од страна на експертска национална група, предводена од проф. д-р Лена Дамовска, во соработка со меѓународни експерти. Имено, „процесот на изготвување на Стандардите за рано учење и развој започна во 2006 година на иницијатива на УНИЦЕФ-канцеларијата – Скопје во рамките на соработката со Министерството за труд и социјална политика. Примарна цел на оваа иницијатива беше да се развие сет на национално прифатливи стандарди за рано учење и развој кои фокусираат на позитивни излезни резултати во холистичкиот развој кај децата од 0 до 6 години”.¹⁸ Според Дамовска, „Процесот се одвиваше во неколку фази, и тоа:

1. Носење на иницијална одлука за развој на Стандарди за рано учење и развој;
2. Развивање на работна верзија на Стандардите;
3. Меѓународна експертиза на работната верзија;
4. Валидација на стандардите за рано учење и развој;
5. Изготвување на поствалидациона финална верзија на Стандардите.”¹⁹

¹⁸Дамовска, Л. и др. (2009), *Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Скопје: Министерство за труд и социјална политика. Стр. 8

¹⁹Дамовска, Л., (2010), *Раниот детски развој и значењето на стандардите за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Годишен зборник, Скопје: Филозофски факултет, стр. 23

Принципите на кои се темелат Стандардите за рано учење и развој се следниве:

- „На сите деца, без разлика на полот, етничката и религиозната припадност, социо-економските и културолошките разлики, како и различните здравствени и посебни потреби, треба да им се овозможи влез во образовниот систем;
- Сите деца можат да учат. Тие заслужуваат високи очекувања во нивните достигнувања во процесот на учењето, а се во согласност со нивната возраст и социо-културолошките карактеристики;
- Децата најдобро учат преку играта. Во процесот на учењето играта се прифаќа како инструмент за учење;
- Средината во којашто децата учат ја поттикнува љубопитноста и е во согласност со нивните физички и емотивни потреби, со цел да се чувствуваат безбедно;
- Развојот на учењето кај децата е целосно условено од квалитетни воспитувачи кои се заинтересирани за сопствено континуирано професионално унапредување, развој и соработка со децата и нивните родители;
- Почитување на персоналитетот и индивидуалните специфичности, потреби, интереси и можности на секое дете, вклучувајќи ги и децата со посебни потреби како и децата од сите социо-економски и етнички средини;
- Содржините на стандардите ги опфаќаат сите домени од развојот на детската личност, без фаворизирање на поединечни домени. Холистичкиот пристап во развојот на стандардите е основа за нивното подготвување, со оглед на тоа дека детето го осознава светот како целина;

- Заедничкото делување на семејството и заедницата, во поттикнување на развој на раното учење кај децата;
- Сите деца имаат потенцијал да постигнат најголем дел од очекуваните стандарди во одредена возраст, со соодветна поддршка, инструкции и стимулација на развојот на раното учење.²⁰

Развивањето на Стандардите за рано учење и развој се базира на холистичкиот пристап во воспитно-образовниот процес, при што подеднаков акцент е ставен на сите развојни домени, какви што се:

- Физичко здравје и моторен развој;
- Социо-емоционален развој;
- Развој на пристап кон учење;
- Развој на јазикот, описменување и комуникација;
- Когнитивен развој и стекнување на општи знаења.

Во рамките на развојните домени, разработени се и субдомени. Дефиницијата за тоа што всушност претставуваат стандардите е следнава: „**Стандардот** е изјава за нашите очекувања што децата треба да знаат и умеат да направат во текот на нивниот развој на одредена возраст. Тоа се генерални вештини, однесувања и концепти кои децата ги развиваат во рамките на секој развоен домен. Стандардите за рано учење и развој се однесуваат на она што децата треба и можат да го направат на одредена возраст. **Индикаторите** претставуваат видлива и мерлива манифестација на она што детето го прави. Индикаторот е поврзан со стандардот. Тоа е компонента на секој стандард, која покажува што детето треба да научи да прави за да го достигне стандардот. Во рамките на еден стандард може да има поголем број на индикатори. **Активности за учење** се стратегии во вид на разни активности коишто возрасните ги користат со детето дома или во градинка, со цел да го забрзаат и поттикнат

²⁰Дамовска, Л. и др. (2009), *Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Скопје: Министерство за труд и социјална политика. Стр. 9

достигнувањето на индикаторот. Овие активности се насочени кон исполнување на индикаторот и, во најголем дел, претставуваат интеракција на возрастните со децата, со цел да го поттикнат нивниот равој во процесот на учење.”²¹ Во понатамошниот текст на Стандардите за рано учење и развој низ табеларен преглед детално се разработени сите развојни домени со нивните субдомени, стандарди, индикатори и активности за учење, поделени по возрастни групи.

Во 2014 година на 1 септември во детските градинки започнува примената на новата Програма за рано учење и развој. Базирана на Стандардите за рано учење и развој, таа е структурирана во неколку дела. Првиот дел се однесува на теоретските основи и принципи. Принципите на кои почива Програмата се следниве:

1. Принцип на еднакви можности и почитување на разликостите меѓу децата и принцип на мултикултурализам

На сите деца, без разлика на полот, етничката припадност, социоекономските и културолошките разлики, како и различните здравствени и посебни потреби, треба да им се овозможи влез во образовниот систем.

2. Принцип на демократичност

Сите деца можат да учат. Тие заслужуваат високи очекувања во нивните достигнуања во процесот на учењето, а во согласност со нивната возраст и социокултуролошките карактеристики.

3. Принцип на доминација на игра и принцип на поврзување со животната реалност

Децата најдобро учат преку играта. Во процесот на учењето, играта се прифаќа како метод на учење преку кој децата стекнуваат елементарни знаења и практични вештини неопходни за квалитетен живот.

²¹Дамовска, Л. и др. (2009), *Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Скопје: Министерство за труд и социјална политика. Стр. 11

4. Принцип на активно учење и поттикнување на различни начини на изразување

Средината во којашто децата учат ја поттикнува љубопитноста и е во согласност со нивните физички и емотивни потреби, со цел да се чувствуваат безбедно и да користат различни стратегии при барање решенија и одговори.

5. Принцип на усогласеност со возрасните карактеристики и принцип на индивидуализација

Почитување на персоналитетот и индивидуалните специфичности, потреби, интереси, можности на секое дете, вклучувајќи ги и децата со посебни образовни потреби.

6. Принцип на целосност и интегритет

Содржините на стандардите ги опфаќаат сите аспекти од развојот на детската личност, без фаворизирање на одделни аспекти. Холистичкиот пристап во развојот на стандардите е основа за нивно подготвување, со оглед на тоа дека детето го осознава светот како целина.

7. Принцип на отвореност на воспитно-образовниот процес

Заедничко делување на градинката/центарот за ран детски развој со семејството и заедницата во поттикнување на развојот на рано учење кај децата. Интегративниот пристап е од посебно значење за развојот и раното учење кај децата.

8. Принцип на следење и поттикнување на детскиот развој

Сите деца имаат потенцијал да постигнат најголем дел од очекуваните резултати во одредена возраст, со соодветна поддршка, инструкции и стимулација на развојот и на раното учење.

9. Принцип на развојно-процесен пристап

Цел на учењето е самиот процес на учење каде целите не се правилни и неправилни одговори, туку поттикнување на детските симболички, фантазиски и мисловни стратегии на размислување, изразување и др., значајни во конкретната развојна возраст.

10. Принцип на критичко вреднување

Потребна е постојана евалвација на воспитно-образовната работа на ниво на: меѓусебни интеракции во групата; планирање на одделните подрачја; методи на работа; правата и одговорностите на родителите; во детската градинка и локалната самоуправа.

11. Принцип на континуиран професионален развој на воспитувачот

Развојот на учењето кај децата е целосно условен од квалитетни воспитувачи кои се заинтересирани за сопствено континуирано професионално унапредување, развој и соработка со децата и нивните родители.²²

Во Програмата за рано учење и развој се разработени организацијата на времето, улогата на воспитувачот, соработката со родителите, просторните услови за реализација на програмата. Во Програмата се разработени пет развојни домени:

- Пристап кон учењето;
- Здравје и моторички развој;
- Социо-емоционален развој;
- Јазик, комуникација и развој на писменост;
- Когнитивен развој и стекнување на општи знаења.

Во развојните домени има аспекти/подрачја кои се поврзани со соодветни стандарди. За секој домен на развој и неговите аспекти има разработено општи цели и цели поделени по возрастни групи. За секој аспект од домените на развој и стандардите поврзани со него има дадено табеларен приказ за секој развоен период според возрастна група, за кој се дадени цели, примери на активности, со разработени игровни активности, и очекувани резултати. За секој домен на развој се дадени дидактички препораки поделени по возрастни групи и инструкции за следење на постигањата и напредувањето на детето. Во Програмата за рано учење и развој се дава објаснување за досието на детето кое се води во детската

²²Програма за рано учење и развој (2014), Службен весник на РМ, бр.46/14 стр. 1-3

градинка преку делот што се однесува до следењето и постигањата и напредувањето на детето. „За да може воспитувачот да ги планира активностите треба да има сознанија за степенот на постигањата и напредокот на децата во раното учење и развој. Затоа е потребно децата континуирано да се следат и да се набљудуваат. Следењето на постигањата и напредокот кај децата воспитувачот го прави со инструменти за проценка, направени според развојниот период на детето врз основа на Стандардите за рано учење и развој. Со инструментите за проценка се согледува прогресот на детето кон достигнување на стандардот. Така воспитувачот континуирано носи одлуки за тоа кои стратегии и активности ќе ги примени за со нив да се помогне подучувањето на детето на поефикасен начин. Следењето на постигањата и напредувањето на детето во текот на годината се врши преку доказите во досието на детето, кое се води за секое дете од воспитната група. Досието на детето содржи:

- листи за постигнувањата, анегдотски белешки, студии на случај;
- фотографии на децата од различни активности;
- видео и аудио записи;
- протокол на набљудување;
- евалуациски листи изработени од страна на воспитувачот и сл.

Воспитувачот континуирано треба да води досие за секое дете индивидуално. Во согласност со научните сознанија за разликите во развојот на децата, при следењето на постигањата и напредувањето на детето важно е тоа да не се споредува со другите деца од групата, туку да се следи неговото индивидуално темпо на развој и постигања. Досието со прочистени и селектирани податоци продолжува да се води и наредната година, во групата во која ќе премине детето. Со запишувањето на детето во основно училиште, досието на детето се предава во училиштето.”²³

²³Програма за рано учење и развој (2014), Службен весник на РМ, бр.46/14 стр. 37

Со уредното водење на досие на децата во детските градинки се овозможува континуитет во следењето на постигањата на детето пред влегувањето и во процесот на основното образование, со што значително може да се олесни првата година во основното образование и да се постигне што подобра компатибилност на двата образовни системи.

Во „Службен весник на РМ“ бр. 82/15 е донесена Програма за рано учење и развој за деца со пречки во развојот. Оваа Програма е наменета за деца со оштетен вид (слепи и слабовидни), деца со оштетен слух (глуви и наглуви), телесно-инвалидни деца, хронично болни деца, деца со интелектуална попреченост, аутистични лица, деца со пречки во гласот, говорот и јазикот, деца со комбинирани пречки во развојот. Структурирана на истиот начин како Програмата за рано учење и развој, во Програмата за рано учење и развој за деца со пречки во развојот се интегрирани „две меѓусебно поврзани синхронизирани програми:

- едукативна програма - чиј предмет е воспитание и образование на децата со пречки во развојот, а се заснова на програмата на редовното предучилишно воспитание, но е модифицирана на можностите и потребите на децата со пречки во развојот.

- програма за рехабилитација - која се спроведува за спречување, намалување или отстранување на попреченоста која го ограничува целокупниот развој на личноста. Тоа е систем на постапки и специјални методи со кои се влијае на развојот на личноста. Со оваа програма се влијае, пред сè, на психомоторната структура на овие деца и со тоа се зголемува можноста за нивен понатамошен развој. Едукативната и рехабилитацијата програма се спроведуваат паралелно, синхронизирано и корелативно преку единствениот процес на рехабилитација. Рехабилитацијата програма најчесто се реализира надвор од градинката во простор и услови кои одговараат на потребите и

можностите на детето, доколку во градинката нема соодветни услови за спроведување на истата.”²⁴

Водејќи се од динамиката на современиот живот, примената на здравите навики сè почесто изостанува во секојдневниот живот. Со прекумерноста од потребата новите генерации да се стекнат со знаења за здрав начин на живот, процесот на добивање здрава храна и бенефитот од истите, беше донесена Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца со процесот на одгледување и конзумирање на здрава храна. Со програмата се опфатени децата од возрастна група од 4-6 години, односно од средна и голема воспитна група во секој објект. Цели на програмата се следниве:

- „- Запознавање на децата со процесот на одгледување (раст и развој) на растенијата;
- Запознавање на децата со некои карактеристики на растенијата кои ги засадуваат;
- Запознавање со разликите и сличностите помеѓу зеленчукот и овошјето, преку воочување и вкусување;
- Запознавање на децата со начинот на правилно конзумирање на здрава храна;
- Запознавање на децата со останатото овошје и зеленчук, кое не може да го засадат,
- запознавање со неговите карактеристики, специфичности и особено со неговото значење за добро здравје и правилен развој на секое дете.”²⁵

²⁴Програма за рано учење и развој за деца со пречки во развојот (2015), Службен весник на РМ, бр.85/15 стр. 2

²⁵Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца со процесот на одгледување и конзумирање на здрава храна (2014), Службен весник на РМ, бр. 98/14 стр. 1

Со Програмата се предвидени целните групи, планирањето на активностите, улогата на воспитувачот/негувателот, простор (со предлог-скици за градина и жардиниера), соработка со родители и очекувани резултати.

2. ПОИМНА ОПРЕДЕЛБА НА КЛИМАТА И КУЛТУРАТА ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ

Во интерес на трудов и дефинирањето на поимите клима и култура во предучилишните установи, со цел за понатамошна концептуална јасност и разбирање на текстот, неопходна е потребата од наведување на повеќе дефиниции за овие поими. Разгледувани се од аспект на организациска клима и култура, бидејќи детските градинки се организација, и од аспект на училишна клима и култура, како најблиска, сродна и аналогна до средината на детските градинки.

- **Организациска клима**

Во последниве 50 години од минатиот век, направени се повеќе прегледни трудови на тема организациска клима. Според Sušanj Z., „Помеѓу истражувачите на организациската клима (пр. Forehand и Gilmer, 1964; Tagiuri и litwin, 1968; James и Jones, 1974; Payne и Pugh, 1976; Ekvall, 1987; Rousseau, 1988) не постои согласност околу нејзиното концептуално одредување.“²⁶ Голем е бројот на дефиниции кои се присутни во литературата и обидите дефинициите да се обединат и поврзат во една целина. Според Sušanj Z., „Johannesson (1973) неведува на два основи правци во дефинирањето на организациската клима: **објективниот** или **реален пристап** и **субјективниот** или **феноменолошкиот пристап**. При прегледот на операционалните дефиниции може да се забележи дека и другите автори се задржале на оваа поделба (на пример, Payne и Pugh, 1976; Ekvall, 1987).“²⁷

Постојат три пристапи или гледишта кои се однесуваат на организациската клима. Како што објаснува авторот на *Организациска клима и култура*, Sušanj,

²⁶Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 15

²⁷Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 15

„Според **првото гледиште**, климата објективно постои како дел од организациската реалност. Иако, вообичаено е дефинирана со помош на типични однесувања, ставови и чувства во организацијата, според оваа теориска перспектива, климата е организациски атрибут кој егзистира независно од перцепциите на нејзините членови.”²⁸ За објективниот пристап според Sušanj, „репрезентативна е дефиницијата на Forehanda и Gilmera (1964). Тие ја одредуваат **климата како збир на релативно трајни карактеристики кои ја опишуваат организацијата, ја прават организацијата различна од другите и влијаат на однесувањето на нејзините членови**. Овде климата е изедначена со карактеристиките на организацијата кои можат да се мерат на различни начини, па според тоа, скоро секое истражување кое се занимава со некоја карактеристика на организацијата може да биде вклучено во широкото подрачје на климата. Со други зборови, во рамката на овој пристап, климата се јавува како синоним за организациска ситуација и изгледа само како да нуди едвај нешто повеќе од семантичко значење, но сепак претставува само уште еден сеопфатен и прилично неодреден термин.”²⁹

Наспроти првиот пристап кој климата ја карактеризира како дел од организациската реалност, **субјективистичкиот пристап** ја карактеризира како „**органizaциската клима се однесува на перцептивното и когнитивно структурирање на ситуациите во организацијата и она што е заедничко за нејзините членови**. Имено, во организацијата постои континуиран тек на настани, акции и процеси. Поединци - членови на организацијата ги забележуваат овие различни феномени и настојуваат да ги интерпретираат, за да нивната непосредна околина им стане разбирлива. Тие создаваат сопствени когнитивни мапи кои им овозможуваат придавање на значење на случувањата од околината. Во процесот на интеракција со другите членови на организацијата доаѓа до

²⁸Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 15

²⁹Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 16

заемно разменување на овие доживувања и перцепции, при што личните когнитивни мапи се модифицираат и дополнуваат. На тој начин се создава заеднички начин на перципирање и интерпретирање на настаните (случувањата) во организацијата, а што всушност претставува основа на дефинирањето на климата во овој пристап”.³⁰

Субјективистичкиот пристап е оној кој иницирал најголем интерес кај истражувачите и практичарите. До денес, овој пристап е најчест во дефинирањето и мерењето на климата. Во овој тип на дефиниции поимите за „сумарна перцепција”, во смисла на случки, постапки и правила, на членовите од организацијата им изгледаат значајни. Во групата на субјективистичкиот пристап спаѓаат дефинициите кои „...на климата и понатаму гледаат како на организациско својство, но ја операционализираат со субјективни мери. Една од дефинициите кои се карактеристични за овој пристап ја одредува климата како **збир на ставови и очекувања кои ги опишуваат организациските статични карактеристики и перципираната поврзаност на однесувањата и исходите од тоа однесување во организацијата** (Campbell и др., 1970). Во оваа категорија спаѓа и одредувањето на климата според Litwin и Stringer (1968) според кои **климата е збир на мерливи карактеристики на работната околина, посредно или непосредно запазена од луѓето кои живеат и работат во таа околина, а која влијае врз нивната мотивација и однесување** (Litwin и Stringer, 1968).”³¹

Во емпириските истражувања често можат да се сретнат автори кои варираат помеѓу субјективистичкиот и објективистичкиот пристап. Иако теоретски дистинкцијата помеѓу дефинирањето на организациската клима од објективниот и субјективниот пристап е прилично јасна, во емпириските истражувања често можат да се најдат автори кои варираат помеѓу овие два погледа. Според Sušanj

³⁰Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 15

³¹Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 16

Z.: „Третиот пристап ја продолжува традицијата на субјективната операционализација, но климата не ја третира повеќе како организациска, туку како индивидуално својство на нејзините членови.“ Па така, Schneider и Hall (1972) ја дефинираат климата со помош на индивидуалните перцепции на членовите во нивната организација кои се под влијание на интеракцијата, карактеристиките на организацијата и поединците. Schneider подоцна ја рedefинирал климата, притоа нагласувајќи ги нејзините когнитивни основи, но и ефектите на однесувањето:

Климата може да се набљудува преку перцепциите или интерпретацијата на околината, кои се значајни за поединци, а им помагаат во разбирањето на околината и пружат основа за однесување во неа (Schneider, 1975). James и Sells (1981) ја дефинираат климата низ индивидуалните когнитивни претстави за непосредната околина, изразени преку термини со психолошко значење и важност за поединецот, и кои научни карактеристи на поединецот се отпорни на промени. Според новите сфаќања, климата, во голема мера, претставува резултат на интеракцијата помеѓу луѓето и околината, односно процеси кои се одвиваат во организацијата (Schneider и Reichers, 1983), а во мала мера претставува посредно предизвикана структура на организацијата, за која порано се мислело дека е основна детерминанта на климата (Payne и Pugh, 1976). Glick (1985) под клима подразбира општ назив за широка категорија, повеќе со организациски варијабли отколку со психолошки, кои го опишуваат контекстот на индивидуалните акции. Rousseau (1988) наведува дека климата во суштина е **индивидуална дескрипција** на социјално опкружување или контекст во кој поединецот припаѓа.³²

Бројните дефиниции за климата кои се дадени погоре во текстот даваат јасна одредница помеѓу климата и останатите организациски конструкции. Клучни поими кои ја одредуваат климата се *перцепција* и *дескрипција*. Имено, овде треба да се напомене дека „поимот **перцепција** во дефинирањето на организациската

³²Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 16-17

клима се користи во смисла на доживување на организациската околина“. Имено, поимот перцепција во психологијата е дефиниран како „психички процес или психичка активност со која се опфаќа и запознава објективната стварност. Со перцепцијата се овозможува опфатност на релевантните карактеристики на предметите и појавите кои не опкружуваат – нивните просторни и временски промени, облик, големината на тие квалитативни и интензитетни разлики“. (Petz, 1992, стр. 307) Второ, организациската клима е **дескриптивна**. Се работи за лични искази или описи кои ги имаат членовите на организацијата за тоа како ја доживуваат организациската околина. Одговор на прашањето дали индивидуалните разлики или ситуациjsки фактори го објаснуваат поголемиот или помалиот удел на отстапувањето во овие дескрипции, варира од дефиниција до дефиниција, а тоа е, како што наведува Rousseau (1988), повеќе емпириски отколку појмовен проблем. Она што може да се заклучи од ваквите дефиниции за климата е дека таа е со комплексна структура, односно со различно одредување на нејзините димензионалности.³³

- **Организациска култура**

Повеќе од 30 години истражувачи од различни научни дисциплини се обидуваат да дадат конкретна дефиниција за тоа што претставува организациската култура. Според Б. Шуклев: „Организациската култура претставува збир од вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги поврзуваат членовите на организацијата кон остварување на нејзините цели.“³⁴

Комплексноста во дефинирањето на организациската култура, Zoran Sušanј во своето дело „Организациска клима и култура“ ја дава преку низа на дефиниции за културата дадени низ годините од страна на бројни истражувачи и практичари. Па така, „дефинициите за културата примарно се однесуваат или на начинот како

³³Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 17

³⁴Шуклев, Б., (2004), Менаџмент IX издание, Скопје: Економски факултет, стр. 109

луѓето се однесуваат или на начинот како луѓето мислат (Williams и др.; 1989)“. „Културата се дефинира како “начин на кој овде се работи“ (Deal и Kennedy; 1982) или “начин на кој овде се размислува“ (Geertz, 1973). Едно од наједноставните одредувања на културата е низ вредностите, нормите и убедувањата (Handy, 1986). Ouchi (1981) смета **дека се работи за збир на симболи, церемонии и митови кои комуницираат со позадинските вредности и убедувања на организацијата**. Според Becker и Geer (1970) **се работи за збир на заеднички разбирања изразени преку јазикот**. Ouchi (1981) **едноставно ја дефинира културата како филозофија која ја насочува организациската политика кон вработените и/или кон клиентите**.³⁵

Втора група на автори, според Sušanj Z. ја дефинираат културата според терминологијата на однесување и размислување. Па така, **„културата претставува заеднички убедувања, вредности и карактеристични обрасци на однесување кои постојат во организацијата** (Margulies и Raia, 1978). Слично на ова, Meek во 1988 год. ги нагласува интернализираните (општо прифатени) убедувања и однесувања на нормите. Koontz и Wehrich во 1990 год. сметаат дека **се работи за општ модел на однесување, уверувања и вредности кои се заеднички за членовите во организацијата. Организациската култура се однесува на поголем број специфични елементи: заедничка работна филозофија, заеднички вредности, специфични обичаи, ритуали и јасни, но пред сè неформални правци на комуникација** (Deal и Kennedy, 1982). Gonzalez (1987) наведува дека **културата е збир на симболи и значења кои луѓето ги користат за организирање на идеи, интерпретација на искуства, донесување одлуки и преземање на акција**.³⁶

³⁵Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 31

³⁶Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap стр. 31

Културата на организацијата ја составуваат обрасци на мислења, чувства и дејствувања, кои Hofstede ги нарекува ментални програмирања. Според Sušanj, „Hofstede (1991, стр. 180), по аналогија со начинот на програмирање на компјутерот, ја дефинира културата како **колективно програмирање на свеста која ги разликува членовите на една од друга организација**“. Од овде е поднасловот на втората книга на овој автор на тема организациска култура “Software of the Minds”. Некои дефиниции ја нагласуваат нормативната функција на културата. Една од *најраните дефиниции* ја одредува **културата како обрасци на вредности, идеи и други симболички делови кои го обликуваат однесувањето** (Kroeber и Kluckhohn, 1952). Van Maanen и Schein (1979) ја дефинираат **културата како вредности, убедувања и очекувања за кои се покажало дека ги делат членовите на организацијата**. O’Reilly (1989) ја гледа **културата како состав на социјална контрола која е втемелена на нормите, односно очекувањата за тоа кои ставови и однесувања се прикладни во организацијата, а кои не**. Bahtijarevic-Shiber (1991, стр. 202) особено ја истакнуваат нејзината релативна трајност и стабилност: **Културата е релативно траен и специфичен систем на основните облици на однесување, вредности, убедувања, норми и обичаи кои го одредуваат организациското однесување, мислења и насочувања на сите активности на поединците и групите од кои е составена**.³⁷

Дефиниција која дава најјасна слика и исцрпно ја опишува културата, воедно е и најчесто употребувана, е дефиницијата според Schein. Според Sušanj, „Schein (1985, 1990) културата ја дефинира преку начинот на нејзиното создавање: **„Културата може да се дефинира како: а) образец на темелни претпоставки, б) која ги измислила, открила или развила одредена група, в) додека учела како да се соочи со проблемите од надворешното приспособување и внатрешната интеграција, г) ако кој се покажал како**

³⁷Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap стр. 32

доволно добар, па според тоа д) треба (на тој образец) да се подучат новите членови како г) исправен начин на перципирање, мислење и чувствување во однос на тие проблеми (Schein, 1990, стр.111).³⁸

- **Училишна клима и култура**

Како најблиска средина, како по својата природа, така и организационо, најблиска до средината на детските градинки е средината на училиштата. Бидејќи има недостаток во литературата кај нас во дефинирањето на климата и културата во детските градинки, како пример и блиско по аналогија ќе го земеме дефинирањето на училишната клима и култура.

Во истражувањето на група американски професори, MacNeil A., Prater D. и Busch S., (2009) - „Ефектите од училишната клима и култура врз постигањата на учениците” - се дадени низа на дефиниции за училишната клима и култура. Па така, „Freiberg и Stein (1999) ја опишале училишната клима како срцето и душата на училиштето, како суштината на училиштето која ги привлекува наставниците и учениците да го сакаат училиштето и да бидат дел од него. Овој вообновен акцент на важноста на училишната клима бил дополнително зајакнат со студија извршена од страна на Wang и др. (1997), која покажала дека училишната култура и клима беа меѓу првите влијанија во подобрувањето на достигнувањата на учениците. Нивната студија исто така покажала дека државните и локалните политики, училишната организација и ученичката демографија го засилуваат и најмалото влијание врз учењето на учениците. Според Ноу и Tarter (1997), "нездравите" училишта, како тие ги нарекуваат, се застрашувачки во нивната мисија и цели од страна на родителите и општествените барања. Таквите училиштата немаат ефективен лидер и во нив наставниците, генерално, се незадоволни со нивните работни места и колеги. Покрај тоа, ниту наставниците ниту учениците се академски мотивирани во сиромашните училишта и академските достигнувања не

³⁸Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap, стр. 32

се високо ценети. “Здравите” училишта кои промовираат високи академски стандарди, соодветно лидерство и колегијалност обезбедуваат повеќе погодна клима за достигнувањата на учениците и нивниот успех. (Hoy et al. 1990). Најголемиот дел од истражувањата за училишната клима во минатото се фокусирале на наставниците и лидер-наставничките односи и последователните прашања на сатисфакцијата од работата. Miller изјавил дека училишната клима ретко се изучува во однос на својот ефект врз постигнувањата на учениците (Miller 1993). Во последниве години акцентот на климата се префрлил од менаџирање со организацијата во фокусот на постигнувањата на учениците (Sergiovanni 2001). Реформските напори, кои биле преземени во последните 30 години во САД, не успеале да ги подобрат ученичките достигнувања во училиштата, бидејќи тие не успеале адекватно да одговорат на важноста од училишната клима и култура (Dufour и Eaker 1998). Првата голема цел на училиштето е да се создаде и да си обезбеди една култура која е гостопримлива за човековото учење (Barth 2001). Структурните промени направени за да се подобрат училишта без решавање на културата и организациското здравје на училиштата е очекувано да не бидат успешни (Sarason 1996).”³⁹

Во своето дело „Менаџмент во училиште” Константин Петковски, меѓу другото, вели: „Организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа е до некаде функција од или реакција на организациската култура.”⁴⁰ Потребно е да се напомене дека истиот автор говори за организациската клима како ограничен простор, кој во голема мера е поврзан со задоволството од работата.

³⁹MacNeil, A., Prater, D., Busch, S., (2009), International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, The effects of school culture and climate on student achievement, vol. 12, No. 1, 73–84, стр. 75-76, преземено од <http://www.tandf.co.uk/journal> на 09.02.2013

⁴⁰Петковски, К., (1998) Менаџмент во училиште, Скопје: НИРО Просветен работник, стр. 39

Според Lidija Vujičić (2011) „културата на една организација ги опфаќа верувањата, вредностите, значењата и ставовите и ги одредува начините на однесување и друштвените ритуали, влијае на реализацијата на менаџерската функција, дефинира што е прифатливо, а што неприфатливо и претставува наочари преку кои организацијата гледа на своето опкружување.”⁴¹

Од горе наведеното може да се заклучи дека скоро невозможно е да се даде една универзална дефиниција за климата и културата. Но, со цел да дојдеме до емпириски сознанија за овој труд и да определиме еден вид на рамка во која би се движеле појмовно, ќе дадеме еден вид сумирање на горекажаното и наш поглед и разбирање на она што претставуваат климата и културата, како содејствуваат.

⁴¹Vujičić, L. (2011), Istrazivanje culture odgojno-obrazovne institucije, Загреб: Mali profesor, стр. 27

3. МЕНАѢИРАЊЕТО СО КЛИМАТА И КУЛТУРАТА ЗА ПОДОБРУВАЊЕ НА ОРГАНИЗАЦИСКАТА ЕФИКАСНОСТ И КВАЛИТЕТОТ НА УСЛУГИТЕ ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ

Може да се каже дека климата и културата во детските градинки претставуваат феномени чии директни влијанија се насочени кон децата, односно како тие се чувствуваат, однесуваат и ги доживуваат истите. Исто така, се однесува и на вработените и на родителите на децата кои се индиректни учесници во истите. Комплексноста на овие два субјекта, климата и културата во организациите, од една страна и детските градинки со нивната специфична дејност од друга страна, заедно сврзани и обединети во еден функционален систем, треба да претставува мисија за секоја установа – организација која работи со предучилишни деца.

Да сумираме од погоре дадедното, **климата во детската градинка** претставува склоп од **случувањата и политиките** во општеството и **моменталните индивидуални перцепции, дескрипции, чувства** на сите кои се посредни или непосредни учесници во работата на истата. Таа влијае врз нивната мотивација, однесување и интеракцијата помеѓу сите индивидуи вклучени во работа на детската градинка. **Културата во детската градинка** се однесува на **историјата, заедничката работна филозофија, заедничките вредности, специфичните обичаи, ритуали и јасни, неформални, правци на комуникација** кои се карактеристични за секоја детска градинка, за секоја организација засебно. ***За разлика од климата каде во центар се индивидуалните перцепции кај културата важни се колективните перцепции.***

Како што беше споменато Freiberg и Stein ја опишале училишната клима како „срцето и душата, како суштината на училиштето која ги привлекува

наставниците и учениците да го сакаат училиштето и да бидат дел од него”⁴². Дали децата кои посетуваат градинка сакаат да бидат дел од неа, дали вработените сакаат да бидат дел од неа? Дали возраста на децата кои посетуваат градинка е пречка на која наидуваме во одговорите или дополнителна мотивација за да најдеме одговори? Дали задоволството на вработените од нивното лично и професионално дејствување директно влијае врз климата и културата, колку од нив мислат дека допринесуваат и на кој начин допринесуваат за создавање на позитивна клима и култура? Како со помош на менаџирањето, во вистинска насока, може да се смени, односно да се обликува, културата на организација? Што е она што една градинка, ја прави подобра од друга, просторните услови, стручната подготвеност на вработените, духот која таа го носи или нешто сосема друго?

Мултидимензионалната природа на овој феномен ни дава многу отворени врати за потрага по одговрите, но да започнеме со еден универзален пример кој го дал Steve Gruenert (асистент професор на одделот за образовна администрација на Државинот Универзитет во Индијана). Имено во својот натпис тој вели „Односот помеѓу културата и климата може да се набљудува преку нашите перцепции за деновите од неделата. Обично во САД во училиштата, понеделник се сметаат како напорен ден, а петок се смета како ден за забава. Овој аспект се одразува врз вредностите на бизнис моделот и, на тој начин, ние заклучуваме дека не треба да сакаме да одиме на училиште/работа во понеделник. Наставниците и учениците често зборуваат за следниот викенд или следниот одмор, често одбројувајќи ги деновите. Да се дојде во понеделникот наутро, среќен затоа што си таму, а да не се споменува минатиот викенд е предизвик за постоечката клима. Како резултат на горе споменатиов пример, можеме да очекуваме дека климата во понеделник ќе биде помалку позитивна, отколку што е

⁴²MacNeil, A., Prater, D., Busch, S., (2009), International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice, The effects of school culture and climate on student achievement, vol. 12, No. 1, 73–84, стр. 75-76 превземено од <http://www.tandf.co.uk/journal> на 09.02.2013

во петок. Поставување на повисока вредност за време на викендите е особено американски феномен. Постојат многу општества, или култури, кои не поставуваат вредност на деновите од седмицата. Културите создале негативна стигма за “понеделник наутро”, а ние го предаваме тоа на секоја генерација. Кога климата е негативна, како што е случајот во повеќето понеделнички утра, културата е таа што диктира како членовите на групата ќе се чувствуваат. Културата ни кажува дека ние треба да се чувствуваме мизерно во понеделник.”⁴³

Примерот со понеделник е важечки пример и за нашево општество, но што со ваквите примери кои се однесуваат директно на работата на јавните детски градинки. На пример, во една јавна детска градинка, во јаслените групи, во процесот на адаптација вработените се однесуваат нормално кон пристапот дека децата „мораат” да плачат цел септември, со образложение дека таков е процесот на адаптација. Колку плачењето е неопходно и до кои граници е прифатливо, зошто адаптацијата не се реализира како што е предвидено во педагошката литература, зошто не се применуваат алтернативни решенија или отстапки кои би можеле да се искористат за да се олесни овој процес (со одвојување на индивидуално време за секое дете, секако во присуство на родител, со организирање на отворени денови за време на летото, во кои би се повикувале на кратковременски престој децата и родителите кои од септември треба да појдат во градинка, работилници и предавања за подготовка и наобразба на родителите за тоа што ги очекува и како да се однесуваат во процесот на адаптација и др.). Но, во овој пример вработените се користат со веќе воспоставената културата која дотогаш ја има изградено детската градинка кон овој процес. Доколку климата, односно индивидуалните перцепции на вработените се променат во однос на ова прашање, ќе дојде и до промена во културата на оваа детска градинка. Ќе се изгради позитивна култура во

⁴³Gruenert, S., (2008), School culture, there are not the same thing
<https://www.naesp.org/resources/2/Principal/2008/M-Ap56.pdf> преземено на 11.11.2015

установата кон адаптацијата на децата со што ќе се придонесе кон подобар квалитет во услугите.

Според професорката Lidija Vujčić, менаџирањето на детските градинки со цел подобар квалитет на нивните услуги го гледа преку концептот на културата во детските градинки. Имено, таа на културата во детските градинки гледа како на еден жив систем, препознатлив по меѓусебните односи на луѓето, нивната заедничка работа, менаџирањето со установата, организациското и физичкото опкружување и степенот на учење и истражување коешто се врши во установата. Vujčić е поддржувач на програмите за стручно усовршување и надоградување, кои самоиницијативно ќе ги водат воспитувачите и останатите непосредни учесници во процесот на работа на детската градинка, но и континуирана самоиницијативна соработка со установите со кои соработува детската градинка, со што би се постигнала самоорганизација на детската градинка. Потребно е детските градинки во 21 век да одговараат на потребите на децата.

Примерите за климата и културата кои постојат во јавните детски градинки, со кои се соочивме додека се изработуваше трудот, се од широк спектар. Адаптацијата ја земавме како пример зашто претставува еден од есенцијалните елементи во процесот на предучилишното воспитување, но не се за занемарување ниту хигиенско-здравствените примери, стручноста и критериумите според кои се бираат воспитно-образовните кадри, општествено-социјалната и политичката состојба во Р. Македонија. Сите тие се фактори кои директно влијаат врз создавањето на климата и културата во детските градинки, но издигнувањето над нив, умешноста во менаџирањето со работата на детската градинка, почитувањето и продолжувањето или обликувањето на културата се товар и привилегија која ја носи директорот како врвен менаџер, но не помалку од него и другите учесници во работата на градинката. Најчесто, некои од вработените формираат блиски групи, кои можат да делуваат во подобрување на квалитетот на услугите на детската градинка или со неповолна енергија на климата, која ја

создава конкретната групата, а може да резултира и со негативен исход. Ќе го спомнеме примерот на Tomas J. Sergiovanni, кој се однесува на училишната клима, која ја гледаме како сродна со климата во градинката (воспитно-образовна установа): „Ако се гледа на климата како состојба која го покажува капацитетот на едно училиште да дејствува заедно со ефикасност, ентузијазам и енергија, тогаш може да се дадат следните генерализации:

1. Училишното подобрување и подобрената училишна ефикасност, најверојатно, не ќе може да се постигне да биде на одржливо ниво без присуство на поволна училишна клима.
2. Сепак, поволните училишни клими сами по себе не можат да доведат до подобрување на училиштата и подобрена училишна ефикасност.
3. Поволната училишна клима може да резултира со помала или поголема ефикасност во школувањето во зависност од квалитетот на образовното лидерство, кое постои за да ја канализира климатската енергија во вистинската насока.
4. Поволна училишна клима во комбинација со квалитетно образовно раководство се од суштинско значење за одржливо училишно подобрување и подобрена училишна ефикасност. Последица: Неповолната училишна клима го попречува постојаното училишно подобрување на квалитетот на образовното лидерство.”⁴⁴

Во секоја детска градинка може да се забележи присуството на напишаните правила, норми и нивното почитување и непочитување, церемониите, митовите кои се пренесуваат на луѓето како вредности и верувања помеѓу вработените и артефактите кои таа ги носи со својата култура. Сржта на културата, за разлика од

⁴⁴Sergiovanni, Thomas J., The importance of school climate and school culture, стр. 2, <http://bedfordjfhsharpschool.net/common/pages/DisplayFile.aspx?itemId=21776345> преземено на 23.09.2015

климата каде акцентот е ставен на индивидуалните перцепции и дескрипции, е составена од заедничката историја, работна филозофија, заедничките вредности, норми, убедувања, специфичните обичаи, ритуали и јасни, неформални правци на комуникација и однесувања.

Многубројни се истражувањата кои покажале дека со подобрување на културата во воспитно-образовната установа доаѓа и до подобрување на квалитетот на работата на воспитно-образовната установа. Неминовни се промените и реформите во воспитно-образовните системи, во смисла на подобрување на воспитно-образовните методи, работа и улогата на учителите и воспитувачите како носители на воспитно-образовната дејност. Но, од друга страна, авторите на истражувањата, според Vujičić, тврдат дека „развојот на воспитно-образовните установи не може да се планира и програмира буквално, ниту дека тие процеси можат да се контролираат директно. Според Prosser (1999), Stol и Fink (2000), Dantow и други (2002), најдобро е континуирано, флексибилно да се усогласат со неочкуваните и непланирани ситуации.”⁴⁵ Од деведесеттите години наваму на воспитно-образовната пракса почнува да се гледа како на комплексна, непредвидлива, мултидимензионална структура, па така, за да се дојде до успешно спроведување на реформите, до подобрување на квалитетот на воспитно-образовните системи и неговите установи, потребно е синхронизирање и вклучување на сите засегнати страни, директни и индиректни учесници во неговата работа. И во функционирањето на детските градинки, како воспитно-образовни установи, ги воочуваме истите меѓусебно поврзани варијабли како функционираат сложено, динамично. Според Vujičić (2008): „Културата на воспитно-образовната установа е обликувана од нејзината историја, контекстот и луѓето во неа. На неа влијаат надворешните политички и економски сили, промените во државната или локалната образовна политика. Промените во

⁴⁵Vujičić, L., (2008) *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, Педагошка истраживања, vol.5 (1); стр. 7-20.*

општеството претставуваат предизвик за културите на некои воспитно-образовни институции, кои се поврзани со учењето, ученичката популација, организациското управување, брзиот технолошки напредок или промената на улогата на жената. Следствено на наведеното, воспитно-образовните установи треба да одговорат на барањата и предизвиците на општеството, што значи дека мораат да бидат приспособливи.”⁴⁶

Во историјата на поимот култура во воспитно-образовните установи според Vujičić - „Prosser (1999) ја дели на два периоди, истражувања за културата на воспитно-образовните установи од 1960 до 1990 година и холистичкиот пристап на современите истражувања на културата на воспитно-образовните установи од доцните осумдесетти години до 1999 година. Раните истражувања ја прикажувале културата на овие установи како едноставна, еднострана и еднодимензионална. Но со време се дошло до заклучок дека **природата на културата е мултидимензионална** (Kinsler Gamble, 2001, 59) и дека **треба да се истражува холистички** (Thacker, 2001, 257).”⁴⁷ Како што наведува Vujičić: „Во 20 век во истражувањата за организациска култура, на природата на организациите почнува да се гледа како на жив систем, кој постојано се менува и учи, како на сложен и динамичен состав од низи на поврзани варијабли (Datnow и сор., 2002). Сè поголем е бројот на автори (Senge, 2007; Fullan, 2008; Hopkins, 2007; Bruner, 2007) кои тврдат дека и на воспитно-образовниот систем треба да се гледа како на еден жив систем, чии структури меѓусебно функционираат со еден еволуирачки, динамичен тек и знаењето го ставаат во центар.”⁴⁸

⁴⁶Vujičić, L., (2008) Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, *Педагогска истраживања*, vol.5 (1); стр. 7-20.

⁴⁷Vujičić, L., (2008) Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse, *Педагогска истраживања*, vol.5 (1); стр. 7-20.
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174783 пристапено на 05.09.2014

⁴⁸Vujičić, L., (2011), Kultura vrtica – sustav koji se kontinuirano mijenja I uci, *Pedagojska istrazivanja*; Vol.8 (2), стр. (231-238)

Интересен е концептот за деветте интелигенции на училиштето кој го разработиле MacGilchrist B. и соработниците. Па така, наведени од страна на Vujičić, деветте интелигенции се следниве: „етичка и спиритуална, кои ја претставуваат визијата, контекстуална, оперативна, соработничка, рефлексивна, педагошката го претставува дејствувањето, додека системската интелигенција ги поврзува визијата и дејствувањето кое ја осигурува нивната поврзаност. За нивната поделба разговараме условно бидејќи тие се тесно поврзани меѓузависно и се преклопуваат со своето значење. На пример, педагошката интелигенција зависи од контекстуалната, а ниту една од нив не може да функционира без етичката интелигенција која ги одредува целите и нивното делување. Педагошката интелигенција исто така е поврзана и со рефлексивната интелигенција и заеднички се потпираат на оперативната интелигенција, која поаѓа во реализацијата на новите потенцијали или системската интелигенција, која според овие автори овозможува горенаведените интелигенции да имаат меѓусебен продуктивен однос, притоа издвојувајќи четири атрибути на системската интелигенција: ментални модели, системско размислување, самоорганизирање и вмрежување”⁴⁹

Концептот на културата во јавните детски градинки директно го поврзуваме со филозофијата на организациското учење и системското поимање. На културата во јавната детска градинка гледаме како на самоорганизирачки систем кој континуирано иницира промени, мрежно функционира се со една единствена цел - подобро менаџирање за подигнување на квалитетот на услугите. Иницирањето на промените се всушност перцепциите за моменталната состојба и дејствувањата на вработените и другите непосредни лица кои се вклучени во работата на детската градинка (родители, вработените во локалната самоуправа, вработените

⁴⁹Vujičić, L., (2011), *Kultura vrtica – sustav koji se kontinuirano mijenja I uci*, Pedagogijska istrazivanja; Vol.8 (2), стр. 231-238
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=172476 23.09.2014

во надлежното министерство). Мрежното функционирање промовира мрежна заедница која системски размислува и делува како дел од интегрирана стратегија за промена на структурата и културата на јавните детски градинки.

4. ПОИМ И ЗНАЧЕЊЕ НА МЕНАЏИРАЊЕТО И ОРГАНИЗАЦИЈАТА ВО ДЕТСКИТЕ ГРАДИНКИ

Унифицираниот синоним за зборот *менаџирање* е зборот *раководење*. Различни автори даваат различни дефиниции на овој поим. Подолу во текстот ќе дадеме неколку дефиниции од кои некои се со поопшта смисла, а некои конкретно го одредуваат поимот менаџмент. Според Исак Адигес: „Да се живее значи да се решаваат проблеми, а растењето значи решавање на поголеми проблеми. Целта на менаџментот, водството, на одгледувањето деца или владеењето е точно тоа - да се решаваат денешните проблеми и да се подготвиме за утрешните. Ова е неопходно поради промените. Кога нема проблеми, нема потреба од менаџмент, а проблеми нема само кога сме мртви. Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив значи да се минува низ промените и проблемите што тие ги носат.”⁵⁰ Наведените размислувања претставуваат поопшта дефиниција за поимот менаџмент. Во тесна смисла на зборот, дефиниција дава проф. д-р Бобек Шуклев: „**Менаџментот** се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите за остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.”⁵¹

Неопходно е да се спомене и поврзаноста на менаџментот (општо) со образовниот менаџмент. „**Образовниот менаџмент** претставува поле кое со неговата теорија и во пракса се занимава со работата на образовните институции (Educational management is a field of study and practice concerned with the operation of educational organizations).”⁵² Значи, можеме да кажеме дека со целите на образовниот менаџмент може полесно, ефективно и поефикасно да се извршува работата со помош на правилна употреба на ресурсите со кои располагаат воспитно-образовните институции и правилна организација на луѓето во истите.

⁵⁰ Адигес, И., (1991), Овладување со промените, Центар за кадровски и информатички услуги, Скопје: Детра, стр.6

⁵¹ Шуклев, Б., (2004), Менаџмент 4/И, Скопје, Економски факултет, стр.5

⁵² Преземено од <http://cnx.org/content/m13867/latest/> на 10.12.2012

Поимот менаџмент во овој труд ќе биде користен во контекст на управување, раководење, позитивно канализирање (насочување) на климата и културата на воспитно-образовната организација, во нашиов случај јавните детски градинки, со цел поефикасна организираност на истата и давање услуги со подобар квалитет.

Организација – спојување, обединување на нешто во една целина, во одреден систем. Самиот менаџмент, како поим и како процес, во себе ја содржи организацијата. Според проф. д-р Бобек Шуклев зборот „организација (organization) често е во употреба и упатува на одредено претпријатие или група луѓе кои работат заедно.”⁵³ Концептот на организација има две значења. Според Шуклев, првото значење упатува на организацијата како мрежа на посебни односи помеѓу индивидуите. Според второто значење - на организацијата како процес, или како извршна функција, каде што динамичните промени и растот на организацијата се од централно значење.⁵⁴

Во овој труд зборот организација ќе биде користен во контекст на неговото прво наведено значење, а со самото користење на поимот менаџирање, индиректно, ќе биде користен и со неговото второ значење.

4.1. Менаџирање и организација на предучилишните системи во Европа и балканскиот регион

Со овој наслов е предвидено накратко да се даде една слика за предучилишните системи во некои балкански и европски земји, сè со цел да се согледа разноликоста, но и сличностите во организацијата и менаџирањето на предучилишните системи. Генерално гледано, во балканските држави се

⁵³Шуклев, Б., (2004), Менаџмент 4И, Скопје, Економски факултет, стр.171

⁵⁴Шуклев, Б., (2004), Менаџмент 4И, Скопје, Економски факултет, стр.171

промовира јавно предучилишно воспитување и образование, кое е јавно финансирано и универзално пристапно, но не и задолжително (со исклучок на подготвителната година). Карактеристично е тоа што кај "земјите коишто се во транзиција" приоритет им се дава на државните установи, додека во "побогатите држави" се стимулира приватниот сектор со неговите алтернативни концепции на предучилишно воспитување. Овде, во второспоменатите земји (пр. Хрватска и Словенија) скоро и не постои остра разлика помеѓу двата сектора.

Во ЕУ-земјите, имајќи ја предвид децентрализацијата како демократски процес, во побогатите региони, дистрикти, општини, најчесто предучилишниот систем е поразвиен за разлика од посиромашните региони каде може да се јави и изоставување во овој дел. Токму затоа постои субвенционирањето од страна на државата за да се доведе во баланс ситуацијата.

Во овие земји постои согласност во мислењето дека грижата за децата, со што се мисли на воспитување, образование, социјална и здравствена заштита, претставува „клучно подрачје во остварување на долгорочните економски и социјални цели на ЕУ. Развиените земји на предучилишните установи гледаат како на „установи со посебно општествено значење“.

4.1.1. Организацијата и менаџирањето на предучилишните системи во балканскиот регион

Дејноста на предучилишно воспитување и образование во **Р. Србија** е регулирана со Законот за предучилишно воспитување и образование и неговите подзаконски акти. Старосниот опфат на децата кои посетуваат предучилишни установи е од 6-месечна возраст до поаѓање во основно училиште. Според член 8 од Законот за предучилишно воспитување и образование, во Р. Србија „јавните детски градинки можат да бидат основани од Република Србија, автономните

покраини, единиците на локалните самоуправи и други физички и правни лица.”⁵⁵ Со овој закон се регулирани основните одредби, основањето на предучилишните установи и вршење на дејноста, програми во предучилишното воспитување и образование, организација на работа со децата, поим и објаснување на вршењето на дејноста на воспитувач, стручен соработник, соработник и педагошки асистент, право на штрајк, надзор на работата на прдучилишните установи, финансирање, казнени одредби, преодни и завршни одредби.

Интересно е да се спомене проектот за унапредување на предучилишното воспитание и образование во Србија - IMPRES (Improvement of preschool education in Serbia)⁵⁶. Овој проект бил реализиран во периодот од февруари 2011 до април 2014 год. и бил финансиран од Пристапните IPA фондови на Европската Унија. Во соработка со 25 предучилишни установи и локални самоуправи кои учествувале во овој проект биле остварени успешни резултати. 1700 деца на возраст од 3 до 5,5 години насекаде од Србија биле вклучени во предучилишниот систем, за што порано немале можности бидејќи доаѓаат од селски средини каде немало градинки, биле значајно оддалечени од местата во кои има детски градинки или родителите на децата се невработени. Со донацијата на ЕУ преку IMPRES⁵⁷ проектот изградени се 7 монтажни објекти - градинки во шест општини во кои е зголемен опфатот на деца. На предучилишните установи им се доделени 10 возила за превоз на деца, од кои 9 комбиња и 1 автобус - патувачка градинка, со кои секојдневно се превезувале децата од својот дом до детската градинка. Воспитувачите, другите вработени во детските градинки и локалните самоуправи биле учесници во десетина семинари и работилници кои биле водени од страна на домашни и странски експерти. Преку

⁵⁵Закон о предшколском воспитању и образовању, (2010), Службеном гласнику РС, бр. 18/2010

⁵⁶<http://www.predskolci.rs/HTML/impres/www.impres.rs/home/index.html> преземено на 20.09.2014

⁵⁷ IMPRES <http://www.predskolci.rs/HTML/impres/www.impres.rs/home/index.html> преземено на 20.09.2014

истите им е пружена едукација и унапредување во знаењата за значењето на раниот детски развој и можностите за унапредување во секојдневната работа со децата. Со помош на домашните и странските експерти преку проектот се подготвени и испечатени четири значајни прирачници. Како резултат на гореспоменатиот проект, создаден е „Водич за самовреднување на предучилишните установи”.⁵⁸

Во соседна **Грција**, со наполнети две години децата можат да почнат со посетување на предучилишна установа „државни или приватни детски центри (јасли), додека градинките работат со деца од 4 до 6-годишна возраст.”⁵⁹ На четиригодишна возраст официјално стратуваат во предучилишниот систем, сè до шестата година кога започнуваат со основното образование. „Предучилишните установи се под надзор на Министерството за образование, а исто така постојат и детски центри кои работат под надзор на Министерството за здравје и благосостојба.”⁶⁰

Предучилишниот систем во **Република Бугарија** претставува првото скапило во образовниот систем. Организираноста на предучилишниот систем во Бугарија е структуриран во два вида установи за деца, кои всушност не се разликуваат во својата дејност, но се различно организирани. Едните се „**детски градинки** (ЦДГ) и ги опфаќаат децата на возраст 3 до 7 години, а другите се **обединети детски заводи** (ОДЗ) каде според возрастната структура на децата се создадени две нивоа – **јасли** за деца од 1 до 3 години и **детска градинка** за

⁵⁸Bennett, M., Madigan, I., Radulović, L., Miškeljin, L. (2013) Vodiča samovrednovanje u predškolskim ustanovama, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Digital Art, Beograd

⁵⁹Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009), Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, Филозофски факултет, Скопје, стр.197

⁶⁰Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009), Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, Филозофски факултет, Скопје, стр.195

деца од 3 до 7 години.”⁶¹ Разликата е во тоа што „обединетите детски заводи се отвораат во големите населени региони на поголемите градови, додека во малите градови како и во селата превладуваат детските градинки, а детските заводи се реткост.”⁶² И во Бугарија децата се распоредени според возрастни групи и според времетраењето на престојот (целодневен, полудневен или седмичен). Управувањето со предучилишното образование се одвива на „четири нивоа: национално од страна на Министерството за образование и наука, регионално - надлежни се инспекторите по образование, општинско – општинските администрации и внатрешно - од страна на директорите и соодветните совети.”⁶³ Цената за престојот на детето ја определува секоја општина засебно. Таксата која ја плаќаат родителите покрива околу „30 % од расходите на детето. Во приватните детски градинки, кои ги има во голем број во Бугарија, цената достигнува од 5 до 10 пати повеќе во однос на државните градинки.”⁶⁴

Предучилишното воспитание и образование во **Босна и Херцеговина** се одвива во детски градинки. Во зависност од возраста на децата, „дејноста се одвива во јасли за деца до 2 години и градинки за деца од две до шест години. Во годината пред поаѓање во училиште предучилишното воспитување и образование е задолжително за сите деца.”⁶⁵ Во согласност со принципи и стандарди пропишани со „Законот за предучилишно образование на БиХ, предучилишното образование се регулира со закони на ентитетите, кантоните и дистриктот Брчко. Условите и начините на финансирање, програмите и времетраењето на

⁶¹ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.132

⁶² Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.132

⁶³⁶³ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.139

⁶⁴⁶⁴ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.197

⁶⁵ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр..110

предучилишното воспитување и образование го регулираат соодветниот закон на надлежната власт.⁶⁶ Значи цената на услугите во овие установи може да варира од кантон до кантон.

Надлежностите над градинките во **Р. Хрватска** се регулирани со „Zakon o Predškolskom odgoju i obrazovanju“⁶⁷ и истите се под три министерства. „Програмата за здравствена заштита, хигена и правилна исхрана на децата ја утврдува министерството за здравство, програмата за социјалната грижа во детските градинки ја утврдува министерот за социјална грижа, а согласност дава министерот за образование. Програмите според времетраењето се поделени на полудневна, целодневна, повеќедневна или со скратен дневен престој. Со цел за да се зголеми максимално опфатот на деца во предучилишниот период, од 31 август 2014 год. на сила стапува задолжително за децата во годината пред поаѓање на училиште, посетување на предучилишна програма, во детска градинка или основно училиште. Ако во местото на живеење нема таква установа, а во близина на 20 км има, локалната самоуправа е должна на детето да му обезбеди превоз; доколку во оддалеченост од 20 км нема таква установа, локалната самоуправа е должна да основа. Цената на услугите во предучилишните установи ја утврдува претставничкото тело на локалната или регионалната самоуправа. Предучилишната програма е бесплатна. Предучилишното воспитание се спроведува за деца од навршена шестмесечна возраст до поаѓање во училиште.“⁶⁸ Во контекст на овој труд, релевантно е да се напомене дека во Р. Хрватска постои документ, односно „Прирачник за самовреднување на установите за ран и предучилишен развој и образование“ и во истиот има страници во кои се

⁶⁶ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.115

⁶⁷Zakon o Predškolskom odgoju i obrazovanju, (2013), Narodne novine, бр. 94/13

⁶⁸Zakon o Predškolskom odgoju i obrazovanju, (2013), Narodne novine, бр. 94/13

разработува значајноста на квалитетот и културата во предучилишната установа.⁶⁹

Во Република Хрватска, како и во Република Србија, значително се зголемува и популаризира мрежата на приватни детски градинки кои работат по светските модели на Waldorf и Maria Montessori.

Во **Р. Словенија** предучилишното воспитание и образование се изведува во предучилишни установи и во основни училишта. Според Гоцевски, учеството на родителите во финансирањето изнесува околу 25-30% од трошоците на децата. Истиот автор наведува: „Предучилишните установи се основани од страна на локалната самоуправа. Посетувањето на овие установи не е задолжително. Како додаток на државните се основани и приватни детски градинки. Тие нудат или програми одобрени од страна на државата, со посебен нагласок на одредени активности (музика, здрава храна, англиски јазик итн.), програми што се темелат на посебни образовни принципи (претшколски институции Waldorf) или програми спонзорирани од католичката црква. Предавачите, воспитувачите и педагозите и други стручњаци го гарантираат високиот квалитет и отвореноста на различните наставни програми од областа на општествените и хуманистичките науки. Подготвителната година во претходното предучилишно образование сега се замени со постепено воведување на 9-годишното образование.”⁷⁰

⁶⁹Slunjski, E., Ljubetić, M. и др., (2012), Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb, стр. 45-51

⁷⁰ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.316

4.1.2. Организацијата и менаџирањето на предучилишните системи во некои држави на Европската Унија и Велика Британија

Градинките во **Германија** според Гоцевски „не се дел од задолжителниот училишен систем. Возрасната група на деца која ја опфаќаат е од 3 до 6-годишна возраст. Најчесто се управувани од градската администрација, цркви или други невладини здруженија и најчесто работат според пристапите на Montessori, Reggio Emilia или Waldorf. Делот на финансирање со кој учествуваат родителите може да биде делумен или целосен, зависно од локалните власти и приходите на родителите. Предучилишното воспитание и образование во Р. Германија е во институционализирана форма. Постојат центри за згрижување на деца од 11-неделна возраст до 3 години (јасли) или во индивидуални домови во кои се дава грижа на деца до 3 години. Потоа се градинките кои ги опфаќаат децата од 3 до 6-годишна возраст, детските центри кои опфаќаат и деца кои одат на училиште односно од 6 до 10-годишна возраст.”⁷¹ Многу популарни се таканаречените шумски градинки, особено во баварскиот дел којшто изобилува со шуми, но таму каде што тоа не е случај, наставата се одвива на ливади или плажи. Бројот на овие градинки во Р. Германија изнесува 1500, од кои 200 се во Баварија.

Надлежноста над градинките во **Франција** ја има Националното министерство за образование. Иако терминолошки тие претставуваат градинки, кога ќе се земе сериозноста во пристапот на работа и квалификациите кои треба да ги поседува вработениот кадар, тие претставуваат мини училишта со многу активности. Имено, според Гоцевски „тие ги опфаќаат децата од 2 до 6-годишна возраст, а во некои општини од 3 до 6-годишна возраст, а децата се поделени на мала група за деца на 3-годишна возраст (или помала група за деца на 2 години), средна група за деца на 4 години и голема група за деца на 5 години, која воедно претставува и прв дел од циклусот на училишниот систем. Неделниот број на

⁷¹ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр. 180, 185, 188

часови кои децата ги минуваат во овие предучилишни институции е фиксиран на 26. А истите имаат прецизни структурирани но несистематизирани цели. Нивната програма се состои од пет големи домени на активности, а тие предвидуваат социјализација; зборување и конструирање на јазикот, почеток на пишување, однесување во светот; запознавање со околината; фантазирање, чувствување, создавање. Детето ги проширува своите знаења и се користи со инструменти за учење. Иако е незадолжително, посетеноста во предучилишните установи на деца од 3-5 години се движи од 97-100%.⁷²

Во **Голема Британија** според Гоцевски (2009), предучилишното образование се изведува во центри за деца, предучилишни центри и во класови за предучилишно образование во составен дел на основните училишта. Се изведува и од страна на приватни установи кои нудат предучилишно образование. Па така, според Гоцевски:

„Во **Англија** секое дете кое наполнило 3 години оставрува право на 15 часа неделно, бесплатно згрижување во предучилишните установи. Предучилишните установи во Англија работат според целите за рано учење, кои се поставени од страна на Одделот за деца, училишта и семејства, со што децата на 4-годишна возраст се воведуваат во првата година од училиштето. Оваа година во Англија се нарекува приемна година. Целите за рано учење ги покриваат главните области во образованието, а притоа не се предметно наметнати врз децата. Овие области ги вклучуваат личниот, социјален и емоционален развој на детето; комуникација и јазик; физичко образование; писменоста; математика; разбирање на светот; експресивна уметност и дизајн. До средината на 80-тите години детските градинки вршеле само прием на деца во последната година пред поаѓање во основно училиште, но сега децата посетуваат градинка до две години пред поаѓање во училиште. Сè поголем е бројот на градинките кои се опремени за

⁷² Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.375, 376, 396

работа со деца од најрана возраст, како бебиња, водејќи се според темелната фаза во раното детство (Early Years Foundation Stage) што има цел на секое дете да му се овозможи од најмала возраст да се стекне со компетенции за добар ученик и вешт комуникатор.

Во **Велс** предучилишното образование се остварува како полудневна програма за деца од 3-4 години и целодневна за деца од 4-5 години во приемната година. Од 2005 година законски се обврзани сите општини да обезбедат предучилишно образование за сите деца кои полнат три години. Во новата основна или темелна фаза од 2008 година, која ги опфаќа децата од 3-7 години, акцентот е ставен на "учењето преку игра" и ги опфаќа областите личен и социјален развој и благосостојба; јазик, писменост и комуникациски вештини; математички развој; двојазичност и мултикултурно разбирање; знаење и разбирање на светот; физички развој; креативен развој.

Во **Северна Ирска** предучилишните установи се делат на мали училишта (Nursery School) и детски градинки (Playschools, Playgroups) и ги вклучуваат децата од 3-годишна возраст нагоре. Во малите училишта е дозволено да се вклучат до 26 деца во една група, при што воспитно-образовната програма ја води квалификуван учител заедно со негувател. Основањето на предучилишните установи оди преку Советодавната група за предучилишно образование. И двата вида на институции се под надзор на Инспекторатот за образование и обука. Детските градинки се предмет на инспекција и на локалните социјални служби.

Во **Шкотска** децата започнуваат во градинка кога ќе наполнат 3 години. Со ова децата добиваат плус две години на финансирано образование пред да започнат со задолжителното образование. Предучилишното образование во Шкотска е планирано врз основа на раното ниво на курикулум за одличен успех (Early Level of the Curriculum for Excellence) и е структурирано во областите:

експресивна уметност; здравје и благосостојба; јазици; математика; верско и морално образование; науки; социјално учење; технологии.”⁷³

Во **Холандија** грижата за децата е развиена на многу високо ниво, во смисла на широко развиена мрежа на центри за згрижување на децата во предучилишна и училишна возраст. Според Гоцевски „над 3500 детски центри се грижат за над 300000 деца секојдневно. Грижата за деца на мала возраст е во надлежност на Министерството за социјални работи и вработување. Финансирањето на детските центри е обезбедено од сопствениците, државата и родителите. Предучилишните установи во Холандија се организирани во центри за детска грижа, детски градинки и забавишта. Центрите за детска грижа ги опфаќаат децата од најмала возраст (6 недели до 3 години), но згрижуваат и деца кои посетуваат училиште. Тие се организирани во два вида на дневни центри. Едните ги згрижуваат децата од 6-неделна возраст до 3 години. Работат целодневно во просек по 10 часа, со персонал во две смени или полудневно со најмалку 5-часовна грижа. Другиот вид на дневни центри е организиран за деца кои посетуваат училиште и се наменети за деца од 4 до 13-годишна возраст. Ваквите центри најчесто работат преку целата година, но може да функционираат пред и по училиште (за време на ручек) или за време на школските распусти. Посебен вид на детски центри кои нудат згрижување за оваа возрасна група на деца се центрите кои нудат згрижување за децата после училиште. Дејноста на детските центри е надвор од редовниот образовен систем; надзор за деца кои за време на одморот за ручек остануваат на училиште. Ова е во надлежност на Министерството за образование, култура и наука од 1 јануари 2005 год. Постојат и градинки во работните места каде што работат родителите на децата. Овие фирми кои имаат обезбедено грижа за децата на своите вработени, добиваат одреден финасиски стимул. Друг вид на згрижување на децата е во приватни

⁷³ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр. 159-170

домови кои имаат услови за згрижување на деца од 6-неделна до 4-годишна возраст 8 часа неделно и за деца од 4 до 12 години со најмалку 5-часовна грижа.”⁷⁴

⁷⁴ Гоцевски, Т., Гоцевски С. (2009) Образовните системи во Европската унија: организација, управување, финансирање, филозофски факултет, Скопје стр.. 404 и 416

5. ЕФИКАСНОСТ И КВАЛИТЕТ ВО ЈАВНИТЕ ДЕТСКИ ГРАДИНКИ

5.1. Ефикасност во детските градинки

Поврзаноста на ефикасноста со менаџментот најдобро ни ја претставува Robert M. Fulmer: „Голем број на учени луѓе укажуваа на фактот дека менаџментот, во својата најелементарна форма, постоел откако некој човек убедил друг да стори нешто – било со стап, било со морков. Јас би додал дека, прво, поимите за менаџментот ги развиле истрите луѓе, кои барале поголема ефикасност во работата, со употреба на поими кои подоцна ќе им помогнат да постигнат поголеми успеси во организациите. Често менаџментот се дефинира како предизвик за создавање на опкружување во кое луѓето ќе можат да работат заедно за да ги постигнат заедничките цели. За нашата цел, менаџментот може да се дефинира како поим на техники и процеси заради ефикасно и ефективно постигнување на целите.”⁷⁵ Па така, ефикасното и ефективно работење и заедничката соработка, како и успешно постигнатите цели во една јавна детска градинка претставува успешно менаџирање на истата.

Во контекст на трудот, неопходно е да се напомене за разликата помеѓу зборовите *ефективност* и *ефикасност*. Овие два поими, кои навидум се слични, по својата функција се многу различни и од голема важност е да се знае нивното значење и разлика. Зборот „**ефективност**“ значи – вистинит, реален, сторен, направен. Зборот **ефикасност** значи – успешност, исправност, делотворност, деловност.”⁷⁶ Менаџирањето со климата и културата во детската градинка ја прави таа да биде ефективна како организација, но **правилното** менаџирање со климата и културата во детската градинка ја прави да биде ефикасна.

⁷⁵Фалмер, Р., (1994), Новиот менаџмент I, Скопје: Скај агенција, стр.18

⁷⁶Миќуновиќ, Љ., (1999), Современ лексикон на странски зборови и изрази, Штип, стр.215

5.2. Квалитетот во детските градинки

Кога станува збор за овој поим, поточно за дефинирањето на квалитетното образование, станува збор за многу сложено прашање. Поаѓајќи од општоприфатената теза, најчесто задоволството или незадоволството на комитентите за услугите кои ги примаат се показатели за квалитетот на работата на давателот на услуги. За квалитетот во образованието можеме да кажеме дека квалитетно образование е она кое ги задоволува образовните (развојните) потреби на неговите корисници, односно образованието кое е по мерка на корисниците. Квалитетното образование тешко се мери, бидејќи на квалитетот влијаат многу фактори, како што се: средината, традицијата, услови во кои се реализира воспитно-образовниот процес, стручна компетентност на вработените и друго. Токму поради неговата специфичност и не може да се дефинира еднозначно и независно од образовната средина. Кога станува збор за квалитетот кој го нудат воспитно-образовните установи за децата во предучилишниот период, со самото тоа што директните корисници на услугите претставуваат и најранлива категорија, поаѓајќи од нивната возраст, дефинирањето за квалитет на овој тип на установа претставува сложен проблем. Овој проблем не може да биде проучуван само од еден аспект, бидејќи оваа дејност во основа е пред сè терцијална (згрижување-воспитување-образование) и подеднакво важни се сите три аспекти. Работата на овие установи (квалитетот) е контролирана од соодветните министерства (Министерството за здравство и Министерството за труд и социјала). Документ кој го зазема првото место по однос на прашањето за квалитет во детските градинки и е од огромно значење, кој директно го условува мерењето на квалитетот на услугите во предучилишните установи во Република Македонија се Стандардите за рано учење и развој. Во овој документ се презентирани очекувањата коишто треба да ги достигнат децата од предучилишна возраст, се базира на холистичкиот пристап во воспитно-образовниот процес, при што подеднаков акцент е ставен на домените на развој (физичко здравје и моторен

развој, социо-емоционален развој, развој на пристап кон учење, развој на јазикот, описменување и комуникација, когнитивен развој и стекнување на општи знаења). Она преку што директно се условува квалитетот во детските градинки се всушност стандардите и индикаторите дадени во овој документ. „**Стандардот** е изјава за нашите очекувања што децата треба да знаат и умеат да направат во текот на нивниот развој на одредена возраст. Тоа се генерални вештини, однесувања и концепти кои децата ги развиваат во рамките на секој развоен домен. Стандардите за рано учење и развој се однесуваат на она што децата треба и можат да го направат на одредена возраст. **Индикаторите** претставуваат видлива и мерлива манифестација на она што детето го прави. Индикаторот е поврзан со стандардот. Тоа е компонента на секој стандард, која покажува што детето треба да научи да прави за да го достигне стандардот. Во рамките на еден стандард може да има поголем број на индикатори.”⁷⁷ Во понатамошниот текст на Стандардите за рано учење и развој низ табеларен преглед детално се разработени сите развојни домени со нивните субдомени, стандарди, индикатори и активности за учење поделени по возрастни групи.

За подобрување на квалитетот на услугите, за одржувањето на „позитивна“ клима и култура и правилно насочување на истата, со цел подобро менаџирање на организацијата, несомнено голем придонес дава и **КОДЕКСОТ**⁷⁸ на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст и лица заинтересирани да се вклучат во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст. Во кодексот основните норми и начела се пропишани кон определбата за оваа професија која сама по себе го носи товарот на една од најодговорните професии, на стручниот

⁷⁷Дамовска, Л. и др. (2009), Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години, Скопје: Министерство за труд и социјална политика. Стр. 11

⁷⁸Кодекс на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст и лица заинтересирани да се вклучат во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст

http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks_odnesuvanje_strucni.pdf преземено на 11.11.2013

работник кон општеството, кон детето, кон родителот, кон другите лица кои работат во детската градинка. Во овој документ изрично е наведено дека секое лице во системот на згрижување и воспитание на децата од предучилишна возраст се обврзува да го почитува и спроведува овој кодекс. За непочитување и непридржување на кодексот, одговорен е прекршителот лично.

Министерството за образование и наука на Р. Македонија како составен дел од Националната програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 има изготвено Програма за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието, каде што е вклучен и предучилишниот систем, но мора да се напомене дека во програмата акцентот е ставен на основното и средно образование, па така: *„Цели на програмата т.е. основната цел на програмата за обезбедување на контрола и квалитет на образованието е да се конципира (развије и дефинира) и на практиката да ѝ се понуди целосен современ и кохерентен систем за обезбедување и контрола на ПРЕДУЧИЛИШНОТО, основното и средното воспитание и образование, систем кој ќе биде компатибилен со системите на другите европски земји и чија доследна примена во практиката ќе гарантира постојано унапредување на квалитетот на образованието во нашата земја. Системот за обезбедување и контрола на квалитетот на образованието врз основа на стандардите за квалитет е составен дел на образовниот систем и неговата стратешка цел е да обезбедува квалитет на условите за образование, квалитет на наставниот процес и квалитет на резултатите од образованието.“*⁷⁹

Во 2009 година Министерството за образование и наука и Државниот просветен инспекторат изготвуваат Индикатори за квалитет на работата на училиштата. Од важност за овој труд е да се спомене дека во истите има дел посветен на училишната клима и односите во училиштето. Бидејќи поле на

⁷⁹Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 со придружни документи, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, стр.377

истражување во овој труд се јавните детски градинки, во методолошката рамка, според принципите во Стандардите за рано учење и развој, Програмата за рано учење и делот за клима и односи во училиштето, се презентирани индикатори преку кои се истражувани ставовите и мислењата на испитаниците за климата и културата како фактори на ефикасност на детските градинки.

6. Релевантни истражувања

Во своето истражување „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse“⁸⁰, проф. д-р Vujičić Lidija, професор на Универзитетот во Риека, ја разработува проблематиката за културата на воспитно-образовните установи како темел на квалитетни промени во предучилишното воспитување. Во центар го става размислувањето дека културата на една воспитно-образовна установа ја создаваат воспитувачите, стручните соработници, администрацијата и помошниот персонал, родителите и директорот, преку заедничките, основните поставки, убедувања во дејствувањето на една воспитно-образовна установа - детска градинка. Културата се препознава во меѓусебните односи на луѓето, по нивната заедничка работа, управувањето со установата, организациското и физичкото опкружување и степенот до кој се развила установата преку учењето и истражувањето во истата. Токму таа способност, желба за учење и истражување и постојаното усогласување со променливите барања кои во установата, детската градинка, се јавуваат, водат кон вистинскиот пат – разбирање на културата на детската градинка во која дејствуваат. Според д-р Лидија Вујичиќ, „разбирањето на културата значи насоченост кон истражување и учење од страна на воспитувачите и сите други соучесници во воспитно-образовниот процес во детската градинка, градење на професионалниот однос, развивање на поттикнувачка и развојна средина во институцијата за рано и предучилишно воспитание и образование.“⁸¹ Таа ја застапува тезата дека „квалитетните промени во воспитанието и образованието можат да се случат само ако се променат организацијата и атмосферата во средината на воспитно-образовната установа, односно промена на културата на

⁸⁰ Vujičić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse“, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 7-20

⁸¹ Vujičić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse“, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 7

детската градинка.”⁸² Авторката разгледува различни сфаќања и цитира повеќе автори кои се занимавале со разбирањето на културата во организациите и ја разработува терминологијата на поимот култура. Па така, во осумдесеттите години во литературата на различни начини се користени термините: етос, култура, атмосфера и тон. Почетоците на истражувањата за културата на воспитно–образовните установи, во смисла во која денес се подразбира културата во овие установи, се однесувале на проучување на динамиката на интерперсоналните и човечки односи во установата. Во доцните осумдесетти години на XX век истражувањата за културата на воспитно–образовните установи влегува во плоден период - повеќе се зборува за квалитативни истражувања и проучувања на културата во воспитно–образовните установи. Како наведува Vujčić (Schein, 1998): „Културата на организацијата, па така и на воспитно–образовната установа, го одржува поранешниот начин на однесување и вредности на членовите на организацијата, се детерминира како исход од групното или организациско учење. Според истиот автор таа настанува кога одреден број на луѓе истовремено ќе се соочат со некоја проблемска ситуација и потребно е да најдат заедничко решение, на тој начин настануваат основните предуслови за формирање на културата. Таквата ситуација го вклучува заедничкото дефинирање на проблемот и сознанијата за тоа дека пронајденото решение се покажало како добро во пракса.”⁸³

Според д-р Вујчиќ „раното и предучилишно воспитување т.е. образованието на децата се одржува од социјалниот контекст во кој живеат децата. Тоа опкружување, посебно во детските градинки, има свои норми, систем на вредности, очекувања, права, обврски, улоги и односи за секој член. Тој

⁸² Vujčić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse”, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 7

⁸³Vujčić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse”, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 9-10

контекст авторката го нарекува култура на детската градинка. Тоа не претставува теорија која може да се научи, а потоа да се примени во пракса. Културата во детската градинка се гради постепено, со заеднички истражувања и менување на целокупната состојба во установата и воспитната пракса (со дејствување и заедничко учествување во истата) и јасно може да се види и во првиот момент кога ќе се влезе во градинката. Културата зборува повеќе од секој слоган и сите фрази, кои најчесто се користат; таа го рефлектира начинот на кој се работи во детската градинка. На пример, дали се почитуваат детските права, како сите деца можат да учат, се поддржува ли слободата на изборот, каква е автономијата, претприемноста, хетерогеноста, демократичноста во детската установа. Со други зборови, културата е изразена во праксата, изјавите, тврдењата, начинот на кој се постапува и истражува, а треба и да одговори на предизвиците на средината и кои времето само по себе ги носи.”⁸⁴ Затоа и оваа авторка се залага за истражувачка култура како култура во која се учи и истражува, култура во која луѓето постојано ги развиваат и истражуваат нивните способности, ги добиваат резултатите кои навистина ги посакуваат, во која се негуваат нови и експанзивни обрасци на размислување во која индивидуалните и колективните аспирации слободно се поставуваат, во која луѓето постојано учат и истражуваат како да учат заедно, односно култура која постојано се унапредува, ги истражува способностите на создавање на својата иднина. Според Вујичиќ (Stoll, 1999): „Вистинските подобрувања на квалитетните промени во детските градинки можат да се случат само ако тие дојдат однатре, а тоа значи од мрежата на заеднички вредности, верувања, норми, социјални и емоционални односи.”⁸⁵ Менувањето на културата на детската градинка не значи исто што и промена на курикулумот, стратегијата на

⁸⁴ Vujičić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse”, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 12-15

⁸⁵ Vujičić, L., (2008), „Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse”, Pedagogijska istraživanja, Vol.5, No.1, Hrvatsko pedagogijsko društvo, Zagreb, стр. 7-20

учење и поучување, структурата, улогата и одговорноста. Таа подразбира разбирање, почитување на различните значења и интерпретација на луѓето и воспитната иницијатива.

Партнерството на родителите со детската градинка е мошне важен сегмент во менаџирањето и креирањето на позитивна култура и клима, која ветува здрав почеток за генерациите кои растат и се развиваат во конкретната воспитно-образовна установа. Соработката на родителите со луѓето кои работат во детската градинка директно влијае врз менаџирањето на истата, го подобрува нивото на интеракцијата помеѓу двете страни, креира позитивна и поприфатлива работна филозофија и околина, децата ја чувствуваат близината на „мама и тато“ со „мојата учителка“, што само по себе создава чувство на сигурност и претставува големо психолошко растоварување за децата во овој период.

Rozana Petani i Jelena Zulim во своето истражување „Roditelji i škola – partneri u odgoj i obrazovanju: prikaz empiriskog istraživanja”⁸⁶ го разработуваат партнерството во кое се вклучени родителите и училиштето; нивниот соработнички однос е со цел да се осигура позитивен образовен и социјален развоен исход за децата и младите и истовремена корист за сите вклучени страни. Во услови на квалитетна соработка на родителите и училиштето овозможено е постојано да се следи работата и развојот на децата, да се пронајдат причините за евентуални тешкотии, да се укаже на пропустите и да се поттикне нормалниот тек на развојот.

Цел на истражувањето било да се утврдат ставовите на родителите за работата на училиштето како организација - се мисли на задоволството од работата на училиштето, проценка на квалитетот на соработката со училиштето и

⁸⁶ Petani R., Zulim J., (2008), „Roditelji i škola – partneri u odgoj i obrazovanju: prikaz empiriskog istraživanja”, *Pedagogy and the knowledge society*, Vol. 2, Zadar, стр. 285-297

мотивацијата на родителите за понатамошно едуцирање и учество во разни програми кои им се нудат.

Задачи во ова истражување се: да се утврди задоволството на родителите од работата во училиштето; да се утврди како родителите го проценуваат квалитетот на соработката со училиштето; да се утврди мотивираноста на родителите за понатамошно едуцирање и учество во разни програми.

Во истражувањето бил применет анкетен прашалник кој бил составен од 15 прашања наменети за родителите, од кои 12 биле од затворен тип (била употребена скала од Likert / Ликертов тип) и 3 прашања со надополнување. Од резултатите на истражувањето се утврдило дека родителите имаат важна улога во развивањето на партнерството и соработката со училиштето. Повеќето од испитаниците биле задоволни од училиштето кое го посетува нивното дете, без разлика од зависните варијабли (пол и степен на образование). Кога станува збор за проценка на квалитетот на соработката, општо може да зборуваме за негативна проценка, иако сите испитаници се сложуваат дека соработката е потребен дел во воспитувањето и образованието, меѓутоа сметаат дека не се доволно поттикнати на соработка, додека, од друга страна, само половина од испитаниците сметаат дека е потребна поголема вклученост и активност на училиштето. Исто така истражувањето покажало дека главно родителите не се мотивирани за понатамошно едуцирање, иако постоела мотивација за понатамошно едуцирање и учество во разни програми, но тие не се покажале како значајни. Ова истражување укажало на проблем во соработката на родителите со училиштето, со обзир на негативната проценка, што може да укажува на недоволна соработка, незадоволство од квалитетот на соработката, неинформираност и сл.

II. МЕТОДОЛОШКА РАМКА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Проблем на истражувањето

Основен проблем на ова истражување е да се испита како воспитувачите, директорите и стручните соработници во јавните детски градинки и родителите на децата, како директни и индиректни учесници во дејноста, ја перципираат, ја вреднуваат и како придонесуваат во процесот на менаџирање со климата и културата за подобра ефикасност на детските градинки.

2. Предмет на истражувањето

Предметот на истражување е да се испитаат ставовите и мислењата на воспитувачите, директорите и стручните соработници во јавните детски градинки и родителите на децата за менаџирањето со климата и културата во детските градинки во однос на подобрувањето на организациската ефикасност, односно квалитетот на згрижувачката и воспитно-образовната дејност во овие јавни установи. Предметот на истражувањето ќе ги опфати и ставовите и мислењата на испитаниците (воспитувачите, директорите и стручните соработници во јавните детски градинки и на родителите на децата кои посетуваат градинка) за менаџирањето на климата и културата како фактор на ефикасност, преку индикаторите од кои зависи ефикасноста на организацијата и квалитетот на работата во овие јавни детски установи.

Менаџирањето со климата и културата како фактор на ефикасност на детските градинки ќе биде проучувано преку три аспекти, и тоа: **угледот и промоцијата на детската градинка, атмосферата и меѓучовечките односи и партнерството со родителите.**⁸⁷ Секој сегмент во себе содржи показатели кои претставуваат видливи манифестации, кои директно или индиректно влијаат на ефикасноста на работата на детската градинка. Тие се следниве:

⁸⁷ Според Програмата за рано учење и развој (2014), Службен весник на РМ, бр.46/14 стр. 1-3

➤ **Угледот и промоцијата на детската градинка**

Показатели/индикатори:

- Историја на угледот и обележја на детската градинка;
- Очекувања и промовирање на постигањата на детската градинка;
- Естетското и функционално уредување во детската градинка во согласност со педагошките и законски нормативи;
- Евалвација на детската градинка - внатрешна и надворешна;
- Континуирана одржливост на детската градинка во согласност со општеството како негов микроелемент.

➤ **Атмосферата и меѓучовечките односи во детската градинка**

Показатели/индикатори

- Создавање и негување на еднакви можности за сите;
- Почитување на личноста, различностите и негување на мултикултурализам;
- Демократичност во функционирањето на секој сегмент на детската градинка;
- Создавање на поволна клима за учење преку игра - истражувачка средина во која детето се чувствува безбедно и сигурно;
- Следење и поттикнување на раното учење и развој на детето;
- Професионалниот развој на вработените во детската градинка;

- Соработничката култура и култура на однесување на вработените во детската градинка;
- Климата во детската градинка.

➤ Партнерство со родителите

Показатели/индикатори

- Отвореност на детската градинка кон заедничко делување со родителите;
- Постојана комуникација со родителите;
- Евалвација на работата на градинката.

3. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е преку испитување на ставовите и мислењата на воспитувачите, директорите, стручните соработници и родителите на децата од детските градинки да се утврди влијанието на менаџирањето со климата и културата врз ефикасноста на детските градинки.

Според карактерот, истражувањето ги има следниве карактеристики:

- **Применето истражување** - затоа што се утврдува придонесот на климата и културата врз организациската ефикасност и квалитетот на работа во детските градинки;
- **Емпириско истражување** - затоа што се користат искусствени сознанија и податоци, а резултатите се проверуваат во практиката. Во ова истражување доминира индуктивно-дедуктивниот метод;

- **Индивидуално истражување** - затоа што е спроведено од страна на поединец-истражувач.

4. Задачи на истражувањето

Од целта на истражувањето произлегуваат следните задачи:

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на воспитувачите во врска со индикаторите со кои се карактеризираат климата и културата на установата.
2. Да се испитаат ставовите и мислењата на воспитувачите во јавните детски градинки за создавањето услови во кои се негува позитивната клима и култура.
3. Да се испитаат ставовите и мислењата на воспитувачите во јавните детски градинки кон индикаторите на трите аспекти,⁸⁸ климата и културата во јавните детски градинки.
4. Да се испитаат ставовите и мислењата на воспитувачите за вреднувањето на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.
5. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници во јавните детски градинки во врска со индикаторите со кои се карактеризираат климата и културата на установата.
6. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници во јавните детски градинки кон индикаторите на трите аспекти,⁸⁹ климата и културата во јавните детски градинки.
7. Да се испита дали постои статистички значајна разлика помеѓу мислењата и ставовите на директорите и стручните соработници со воспитувачите во врска со менаџирањето на климата и културата во детската градинка.

⁸⁸ Види стр. 67-68

⁸⁹ Види стр. 67-68

8. Да се испитаат ставовите и мислењата на родителите кон индикаторите на трите аспекти,⁹⁰ климата и културата во јавните детски градинки.
9. Да се испита дали постои интерактивен однос од страна на родителите кон процесот на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.
10. Да се испита дали постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите и мислењата на родителите и воспитувачите.
11. Да се испита дали постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите и мислењата на родителите и директорите/стручните соработници.
12. Анализа на педагошка документација за регулирање и дефинирање на климата и културата во детските градинки.

5. Хипотези на истражувањето

5.1. Општа хипотеза

Се претпоставува дека со организираното менаџирање на климата и културата позитивно се влијае врз ефикасноста на детската градинка.

5.2. Посебни хипотези

1. Се претпоставува дека воспитувачите во јавните детски градинки препознаваат индикатори со кои се карактеризираат климата и културата на установата.
2. Се претпоставува дека воспитувачите во јавните детски градинки создаваат услови во кои се негува позитивната клима и култура.
3. Се претпоставува дека воспитувачите во јавните детски градинки имаат позитивни ставови кон индикаторите на трите аспекти⁹¹ преку кои се препознава климата и културата во јавните детски градинки.

⁹⁰ Види стр. 67-68

4. Се претпоставува дека воспитувачите позитивно го вреднуваат менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.
5. Се претпоставува дека директорите и стручните соработници во јавните детски градинки препознаваат индикатори со кои се карактеризираат климата и културата на установата.
6. Се претпоставува дека директорите и стручните соработници во јавните детски градинки имаат позитивни ставови кон индикаторите на трите аспекти⁹² преку кои се препознава климата и културата во јавните детски градинки.
7. Постои статистички значајна разлика помеѓу мислењата и ставовите на директорите и стручните соработници со воспитувачите во врска со менаџирањето на климата и културата во детската градинка.
8. Се претпоставува дека родителите имаат позитивни ставови кон индикаторите на трите аспекти преку кои се препознава климата и културата во јавните детски градинки.
9. Се претпоставува дека родителите имаат интерактивен однос кон процесот на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.
10. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите и мислењата на родителите и воспитувачите во врска со начините за подобрување на климата и културата.
11. Постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите и мислењата на родителите и директорите/стручните соработници во врска со начините за подобрување на климата и културата.
12. Се претпоставува дека не постои педагошка документација која се однесува на климата и културата во детските градинки.

⁹¹ Види стр. 67-68

⁹² Види стр. 67-68

6. Варијабли на истражувањето

6.1. Независна варијабла

Независна варијабла во ова истражување е менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.

6.2. Зависни варијабли

1. Зависни варијабли во ова истражување се ставовите и мислењата на воспитувачите кон условите во кои се негува климата и културата, индикаторите со кои се карактеризира климата и културата и вреднувањето на климата и културата во јавната детска градинка.
2. Зависни варијабли во ова истражување се и ставовите и мислењата на директорите/стручните соработници кон индикаторите со кои се карактеризира климата и културата и вреднувањето на климата и културата.
3. Зависни варијабли во истражување се и мислењата и ставовите на родителите кон индикаторите со кои се карактеризира климата и културата, вреднувањето на климата и културата и процесот на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка.

7. Методи на истражувањето

Во ова истражување се примени дескриптивен метод, метод на анализа и генерализација.

8. Инструменти и техники на истражувањето

За прибирање податоци во процесот на истражувањето ќе се користат повеќе постапки, инструменти и техники. Од техники ќе бидат користени анкетирање, скалирање и анализа на педагошка документација. Од инструменти ќе бидат користени следниве:

1. анкетен прашалник;
2. скала на проценка (скала од Ликертов тип);
3. чек-листа;
4. евиденциона листа.

Се изработи **анкетен лист (прашалник)** за воспитувачите со прашања од затворен тип и прашања со алтернација со кои ќе се добијат податоци за тоа какви се ставовите и мислењата во врска со угледот и промоцијата на детската установа во која работат, атмосферата и меѓучовечките односи.

Скала на проценка - во ова истражување се применува скала на проценка од Ликертов тип. При користење на оваа скала, испитаниците (воспитувачите, стручните соработници, директорите и родителите) треба да дадат одговор во врска со секое тврдење, односно не само да изнесат дали го прифаќаат или не тврдењето, туку и во кој степен се согласуваат односно не се согласуваат со тоа тврдење од кое дознаваме како тие ја доживуваат и вреднуваат климата и културата во својата детска установа.

Чек-листа - која претставува список на документација на детската установа (да/постои-не/не постои) која може да биде извор на докази колку во установата постои документација која укажува на постоење на клима и култура во детската установа. Чек-листата е наменета за стручните соработници (педагошко-психолошката служба) и за директорите на детската установа.

9. Популација и примерок на истражувањето

Примерокот е случаен, стратифициран. Со ова истражување се опфатени неколку суппримероци:

- Четири општини: Кочани, Штип, Прилеп и Битола

- Пет јавни детски градинки: „Павлина Велјанова“, „Астибо“, „Вера Циривири Трена“, „11 Октомври“ и „Мајски цвет“
- Воспитувачи: вкупно 96
- Директори и стручни соработници: вкупно 17
- Родители: вкупно 97 од детски градинки.

10. Календар на истражувањето

Во постапката за подготовка на истражувањето направени се средби со директорите на јавните детски установи на кои им се објаснува целта на ова истражување. Се утврдија основните критериуми за избор на воспитувачи, директори и стручни соработници и родители, се доставија потребните формулари и анкетни прашалници.

Анкетирањето беше извршено во декември 2015 год. и во текот на февруари 2016 година. Средување на податоците, компјутерска обработка, класификација и статистичка анализа се извршени во периодот мај/јуни 2016. Изведувањето на заклучоци и интерпретација на добиените резултати е во периодот август/септември 2016 година.

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОД ИСТРАЖУВАЊЕТО

Во овој дел од трудот направивме анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето со анкетирање на воспитувачите, директорите, стручните соработници и родителите на децата во воспитно-образовните установи. Добиените податоци, нивната анализа и резултатите беа основа на наоди и аргументација за потврдување односно прифаќање/неприфаќање на дефинираните хипотези. Оваа постапка ни користеше да ги утврдиме и формулираме заклучните согледувања, предлози и сугестии. Анализата и интерпретацијата на резултатите од истражувањето ги систематизиравме во три групи, соодветно на дефинираните претпоставки - хипотези.

1. Анализа и интерпретација на ставовите и мислења на воспитувачите

Во истражувањето ги испитувавме ставовите и мислењата на воспитувачите за угледот и промовирањето на климата и културата во јавната детска установа, вреднувањето на истата во функција на подобрување на ефикасноста на организацијата и квалитетот на работата, како и степенот на ефективниот однос на воспитувачите кон одржувањето на климата и културата. Добиените податоци се претставени во текстот што следи. Во таа смисла, претпоставивме дека во јавната детска градинка постојат индикатори кои укажуваат на тоа дека треба повеќе да се работи на менаџирањето со климата и културата во некои подрачја за да се зголеми самата организациска ефикасност и давањето на квалитетна згрижувачка и воспитно-образовна услуга. Претпоставивме дека воспитувачите во згрижувачката воспитно-образовна дејност создаваат услови во кои детето се чувствува пријатно и безбедно, како дел од заедницата, слободно се изразува и кај него се развиваат социјалните вештини. Исто така претпоставивме дека вработените односно воспитувачите во

детските градинки имаат позитивни ставови за угледот и промовирањето на детската установа и низ три индикатори го гледаат тоа. Вработените се задоволни од комуникацијата и соработката со родителите во детската градинка и низ два индикатори го гледаат овој фактор на зависност.

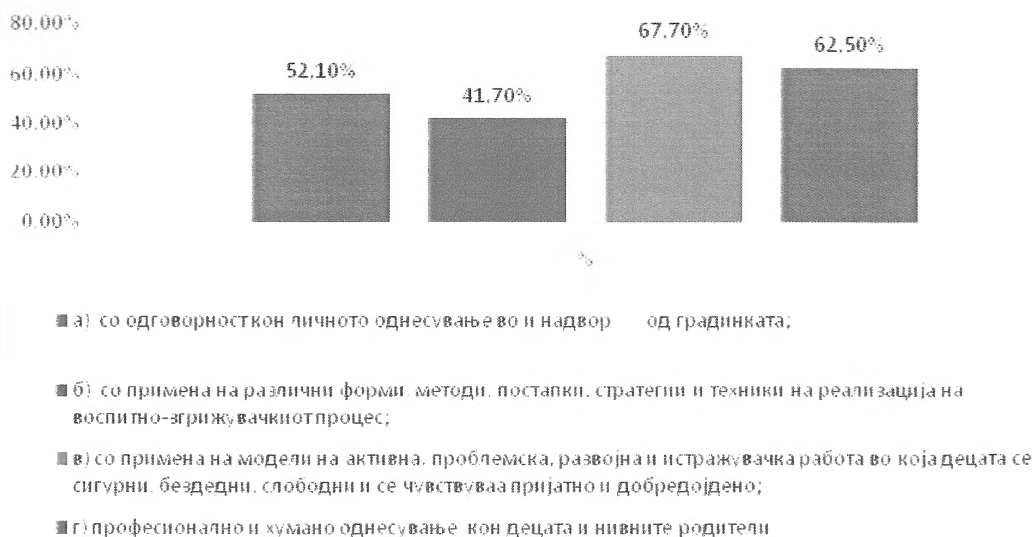
Вработените односно воспитувачите позитивно го вреднуваат менаџирањето со климата и културата за подобрување на ефикасноста на организацијата и квалитетот на работа на детската градинка.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за угледот и обележјата на градинката

Како Вие работите на подобрување на угледот и обележјата на градинката:	f	%
а) со одговорност кон личното однесување во и надвор од градинката;	50	52,1 %
б) со примена на различни форми, методи, постапки, стратегии и техники на реализација на воспитно-згрижувачкиот процес;	40	41,7 %
в) со примена на модели на активна, проблемска, развојна и истражувачка работа во која децата се сигурни, безбедни, слободни и се чувствуваат пријатно и добредојдено;	65	67,7 %
г) професионално и хумано однесување кон децата и нивните родители.	63	62,5 %
	N = 96	

Табела бр.1

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за угледот и обележјата на градинката



Графикон бр. 1

Од анализата на добиените податоци можеме да заклучиме дека воспитувачите во најголем процент, и тоа 67,7%, подобрувањето го остваруваат со примена на модели на активна, проблемска, развојно-истражувачка работа во која децата се сигурни, безбедни, слободни и се чувствуваат пријатно и добродејдено, додека 62,5% мислат дека за тоа е важно и професионалното и хуманото однесување кон децата и нивните родители. Привлекува внимание и податокот од 52,1% од 96 анкетирани воспитувачи кои мислат дека подобрувањето на угледот и обележјата на градинката го остваруваат со одговорност кон личното однесување во и надвор од градинката.

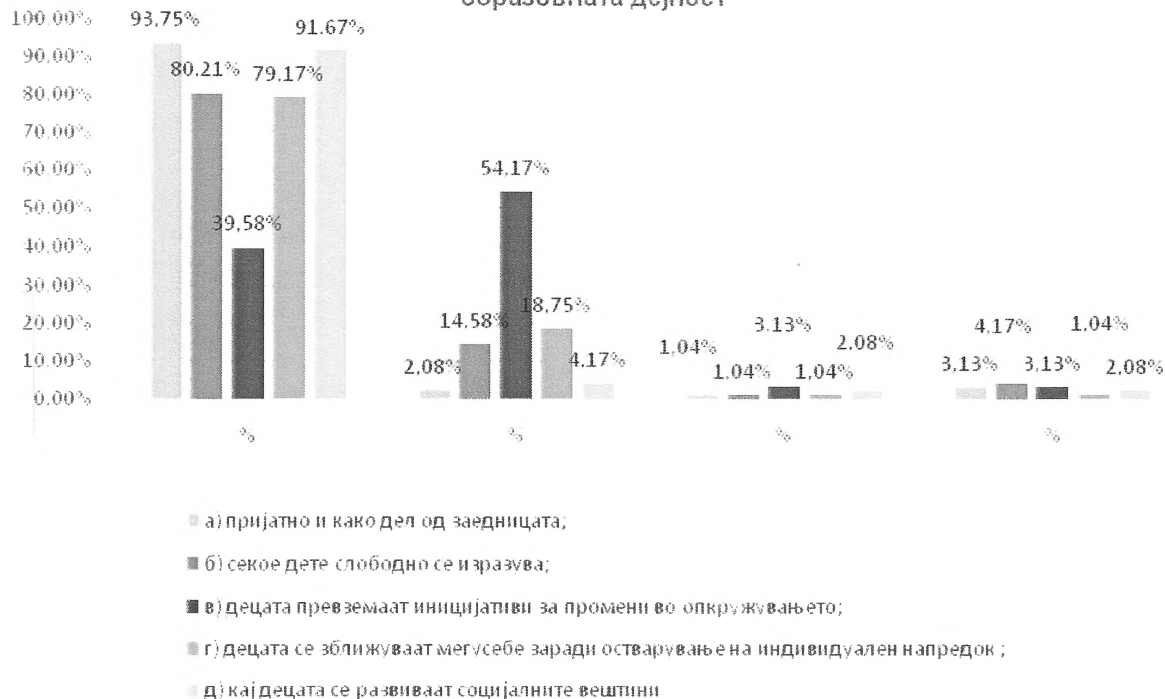
Значајни се добиените податоци од табела бр.2

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за условите кои ги создаваат при нивната работа во згрижувачко-воспитно-образовната дејност

Тврдење	Секогаш		Понекогаш		Никогаш		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Со Вашето работење во згрижувачко-воспитно-образовната дејност, Вие создавате услови во кои детето се чувствува:								
а) пријатно и како дел од заедницата;	90	93,75%	2	2,08%	1	1,04%	3	3,13%
б) секое дете слободно се изразува;	77	80,21%	14	14,58%	1	1,04%	4	4,17%
в) децата преземаат иницијативи за промени во опкружувањето;	38	39,58%	52	54,17%	3	3,13%	3	3,13%
г) децата се зближуваат меѓу себе заради остварување на индивидуален напредок;	76	79,17%	18	18,75%	1	1,04%	1	1,04%
д) кај децата се развиваат социјалните вештини.	88	91,67%	4	4,17%	2	2,08%	2	2,08%

Табела бр. 2

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за условите кои ги создаваат при нивната работа во згрижувачко-воспитно-образовната дејност



Графикон бр. 2

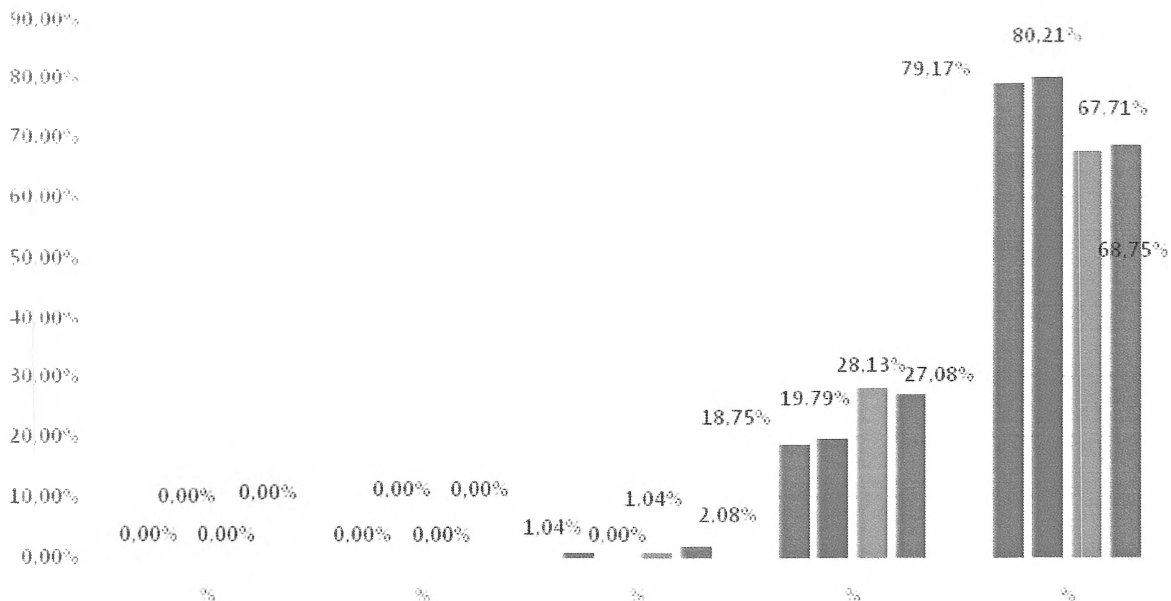
Анализата на овие податоци укажува на фактот дека голем број од воспитувачите – 93,75% преку нивната згрижувачка воспитно-образовна работа придонесуваат децата секогаш да се чувствуваат пријатно и како дел од зедницата, 91,67% да ги развиваат социјалните вештини, односно 80,21% од децата секогаш слободно да се изразуваат. Интересен и за посебна анализа е податокот што 39,58% од децата понекогаш преземаат иницијативи за промени во опкружувањето. За сите тврдења дадени во табелата занемарливи се податоците кои се однесуваат на тоа дека тоа никогаш не се случува кај децата.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за тоа какви се условите кои ги создаваат и одржуваат со чијашто помош децата можат успешно да истражуваат и учат

	Никогаш		Ретко		Понекогаш		Често		Секогаш	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Со мојата работа создавам и одржувам сигурни, здрави и стимулативни услови во кои децата истражуваат и учат.	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
а) создавам сигурен простор за децата кој со леснотија може да се надгледува;	0	0,00%	0	0,00%	1	1,04%	18	18,75%	76	79,17%
б) создавам пријатен простор во кој децата се чувствуваат слободни за време на активностите;	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	19	19,79%	77	80,21%
в) го организирам просторот според потребите и интересите на децата;	0	0,00%	0	0,00%	1	1,04%	27	28,13%	65	67,71%
г) ги охрабрувам децата за да земат активно учество во планирањето, уредувањето и одржувањето на училницата.	0	0,00%	0	0,00%	2	2,08%	26	27,08%	66	68,75%

Табела бр.3

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за тоа какви се условите кои ги создаваат и одржуваат со чија што помош, децата можат успешно да истражуваат и учат



- а) создавам сигурен простор за децата кој со леснотија може да се надгледува,
- б) создавам пријатен простор во кој децата се чувствуваат слободни за време на активностите;
- в) го организирам просторот според потребите и интересите на децата,
- г) ги охрабрувам децата за да земат активно учество во планирањето, уредувањето и одржувањето на училишната.

Графикон бр. 3

Глобално анализирано, податоците зборуваат дека воспитувачите за сите тврдења дадени во скалата на процена се искажуваат дека тоа често и секогаш се случува кај децата. Имено, највоочлив е процентот (80,21%) кој зборува дека воспитувачите создаваат пријатен простор во кој децата се чувствуваат слободни за време на активностите. Мал број од воспитувачите (1,04%) се искажале дека само понекогаш ги охрабруваат децата да земат активно учество во планирањето,

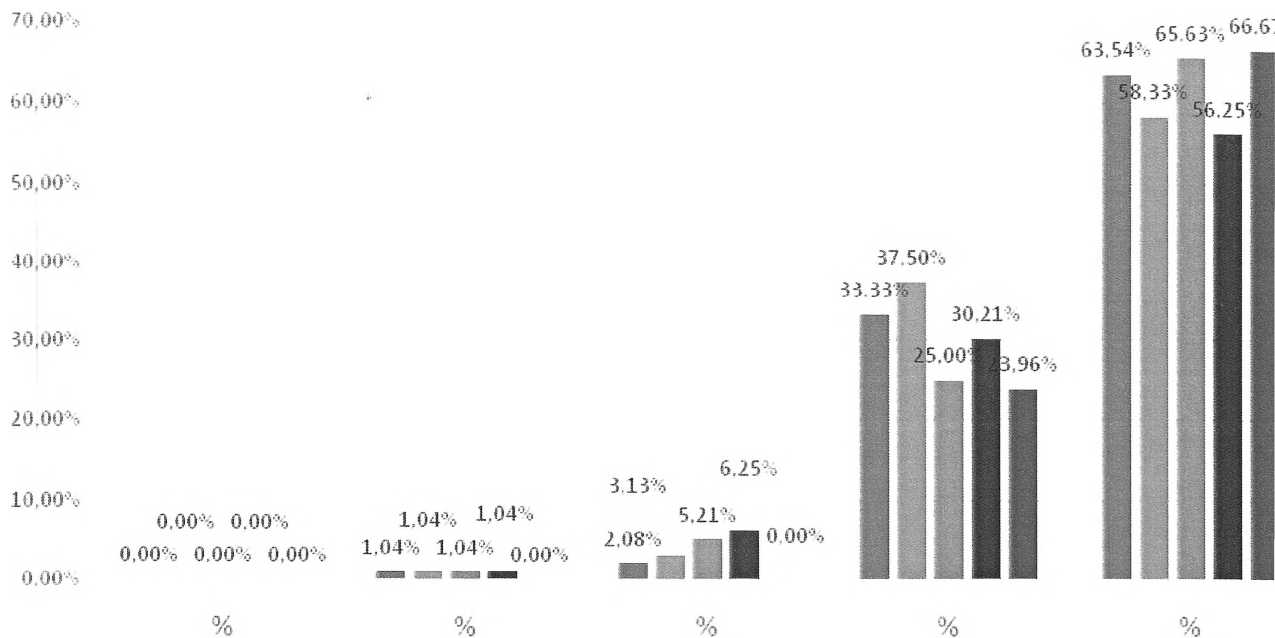
уредувањето и одржувањето на занималната. Исто така, мал број на воспитувачи (1,04%) се искажале дека понекогаш го организираат просторот според потребите и интересите на децата.

Во следнава табела односно табела бр.4, од воспитувачите се бара да проценат кои стратегии ги користат со цел да се поттикне чувството за припадност на децата кон заедницата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занималната.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за нивното применување на стратегии на поучување со цел да се поттикне чувството за припадност кон заедницата кај децата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занималната

Применувам различни стратегии на поучување со цел да го поттикнам чувството за припадност кон заедницата кај децата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занималната:	Воопшто не ги применувам		Ретко ги применувам		Повремено ги применувам		Често ги применувам		Во потполност ги применувам	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
на децата им давам јасни јаснувања во врска со своите очекувања за нивното однесување кон други, кон другите работници и околината која ги кружува;	0	0,00%	1	1,04%	2	2,08%	32	33,33%	61	63,54%
со ангажирање на сите деца да учествуваат во креирање на наставната програма за работа;	0	0,00%	1	1,04%	3	3,13%	36	37,50%	56	58,33%
преку користење на демократски принципи (одговорност, права, транспарентност, безбедност, мир и солидарност, почитување на индивидуалностите и сл.);	0	0,00%	1	1,04%	5	5,21%	24	25,00%	63	65,63%
со користење на различни техники кои ја поттикнуваат самостојноста и независноста кај децата;	0	0,00%	1	1,04%	6	6,25%	29	30,21%	54	56,25%
им давам насоки во однесувањето на децата кои зависат од нивното индивидуално ниво.	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	23	23,96%	64	66,67%

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за нивното применување на стратегии на поучување со цел да се поттикне чувството за припадност кон заедницата, кај децата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занимална



- а) На децата им давам јасни објаснувања во врска со своите очекувања за нивното однесувањето, едни кон други, кон другите вработени и оклината која ги опкружува;
- б) Со ангажирање на сите деца да учествуваат во креирање на правилата за работа;
- в) преку користење на демократски вредности (одговорност, права, приватност, безбедностмир и толеранција, почитување на различностите и сл.);
- г) со користење на различни начини кои ја поттикнуваат самоконтролата и независноста кај децата;
- д) им давам насоки во однесувањето на децата кои одговараат на личноста и нивното развојното ниво.

Графикон бр. 4

Од податоците во табела бр. 4 може да се види дека 66,67% од воспитувачите во потполност применуваат давање на насоки во однесувањето на децата кои одговараат на нивната личност и развојно ниво. Голем број од

воспитувачите (65,63%) во потполност применуваат демократски вредности (одговорност, права, приватност, безбедност, мир и толеренција и почитување на различностите. Често применуваат ангажирање на сите деца да учествуваат во креирање на правилата за работа (58,33%), односно користење на различни начини кои ја поттикнуваат самоконтролата и независноста кај децата (56,25%). Сосема се незабележителни (мали) процентите на искажувањата на воспитувачите за сите стратегии со кои проценуваат дека повремено, ретко или воопшто не ги применуваат. Овие податоци наведуваат на размислување дека воспитувачите применуваат различни стратегии на поучување со цел да го поттикнат чувството за припадност на децата кон заедницата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занималната.

Во табела бр.5 се испитуваат мислењата на воспитувачите во однос на партнерството со родителите на децата во функција на обезбедување позитивни релации во соработката на вработените и родителите во јавната детска градинка.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за остварување на партнерство со семејството и родителите, каде што членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата:

	Никогаш		Ретко		Понекогаш		Често		Секогаш	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Три работењето остварувам партнерство со семејството и родителите, а членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата:										
a) членовите на семејството се добро дојдени и почитувани во училищата и учествуваат во воспитно-образовниот процес и животот на децата;	1	1,04%	2	2,08%	16	16,67%	18	18,75%	58	60,42%
b) со членовите на семејството заеднички донесуваме одлуки во врска со условите за престој и стојано ги информираме за решењето на воспитно-образовните активности;	0	0,00%	0	0,00%	5	5,21%	30	31,25%	61	63,54%
c) редовно комуницирам со родителите и семејството за да дознаам нешто повеќе за средината од каде доаѓа детето и да ги земам предвид интересите и потребите на децата;	0	0,00%	0	0,00%	4	4,17%	24	25,00%	68	70,83%
d) создавам можности семејствата да учат едни од други и да се поддржуваат;	0	0,00%	3	3,13%	20	20,83%	36	37,50%	34	35,42%
e) ги чувам во доверба информациите за родителите и семејствата на децата.	0	0,00%	1	1,04%	2	2,08%	9	9,38%	83	86,46%

Табела бр. 5

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за остварување на партнерство со семејството и родителите, каде што членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата



- а) членовите на семејството се добродојдени и почитувани во училишната и учествуваат во воспитно-образовниот процес и животот на децата;
- б) со членовите на семејството заеднички донесуваме одлуки во врска со условите за престој и постојано ги информираме за вршењето на воспитно-образовните активности;
- в) редовно комуницирам со родителите и семејството за да дознаам нешто повеќе за средината од каде доаѓа детето и да ги земам во предвид интересите и потребите на децата
- г) Создавам можности семејствата да учатедни од други и да се поддржуваат;
- д) Ги чувам во доверба информациите за родителите и семејствата на децата.

Графикон бр. 5

Податоците од табела бр.5 наведуваат на фактот дека воспитувачите (најголем процент од нив – 86,46%) секогаш остваруваат партнерство со семејството и родителите, а членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата. Одговорите “често” и “понекогаш” се со помали проценти, а “ретко” и “никогаш” не се забележуваат. Ги чуваат во доверба информациите за родителите и семејствата на децата е тврдење за кое се искажале најголем број на испитани воспитувачи, а редовното комуницирање со родителите и семејството за да се дознае нешто повеќе за средината од каде доаѓа детето и да се земат предвид интересите и потребите на децата е застапено со 70,83% од

воспитувачите. Овие анализи потврдуваат дека воспитувачите при работењето остваруваат партнерство со семејството и родителите, а членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата.

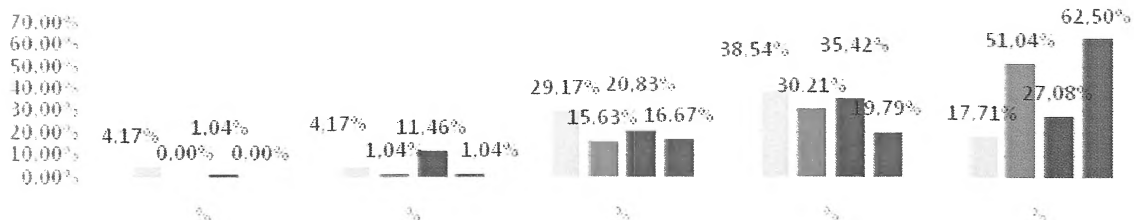
Многу значајно за поврзувањето на семејството и детската градинка е користењето на семејната култура која ја користат воспитувачите за да ги оспособат родителите за посоодветна социјализација на нивните деца како и способностите за решавање на проблеми. Следуваат податоците во табела бр.6.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за фреквенцијата на дневно користење примери од семејната култура на децата, со цел да се зголемат развојните искуства на децата

	Никогаш		Ретко		Понекогаш		Често		Секогаш	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Во мојата секојдневна работа ги користам изворите од семејната култура за да ги збогатим развојните искуства на децата:										
а) Поканувам членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното искуство кај децата;	4	4,17%	4	4,17%	28	29,17%	37	38,54%	17	17,71%
б) Им помагам на семејствата да дојдат до информации, извори и услуги кои им се потребни за целокупниот развој на своите деца;	0	0,00%	1	1,04%	15	15,63%	29	30,21%	49	51,04%
в) Ги користам своите стручни знаења и на родителите им ги зголемувам компетенциите преку обука или други форми на стручно усовршување кои можеме да ги понудиме во јавната детска градинка;	1	1,04%	11	11,46%	20	20,83%	34	35,42%	26	27,08%
г) Им помагам на родителите во социјализацијата и способностите на децата за решавање на проблеми.	0	0,00%	1	1,04%	16	16,67%	19	19,79%	60	62,50%

Табела бр. 6

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за фреквенцијата на дневно користење на примери од семејната култура на децата, со цел да се зголемат развојните искуства на децата



- а) Поканувам членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното искуство кај децата.
- б) Им помагам на семејствата да дојдат до информации, извори и услуги кои им се потребни за целокупниот развој на своите деца.
- в) Ги користам своите стручни знаења и на родителите им ги зголемувам компетенциите преку обука или други форми на стручно усовршување кои можеме да ги понудиме во јавната детска градинка.
- г) Им помагам на родителите во социјализацијата и способностите на децата за решавање на проблеми.

Графикон бр.6

Интересно е, во глобала, да се констатира дека податоците од табела бр. 6 се дистрибуирани скоро во сите степени на процена и станува збор за понизок процент на “секогаш”, и тоа 62,50% (им помагам на родителите во социјализацијата и способностите на децата за решавање на проблеми) односно 51,04% (им помагам на семејствата да дојдат до информации, извори и услуги кои им се потребни за целокупниот развој на своите деца) до “често” со 38,54% (поканувам членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното искуство кај децата. Приближно голем број од воспитувачите - 31,20% понекогаш покануваат членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното

искуство кај децата. Голем број од воспитувачите - 29,17% понекогаш покануваат членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното искуство кај децата. Само 11,46% од воспитувачите ги користат своите стручни знаења и на родителите им ги зголемуваат компетенциите преку обуките или други форми на стручно усовршување кои можат да им се понудат во јавната детска градинка.

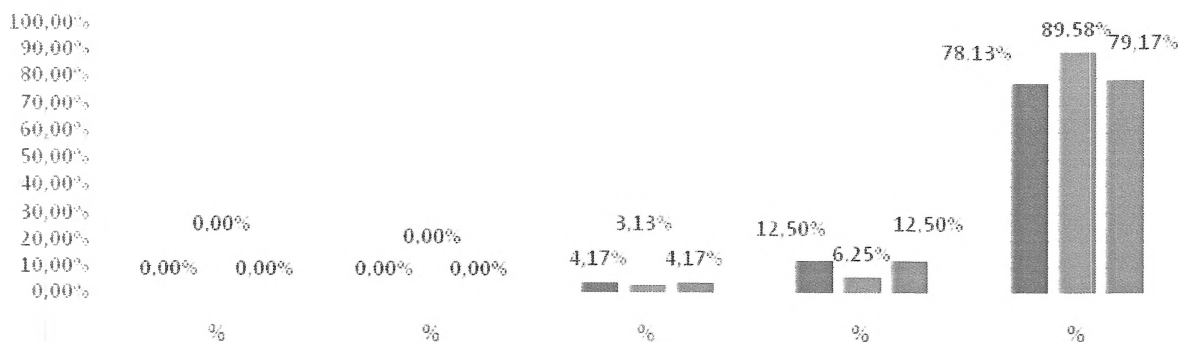
Во табела бр.7 се поместени податоците кои се однесуваат на давањето можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно–образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот статус или посебни потреби. Значајноста на мислењата на воспитувачите се однесуваат на факторот на зависност – атмосфера и меѓучовечки односи, односно индикаторите почитување на личноста и еднаквост и правичност, естетско и функционално внатрешно и надворешно уредување на просторот во детската градинка и почитување и држење до воспоставените митови во организацијата.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за давањето на поеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно–образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот статус или посебни потреби

	Никогаш		Ретко		Понекогаш		Често		Секогаш	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Три работењето давам поеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно–образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот статус или посебни потреби:	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
а) Свесен-а сум за своите убедувања, ставови и искуства и за тоа дека тие влијаат на децата и родителите;	0	0,00%	0	0,00%	4	4,17%	12	12,50%	75	78,13%
б) Се однесувам со почит, уважување и загриженост кон секое семејство и изнаоѓам начини да го вклучам во животот на живното дете кое го има во јавната детска градинка;	0	0,00%	0	0,00%	3	3,13%	6	6,25%	86	89,58%
в) Ги приспособувам условите и активностите со цел децата со различни способности да учествуваат во нив.	0	0,00%	0	0,00%	4	4,17%	12	12,50%	76	79,17%

Табела бр. 7

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за давањето на подеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно – образовниот процес без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот ст



- а) Свесен-а сум за своите убедувања, ставови и искуства и затоа дека тие влијаат на децата и родителите;
- б) Се однесувам со почит, уважување и загриженост кон секое семејство и изнаоѓам начини да го вклучам во животот на нивното дете кое го има во јавната детска градинка;
- в) Ги приспособувам условите и активностите со цел децата со различни способности да учествуваат во нив.

Графикон бр. 7

Воспитувачите (89,58%) проценуваат дека секогаш се однесуваат со почит, уважување и загриженост кон секое семејство и изнаоѓаат начини да го вклучат во животот на нивното дете во јавната детска градинка. Секогаш 79,17%, односно 78,13% ги приспособуваат условите и активностите со цел децата со различни способности да учествуваат во нив, односно свесени се за своите убедувања, ставови и искуства и за тоа дека тие влијаат на децата и родителите. Овие податоци наведуваат на заклучок дека воспитувачите при работењето даваат подеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно–образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот статус или посебни потреби. Нема воспитувачи кои се определуваат дека ретко или никогаш при работењето даваат

подеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно–образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социо-економскиот статус или посебни потреби. Ова значи дека го застапуваат индикаторот еднаквост и правичност.

Во табела бр. 8 се поместени податоците кои се однесуваат на меѓусебното информирање на воспитувачите и родителите на децата.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за начинот на информирање на родителите за напредокот и развојот на децата

На кој начин Вие ги информирате родителите за напредокот и развојот на нивното дете?	F	%
а) Преку заеднички родителски средби;	73	76,04%
б) Преку индивидуални родителски средби;	86	89,58%
в) Преку телефон;	47	48,96%
г) Преку електронска пошта.	12	12,50%

Табела бр. 8

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за начинот на информирање на родителите за напредокот и развојот на децата.



Графикон бр. 8

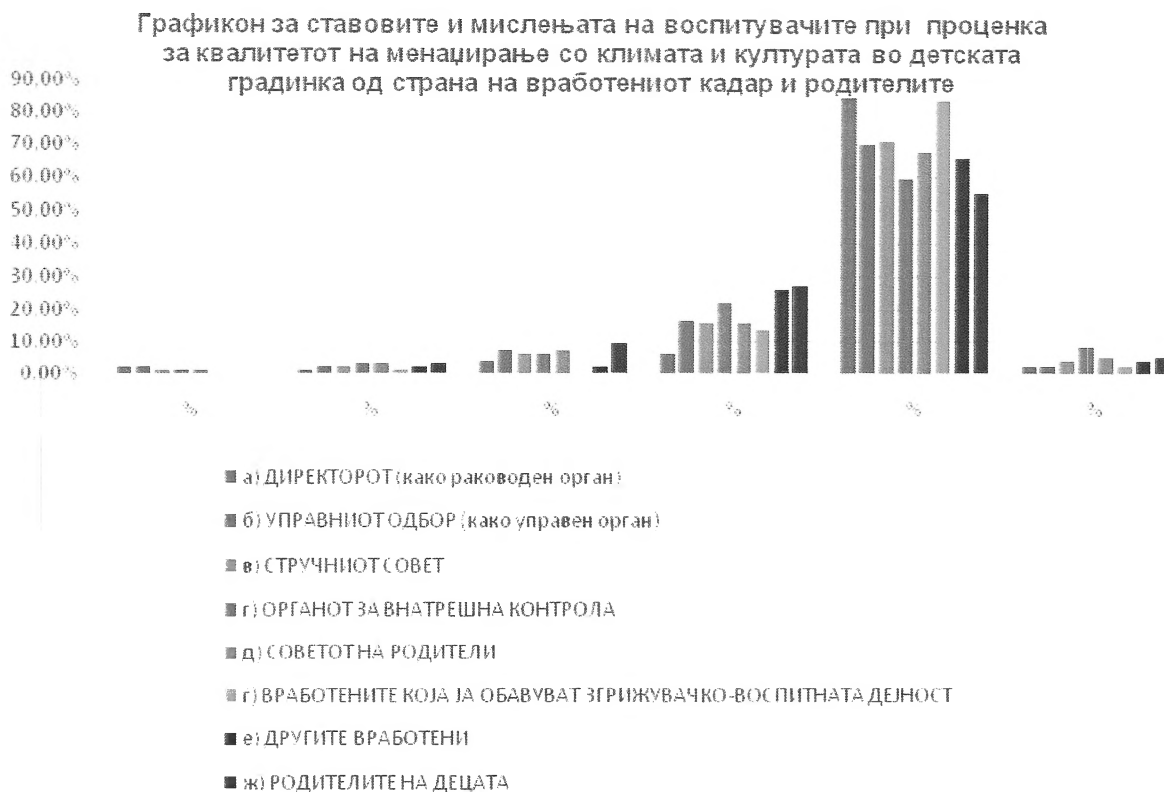
Воспитувачите ги информираат родителите за напредокот и развојот на нивното дете најмногу преку индивидуални родителски средби (89,58%), потоа преку заеднички родителски средби (76,04%), преку телефон - 48,96% и преку електронска пошта - 12,50%. Ова значи дека постои комуникација на воспитувачите со родителите на децата опфатени во јавната детска градинка.

Во табела бр. 9 се презентирани податоците односно оценките на воспитувачите за квалитетот на менаџирањето со климата и културата во детската градинка.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите при проценка за квалитетот на менаџирање со климата и културата во детската градинка од страна на вработениот кадар и родителите

	1		2		3		4		5		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Дадете проценка за квалитетот на менаџирањето со климата и културата во детската градинка од страна на: заокружете ја оценката)												
а) ДИРЕКТОРОТ (како раководен орган)	2	2,08%	1	1,04%	4	4,17%	6	6,25%	81	84,38%	2	2,08%
б) УПРАВНИОТ ОДБОР (како управен орган)	2	2,08%	2	2,08%	7	7,29%	16	16,67%	67	69,79%	2	2,08%
в) СТРУЧНИОТ СОВЕТ	1	1,04%	2	2,08%	6	6,25%	15	15,63%	68	70,83%	4	4,17%
г) ОРГАНОТ ЗА ВНАТРЕШНА КОНТРОЛА	1	1,04%	3	3,13%	6	6,25%	21	21,88%	57	59,38%	8	8,33%
д) СОВЕТОТ НА РОДИТЕЛИ	1	1,04%	3	3,13%	7	7,29%	15	15,63%	65	67,71%	5	5,21%
е) ВРАБОТЕНИТЕ КОИ ЈА ИЗВРШУВААТ ЗГРИЖУВАЧКО-ВОСПИТНАТА ДЕЈНОСТ	0	0,00%	1	1,04%	0	0,00%	13	13,54%	80	83,33%	2	2,08%
ж) ДРУГИТЕ ВРАБОТЕНИ	0	0,00%	2	2,08%	2	2,08%	25	26,04%	63	65,63%	4	4,17%
з) РОДИТЕЛИТЕ НА ДЕЦАТА	0	0,00%	3	3,13%	9	9,38%	26	27,08%	53	55,21%	5	5,21%

Табела бр. 9



Графикон бр. 9

Воспитувачите со (5), највисок квалитет на менаџирањето со климата и културата го оценуваат работењето на директорот како раководен орган (84,38%), потоа нивната дејност (83,33%), стручниот совет 70,83%, советот на родителите 69,79% од нив, другите вработени 67,71%, органот за внатрешна контрола 65,63% и родителите на децата со 59,38%. Проценката на воспитувачите за нивото на квалитетот на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка е насочен кон раководниот орган и сите други вработени што значи дека воспитувачите во голема мера добро и соодветно го лоцираат местото и улогата на субјектите одговорни за менаџирање на климата и културата во јавната детска градинка. Во нагласено помали проценти се проценките на воспитувачите за сите други оценки, и тоа од многу добар до недоволен (1). Како се намалуваат

процентите на процена, така се намалува и оценката од 27,08% за многу добар (родителите на децата) до недоволен 1,1% (советот на родители, органот за внатрешна контрола и стручниот совет). Од овие податоци може да се констатира дека воспитувачите проценуваат дека квалитетот на менаџирањето со климата и културата во детската градинка е најголем од страна на нив односно лицата кои ја извршуваат згрижувачката и воспитно–образовната дејност.

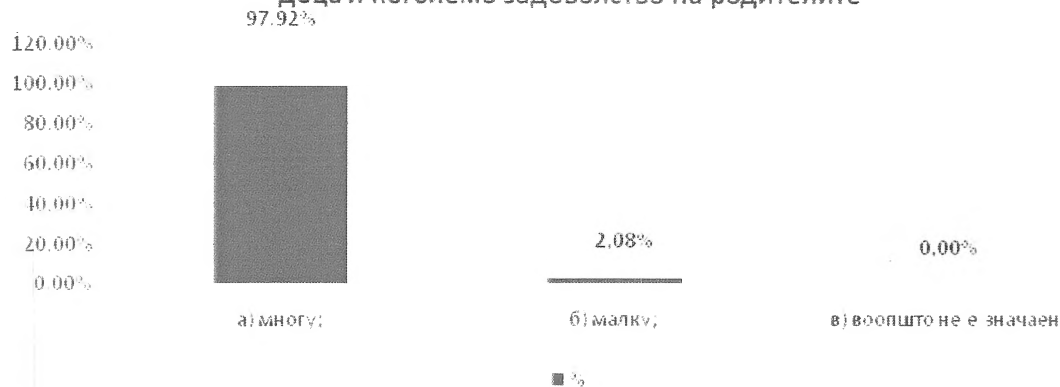
Преку податоците од табела 10 воспитувачите се прашуваат колку е значаен угледот и промоцијата на детската градинка за поголем опфат на децата и задоволството на родителите.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за тоа колку е значаен угледот и промоцијата на градинката за поголем опфат на деца и поголемо задоволство на родителите

Колку, според Вас, е значаен угледот и промоцијата на градинката за поголем опфат на деца и поголемо задоволство на родителите?	F	%
а) многу;	94	97,92%
б) малку;	2	2,08%
в) воопшто не е значаен.	0	0,00%

Табела бр. 10

Графикон за ставовите и мислењата на воспитувачите за тоа колку е значаен угледот и промоцијата на градинката за поголем опфат на деца и поголемо задоволство на родителите



Графикон бр. 10

Воспитувачите (97,92%) проценуваат дека многу е значаен угледот и промоцијата на градинката за поголем опфат на деца и поголемо задоволство на родителите. Малку е значаен проценуваат само 2,08% од нив. Ова значи дека воспитувачите на угледот и промоција на градинката гледаат како на прв индикатор **фактор на зависност** односно индикатор на ефикасност.

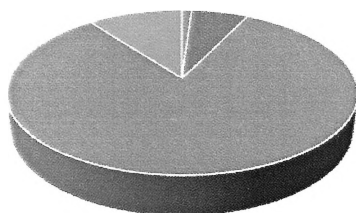
Во табела бр. 11 се презентирани податоците и оценките дадени од воспитувачите за нивниот придонес за создавање на климата и културата во градинката.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите за нивниот придонес при создавањето на позитивна клима и култура во нивната градинка

Проценете го вашиот придонес за создавање на позитивна клима и култура во вашата градинка ?	1		2		3		4		5		Не дал одгово	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
али вие како вршител а згрижувачко-оспитната дејност елосно давате придонес за создавање а позитивна клима и култура во вашата градинка?	0	0,00%	0	0,00%	1	1,04%	6	6,25%	79	82,29%	10	10,00%
али родителите на децата од вашата градинка се битен ресурс за воспоставување на позитивна работна и пријатна атмосфера за рестој и работа на вие?	0	0,00%	0	0,00%	10	10,42%	24	25,00%	56	58,33%	6	6,25%
али вршите самопроценка на квалитетот на вашата работа?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	19	19,79%	66	68,75%	11	11,25%

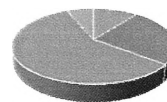
Табела бр. 11

Дали вие како вршител на згрижувачко-воспитната дејност целосно давате придонес за создавање на позитивна клима и култура во вашата градинка?



■ 82.29% ■ 17.71%

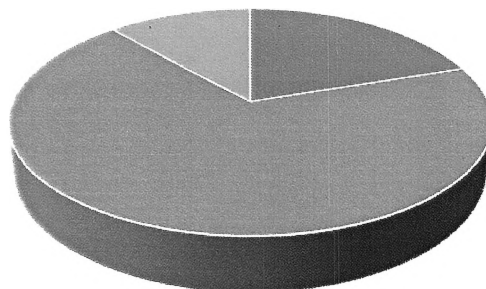
Дали родителите на децата од вашата градинка се битен ресурс за воспоставување на позитивна работна и пријатна атмосфера за престој и работа на сите?



■ 33.33% ■ 66.67%

Графикони бр. 11 и 12

Дали вршите самопроценка на квалитетот на вашата работа?



■ 66.67% ■ 33.33%

Графикон бр. 13

Воспитувачите како вршители на згрижувачко-воспитната дејност - 82,29% високо го оценуваат нивниот придонес и сметаат дека целосно го даваат истиот

за создавање на позитивна клима и култура во детската градинка. Висока оценка (5) даваат (68,75%) и на вршењето самопроценка на квалитетот на својата работа. Не е мал и бројот на воспитувачите (58,33%) кои високо ги оценуваат и родителите на децата од детската градинка како битен ресурс за воспоставување на позитивна работна и пријатна атмосфера за престој и работа на сите.

За подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите многу се значајни начините за подобрување на климата и културата во истата. Мислењата на воспитувачите за тоа се дадени во табела бр. 12 преку 6 тврдења.

Табела за ставовите и мислењата на воспитувачите по прашањето како ќе се подобри климата и културата во нивната детска градинка

Според Ваше мислење како ќе се подобри климата и културата во вашата детска градинка :	F	%
а) со редовно следење на текот на работата и атмосферата за работа;	45	46,88%
б) со тимска работа, меѓусебно почитување и толеранција, посветеност, одговорност и силно чувство за припадност;	84	87,50%
в) со почитување на пропишаниот кодекс на однесување;	53	55,21%
г) со оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуирано професионално усовршување;	61	63,54%
д) со самовреднување на јавната детска градинка како установа и организација;	33	34,38%
ѓ) со почитување на детето и неговите права.	59	61,46%

Табела бр. 12



Графикон бр. 14

Најголем број од воспитувачите (87,5%) имаат мислење дека со тимска работа, меѓусебно почитување и толеранција, посветеност, одговорност и силно чувство за припадност може да се подобри климата и културата во јавната детска градинка. Следува бројот на воспитувачите (63,54%) кои мислат дека со оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуирано професионално усовршување може да се подобри климата и културата во јавната детска градинка. Забележителен е и бројот на воспитувачите (61,46%) кои мислат дека со почитување на детето и неговите права и усовршување може да се подобри климата и културата во јавната детска градинка. Мал број на воспитувачи (34,38%) се за опцијата самовреднување на јавната детска градинка како установа и организација од внатре и од надвор односно интерно и екстерно.

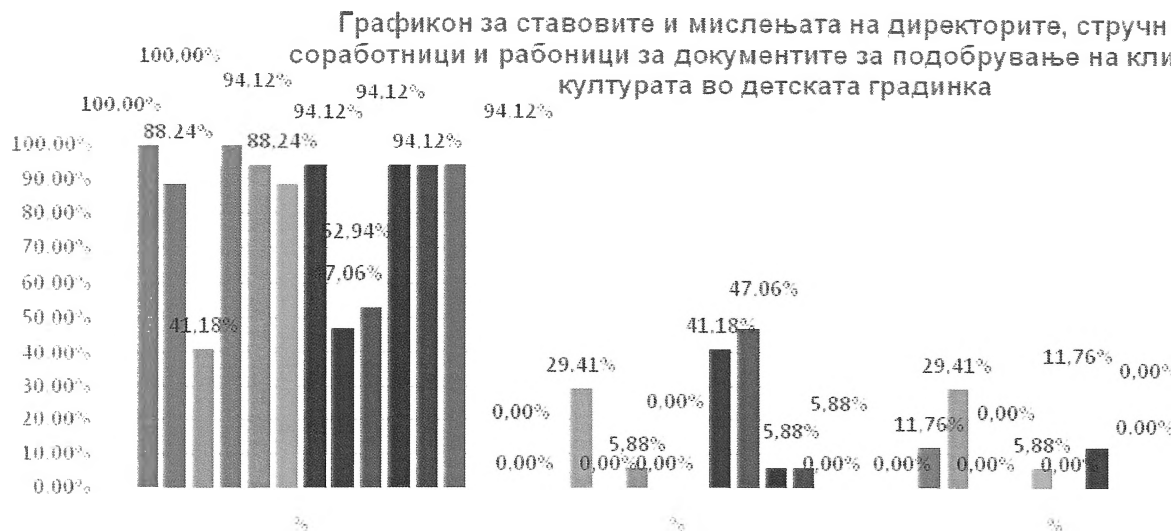
2. Анализа и интерпретација на ставовите и мислења на директорите и стручните соработници

Во истражувањето ги испитавме и ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници во јавните детски градинки со дел на исти прашања што им беа поставени и на воспитувачите. Концепцијата на овој сегмент од испитувањето ја поставивме со цел да направиме компаративна анализа на мислењата и ставовите на воспитувачите и директорите и стручните соработници. На директорите и стручните соработници им поставивме неколку прашања со цел да ги испитаме нивните ставови и мислења за тоа дали постојат документи за подобрување на менаџирањето со климата и културата, односно програма за подобрување на климата и културата во детската градинка и дали постои дел за самовреднување, односно како и дали воопшто функционира кодексот на однесување во установата. Податоците се дадени во следниве три табели.

Табела за ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници за документите за подобрување на климата и културата во детската градинка

Документи за подобрување на климата и културата во детската градинка	Да		Не		Не знам	
	F	%	F	%	F	%
Во рамките на годишната програма која ја изработувате е опфатена програма за подобрување на климата и културата во јавната детска градинка	17	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Постои значајна поврзаност во делот на менаџирањето со климата и културата, помеѓу индивидуалната програма за работа на директорот, педагогот и психологот и годишната програма за работа на градинката	15	88,24%	0	0,00%	2	11,76%
Во програмата за подобрување на климата и културата во детската градинка постои и дел за самовреднување	7	41,18%	5	29,41%	5	29,41%
Во Правилникот за организација и систематизација на работните места (во описот и пописот) јасно се дефинирани одговорностите и правата на сите вработени во однос на хиерахијата на раководење	17	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Во јавната детска градинка се применува кодексот на однесување	16	94,12%	1	5,88%	0	0,00%
Во јавната детска градинка, без кодексот на однесување, се спроведуваше начин на работење каков што е пропишан во кодексот	15	88,24%	0	0,00%	1	5,88%
Реална беше потребата од донесување на документ, каков што е кодексот на однесување, со цел подобро функционирање на детските градинки како организации	16	94,12%	0	0,00%	0	0,00%
Постои Правилник за професионален развој на воспитно-образовниот кадар во јавната детска установа	8	47,06%	7	41,18%	2	11,76%
Постои Правилник за наградување и казнување на вработените во јавната детска установа	9	52,94%	8	47,06%	0	0,00%
Постои посебна програма за јавна и културна дејност на јавната детска установа	16	94,12%	1	5,88%	0	0,00%
Во програмата за работа со родители постои посебен дел – анекс кој се однесува на правилата за престој и начини на информирање, соработка на родителите со детската градинка	16	94,12%	1	5,88%	0	0,00%
Во планирањата на воспитно-образовните активности на воспитувачите е вградена програмата за работа и соработка со родителите на децата	16	94,12%	0	0,00%	1	5,88%

Табела бр. 13



- Во рамките на годишната програма која ја зработувате е опфатена програма за подобрување на климата и културата во јавната детска градинка:
- Постои значајна поврзаност, во делот на менаџирањето со климата и културата, помеѓу индивидуалната програма и работата на директорот, педагогот и психологот и годишната програма за работа на градинката:
- Во програмата за подобрување на климата и културата во детската градинка постои и дел за самовреднување?
- Во Правилникот за организација и систематизација на работните места (во описот и пописот) јасно се дефинирани одговорностите и правата на сите вработени во однос на хиерахијата на раководење:
- Во јавната детска градинка се применува кодексот на однесување:
- Во јавната детска градинка, без кодексот на однесување, се спроведуваше начин на работење каков што е пропишан во кодексот:
- Реална беше потребата од доносевање на документ, каков што е кодексот на однесување, со цел подобро функционирање на детските градинки како организации:
- Постои Правилник за професионален развој на воспитно – образовниот кадар во јавната детска установа:

Графикон бр. 15

Сите директори и стручни соработници (100%) мислат дека во рамките на годишната програма е опфатена програма за подобрување на климата и културата во јавната детска градинка. Исто така, сите мислат (100%) дека во

Правилникот за организација и систематизација на работните места (во описот и пописот) јасно се дефинирани одговорностите и правата на сите вработени во однос на хиерархијата на раководење. Директорите и стручните соработници (94,12%) оценуваат дека реална била потребата од донесување на кодексот на однесување. Забележителен е бројот на директори и стручните соработници (94,12%) кои мислат дека во јавната детска градинка се применува кодексот на однесување односно дека постои посебна програма за јавна и културна дејност на јавната детска установа, дека има посебен дел – анекс кој се однесува на правилата за престој и начини на информирање, соработка на родителите со детската градинка, односно во планирањата на воспитно–образовните активности на воспитувачите е вградена програмата за работа и соработка со родителите на децата. Интересно е да се воочи дека 47,06% мислат дека не постои Правилник за наградување и казнување на вработените во јавната детска установа, односно 41,18% мислат дека не постои Правилник за професионален развој на воспитно–образовниот кадар во јавната детска установа, односно 11,76% не знаат дали таков документ постои. Значаен дел од овие испитаници - 88,2% мислат дека постои значајна поврзаност во делот на менаџирањето со климата и културата помеѓу индивидуалната програма за работа на директорот, педагогот и психологот и годишната програма за работа на градинката. Само 41,18% од овие испитаници мислат дека во програмата за подобрување на климата и културата во детската градинка постои и дел за самовреднување, односно 29,14% мислат дека не постои.

Голем број од директорите и стручните соработници (88,24%) мислат дека во јавната детска градинка, без кодексот на однесување, се спроведуваше начин на работење каков што е пропишан во кодексот. Ова наведува на заклучок дека во јавната градинка се одвиваат нормално и спонтано правилата на однесување без присила на пропишани норми и нормативи и закани.

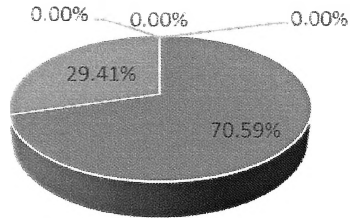
Во следнава табела – табела бр.14 се презентирани оценките на директорите и стручните соработници за воспоставената клима и култура во детската градинка.

Табела за ставовите на директорите и стручните соработници при оценување на воспоставената клима и култура во детската градинка

	1		2		3		4		5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Оценка за воспоставената клима и култура во детската градинка										
Каква е вашата севкупна оценка за веќе воспоставената клима и култура во детската градинка во која работите?	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	12	70,59%	5	29,41%
Во колкав степен Вие со вашето професионално и приватно дејствување придонесувате за позитивно канализирање на климата и културата со цел за подобрување на ефикасноста, организацијата и квалитетот на работата на детската градинка?	0	0,00%	0	0,00%	1	5,88%	4	23,53%	12	76,47%

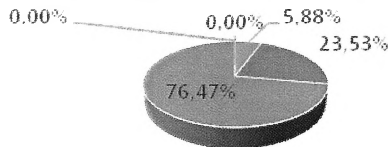
Табела бр. 14

Каква е вашата севкупна оценка за веќе воспоставената клима и култура во детската градинка во која работите?



■ % ■ % ■ % ■ % ■ %

Во колкав степен Вие со вашето професионално и приватно дејствување придонесувате за позитивно канализирање на климата и културата со цел за подобрување на ефикасноста, организацијата и квалитетот на работата на детската...



■ % ■ % ■ % ■ % ■ %

Графикони бр. 16 и 17

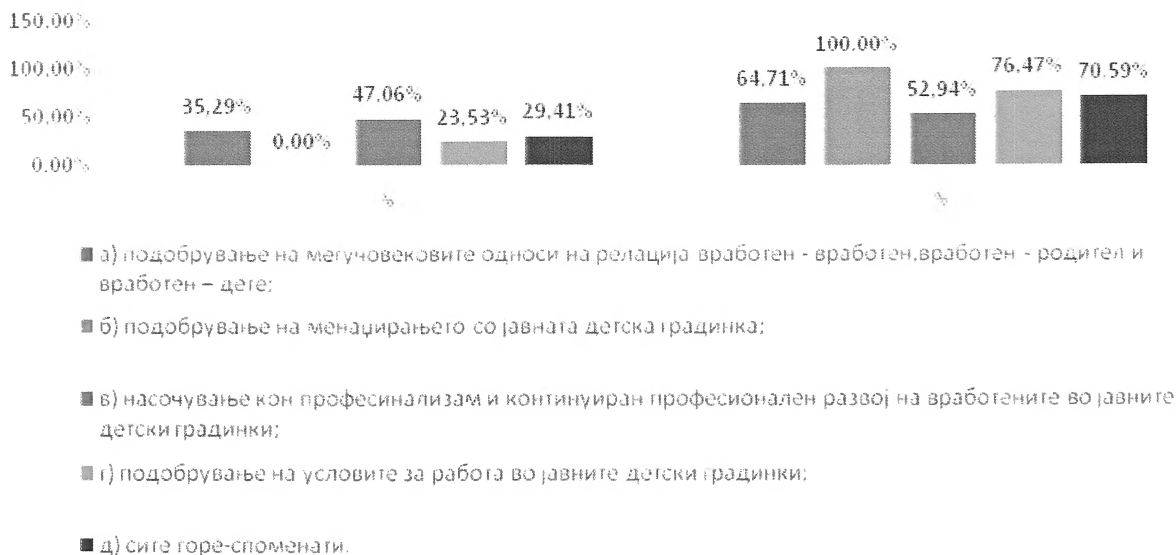
Директорите и стручните соработници - 70,59% со многу добра оценка ја оценуваат веќе воспоставената клима и култура во детската градинка во која работат, а со одличен (5) ја оценуваат 29,41%. Голем број од овие испитаници - 76,47% го оценуваат со одличен (5) степенот на професионалното и приватно дејствување кое придонесува за позитивно канализирање на климата и културата со цел за подобрување на ефикасноста, организацијата и квалитетот на работата на детската градинка, а само 23,53% до многу добар (4), односно со добар (3) само 5,88%.

Табела за ставовите и мислењата на директорите и стручните соработници по прашањето што би промениле, со цел за подобро менаџирање на климата и културата

Што би промениле, со цел за подобро менаџирање на климата и културата?	Одговори од испитаници		Не дале одговор	
	F	%	F	%
а) подобрување на меѓучовечките односи на релација вработен - вработен, вработен - родител и вработен – дете;	6	35,29%	11	64,71%
б) подобрување на менаџирањето со јавната детска градинка;	0	0,00%	17	100,00%
в) насочување кон професионализам и континуиран професионален развој на вработените во јавните детски градинки;	8	47,06%	9	52,94%
г) подобрување на условите за работа во јавните детски градинки;	4	23,53%	13	76,47%
д) сите гореспоменати.	5	29,41%	12	70,59%

Табела бр. 15

Графикон за ставовите и мислењата на директорите, стручните соработници и работници по прашањето што би промениле, со цел за подобро менаџирање на климата и културата.



Графикон бр. 18

На прашањето што би промениле со цел за подобро менаџирање на климата и културата, најголем број од нив (8) мислат дека треба насочување кон професионализам и континуиран професионален развој на вработените во јавните детски градинки, односно подобрување на меѓучовечките односи на релација вработен - вработен, вработен - родител и вработен – дете, и на крајот подобрување на условите за работа во јавните детски градинки. Менаџерскиот тим во јавната детска градинка (директорите и стручните соработници) се во голема мера задоволни од организациската ефикасност и квалитетот на услугите го лоцираат на професионализмот и континуираниот професионален развој на вработените во јавните детски градинки.

3. Анализа и интерпретација на ставовите и мислења на родителите

Родителите на децата опфатени во јавните детски градинки се релевантни фактори од кои во голема мера зависи менаџирањето со климата и културата и подобрувањето на организациската ефикасност односно квалитетот на услугите во истите. Згрижувачката дејност природно им припаѓа на родителите, а јавните детски градинки таа улога ја преземаат за одредено време, што го прави нејзиното извршување многу сложено, деликатно и чувствително.

Табела за ставовите и мислењата на родителите за важноста на нивната улога во подобрување на работата на детската градинка

	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. Според Вас, Вие имате важна улога за подобрување на работата на детската градинка												
1.1 Дадени ви се можности за соработка со воспитувачкиот и раководен кадар во градинката;	53	54,64%	24	24,74%	9	9,28%	2	2,06%	8	8,25%	1	1,03%
1.2 Учествувате во донесувањето на важни одлуки;	22	22,68%	26	26,80%	10	10,31%	11	11,34%	23	23,71%	5	5,15%
1.3 Воопшто немате таква улога;	12	12,37%	19	19,59%	7	7,22%	9	9,28%	39	40,21%	11	11,34%

Табела бр. 16

Графикон за ставовите и мислењата на родителите за важноста на нивната улога во подобрување на работата на детската градинка



Графикон бр. 19

Голем број од родителите (54,64%) потполно се согласуваат дека им се дадени можности за соработка со воспитувачкиот и раководен кадар во градинката, 22,68% да учествуваат во донесувањето на важни одлуки, а 40,21% не се согласуваат дека воопшто немаат таква улога. Многу блиску се концентрирани и другите проценти за степенот главно се согласувам, и тоа 26,8% дека учествуваат во донесувањето на важни одлуки, односно 24,74% дека им се дадени можности за соработка со воспитувачкиот и раководен кадар во градинката. Ова значи дека родителите потврдуваат дека ја имаат и ја користат својата важна улога во дејноста на јавната детска градинка.

Родителите го идентификуваат воспитувачот како личност на која ѝ го доверуваат своето дете да се грижи, воспитува и позитивно да му влијае во формирањето на неговиот карактер. Во таа насока, со цел да ги откриеме карактеристиките на воспитувачот, во табела бр.17 се изнесени податоците за мислењата на родителите.

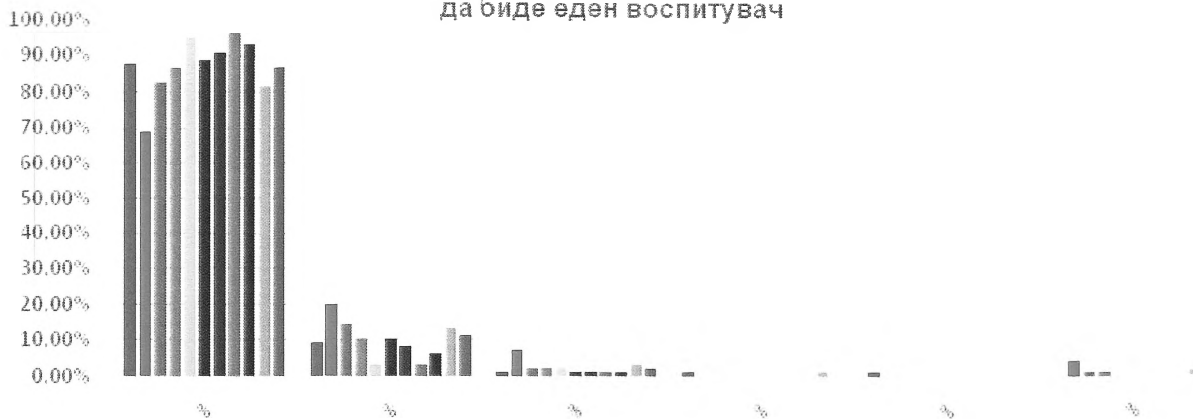
Табела за ставовите и мислењата на родителите за тоа каков треба да биде еден воспитувач

2. Според Ваше мислење, воспитувачот треба:	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2.1 да биде непристрасен, објективен, отворен и подготвен да им даде поддршка и помош на децата во процесот на воспитување и развој	85	87,63%	9	9,28%	1	1,03%	1	1,03%	1	1,03%	0	0,00%
2.2 со своето однесување во воспитно-образовниот процес да промовира високи морални вредности	67	69,07%	19	19,59%	7	7,22%	0	0,00%	0	0,00%	4	4,12%
2.3 да биде пример за детето	80	82,47%	14	14,43%	2	2,06%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,03%
2.4 да соработува со родителите, колегите и другите учесници во дејноста	84	86,60%	10	10,31%	2	2,06%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,03%
2.5 да има близок, топол и соработнички однос со децата	92	94,85%	3	3,09%	2	2,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.6 да има разбирање и почитување на личноста на детето и родителот	86	88,66%	10	10,31%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.7 да работи јасно, трпеливо и со достапно објаснување и давање на информации за децата	88	90,72%	8	8,25%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.8 да има рамноправен и правичен однос кон сите деца подеднакво	93	95,88%	3	3,09%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.9 да создава позитивна, прифатлива работна атмосфера и дисциплина во групата	90	92,78%	6	6,19%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2.10 да остварува добронамерна комуникација со сите посредни и непосредни	79	81,44%	13	13,40%	3	3,09%	1	1,03%	0	0,00%	1	1,03%

вклученици во работата на градинката												
2.11 да ги почитува разликите и правата на децата и родителите .	84	86,60%	11	11,34%	2	2,06%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Табела бр. 17

Графикон за ставовите и мислењата на родителите за тоа каков треба да биде еден воспитувач



- 2.1 да биде непристрасен, објективен, отворен и подготвен да им даде поддршка и помош на децата во процесот на воспитување и развој
- 2.2 со своето однесување во воспитно-образовниот процес да промовира високи морални вредности.
- 2.3 да биде пример за детето;
- 2.4 да соработува со родителите, колегите и другите учесници во дејноста
- 2.5 да има близок, топол и соработнички однос со децата.
- 2.6 да има разбирање и почитување на личноста на детето и родителот
- 2.7 да работи јасно, трпеливо и со достапно објаснување и давање на информации за децата.
- 2.8 да има рамноправен и правичен однос кон сите деца подеднакво
- 2.9 да со создава позитивна, прифатлива работна атмосфера и дисциплина во групата
- 2.10 да остварува добронамерна комуникација со сите посредни и непосредни вклученици во работата на градинката,
- 2.11 да ги почитува разликите и правата на децата и родителите

Графикон бр. 20

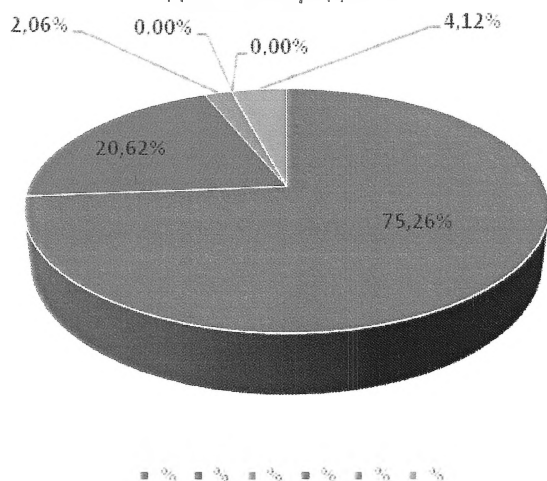
Родителите формираат мислење за одредени карактеристики што треба да ги поседува еден воспитувач во јавната детска градинка. Ќе ги анализираме според приоритетот што им го даваат родителите. Најголем број од родителите - 95,88% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да има рамноправен и правичен однос кон сите деца подеднакво. Забележителен е бројот на родителите - 94,85% кои потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да има близок, топол и соработнички однос со децата. Родителите - 92,78% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да создава позитивна, прифатлива работна атмосфера и дисциплина во групата. Голем е бројот на родителите - 90,72% кои потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да работи јасно, трпеливо и со достапно објаснување и давање информации за децата. Нагласен број на родители - 88,7% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да ги почитува разликостите и правата на децата и родителите. Група на родители - 86,6% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да соработува со родителите, колегите и другите учесници во дејноста. Одреден број на родители - 88,66% потполно се согласуваат дека воспитувачот да има разбирање и почитување на личноста на детето и родителот. Значителен број на родители - 82,47% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да биде пример за детето. Група на родители - 81,44% потполно се согласуваат дека воспитувачот треба да остварува добронамерна комуникација со сите посредни и непосредни вклученици во работата на градинката. Не е мал бројот на родителите кои потполно се согласуваат дека воспитувачот треба со своето однесување во воспитно-образовниот процес да промовира високи морални вредности.

Табела за ставовите и мислењата на родителите по прашањето за важноста на воспитувачот како фактор за позитивно канализирање на климата и културата на однесување во детската градинка

	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3. Воспитувачот во детската градинка е еден од најважните фактори за позитивно канализирање на климата и култура на однесување	73	75,26%	20	20,62%	2	2,06%	0	0,00%	0	0,00%	4	4,12%

Табела бр. 18

Графикон за ставовите и мислењата на родителите за важноста на воспитувачот како фактор за позитивно канализирање на климата и културата на однесување во детската градинка



Графикон бр. 21

Дека воспитувачот во детската градинка е еден од најважните фактори за позитивно каналзирање на климата и културата на однесување, 75,26% од родителите потполно се согласуваат, а 20,62% главно се согласуваат. Овие податоци наведуваат на заклучок дека родителите добро ја познаваат улогата на воспитувачот и му даваат приоритет во менаџирањето со климата и културата за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите во јвната детска градинка.

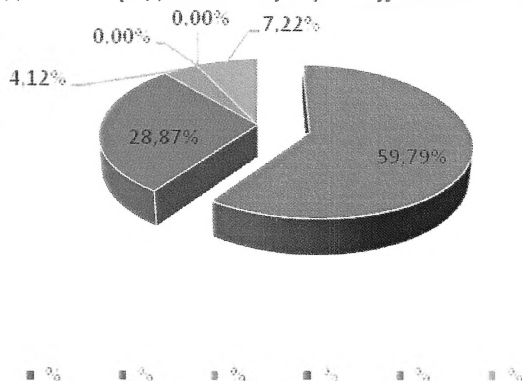
Во табела бр.19 се дадени податоци добиени од проценката на родителите за тоа дали нивното дете престојува во детска градинка со углед и промоција на вредностите и постигнувањата.

Табела за ставовите и мислењата на родителите за угледот и промоцијата на вредностите и постигнувањата на детската градинка во која престојува нивното дете

	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не дал одгово	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4. Вашето дете престојува во детска градинка со углед и промоција на вредностите и постигањата	58	59,79%	28	28,87%	4	4,12%	0	0,00%	0	0,00%	7	7,22%

Табела бр. 19

Графикон за ставовите и мислењата на родителите за угледот и промоцијата на вредностите и постигнувањата на детската градинка во која престојува нивното дете.



Графикон бр. 22

Според податоците во актуелната табела, родителите - 59,79% потполно се согласуваат и 28,87% главно се согласуваат дека нивното дете престојува во детска градинка со углед и промоција на вредностите и постигањата, додека 4,12% не се одлучни. Значи, станува збор за дилема кај родителите за овој вид на вредности или карактеристика на јавната детска градинка.

Во табела бр. 20 родителите даваат или не согласност во однос на нивниот придонес за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите во детската градинка.

Табела за ставовите и мислењата на родителите за нивниот најчест придонес во детската градинка

	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не даде одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5. Најчесто во детската градинка сте дале придонес во:												
5.1 Подобрувањето на условите во згрижувачко – воспитно-образовната работа ;	19	19,59%	26	26,80%	22	22,68%	11	11,34%	12	12,37%	7	7,22%
5.2 Редовната комуникација со раководниот и воспитувачки кадар;	52	53,61%	31	31,96%	7	7,22%	1	1,03%	5	5,15%	1	1,03%
5.3 Со самоиницијативност за вклучување во работата на детската градинка.	23	23,71%	26	26,80%	17	17,53%	10	10,31%	15	15,46%	6	6,19%

Табела бр. 20

Графикон за ставовите и мислењата на родителите за нивниот најчест придонес во детската градинка



Графикон бр. 23

Придонесот на родителите е најголем (53,61%) и се однесува на редовната комуникација со раководниот и воспитувачкиот кадар. Следува најчест придонес од 31,96%, потоа 26,8%, - подобрувањето на условите во згрижувачко–воспитно-образовната работа; 26,8%, - редовната комуникација со раководниот и воспитувачки кадар, а 22,68% се неодлучни во однос на придонесот за подобрување на условите во згрижувачко–воспитно-образовната работа. Ова значи дека не е доволно родителите само да разговараат со раководниот и со воспитувачкиот кадар, туку и колку и какви се резултатите од тие разговори и друг вид на комуникација.

Податоците во табела бр.21 се однесуваат на проценка на родителите за начините за подобрување на климата и културата во детската градинка.

Табела за ставовите и мислењата на родителите за тоа како и со кои начини да се подобри климата и културата во една организација како што е детската градинка

	Потполно се согласувам		Главно се согласувам		Неодлучен сум		Главно не се согласувам		Не се согласувам		Не дале одговор	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6. Кои се начините за да се подобри климата и културата во една организација каква што е детската градинка												
6.1 со редовно следење на текот на работата и атмосферата за работа;	70	72,16%	24	24,74%	2	2,06%	0	0,00%	1	1,03%	0	0,00%
6.2 со тимска работа, меѓусебно почитување, толеранција, посветеност и одговорно и силно чувство на припадност од страна на вработените;	82	84,54%	15	15,46%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
6.3 со почитување на воспоставениот кодекс на однесување;	69	71,13%	27	27,84%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,03%
6.4 со оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуиран професионален развој;	69	71,13%	25	25,77%	1	1,03%	0	0,00%	0	0,00%	2	2,06%
6.5 со самовреднување на градинката во целина;	57	58,76%	33	34,02%	3	3,09%	0	0,00%	1	1,03%	3	3,09%
6.6 директор (раководител) со позитивни лични и професионални особини	68	70,10%	20	20,62%	7	7,22%	1	1,03%	0	0,00%	1	1,03%

Табела бр.21

вработените. За оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуиран професионален развој се определите 71,13% од родителите. Поголем број од родителите (71,13%) се определиле односно потполно се согласуваат дека тоа е почитувањето на воспоставениот кодекс на однесување. Со редовно следење на текот на работата и атмосферата за работа е начинот (стратегијата) за која се определите 72,16%.

4. Компаративна анализа на ставовите и мислењата на воспитувачите, директорите, стручните соработници и родителите на децата

Во овој дел од трудот ќе ги дадеме коментарите од добиените резултати од направената анализа како аргументи за не/прифаќање на претпоставките-хипотезите кои следуваат во продолжение.

Од добиените податоци обработени во сите претходни табели и нивната анализа, можеме да заклучиме дека воспитувачите во јавните детски градинки препознаваат индикатори со кои се карактеризираат климата и културата на установата, со што **се прифаќа првата хипотеза.**

Од анализата на податоците се заклучува дека воспитувачите во јавните детски градинки создаваат услови во кои се негува позитивната клима и култура, со што **се прифаќа и втората хипотеза.**

Од анализата на податоците е заклучено дека воспитувачите во јавните детски градинки имаат позитивни ставови кон индикаторите на трите аспекти преку кои се препознава климата и културата во јавните детски градинки. **Третата хипотеза се прифаќа.**

Анализата на податоците покажа дека воспитувачите во јавните детски градинки позитивно го вреднуваат менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка, што значи дека **четвртата хипотеза се прифаќа.**

Во истражувањето претпоставивме дека директорите и стручните соработници во јавните детски градинки препознаваат индикатори со кои се карактеризираат климата и културата на установата. Од анализата на податоците се констатира дека **петтата хипотеза се потврдува, односно прифаќа.**

Од спроведената споредбена анализа на податоците можеме да заклучиме дека директорите и стручните соработници во јавните детски градинки имаат позитивни ставови кон индикаторите на трите аспекти преку кои се препознава

климата и културата во јавните детски градинки, а тоа значи дека **шестата хипотеза се потврдува односно прифаќа.**

Со добиените податоци од направената споредбена анализа можеме да заклучиме дека не постои статистички значајна разлика помеѓу мислењата и ставовите на директорите и стручните соработници со воспитувачите во врска со менаџирањето на климата и културата во детската градинка, иако постои несогласување во некои прашања. **Седмата хипотеза се прифаќа.**

Од анализата и споредбата на податоците во напред наведените табели, кои се однесуваат на позитивни ставови на родителите кон индикаторите на трите аспекти преку кои се препознава климата и културата во јавните детски градинки, се доаѓа до заклучок дека **осмата хипотеза се прифаќа.**

Од добиените податоци се заклучува дека родителите немаат интерактивен однос кон процесот на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка, што значи дека **деветтата хипотеза не се прифаќа.**

Во десеттата хипотеза беше претпоставено дека постои статистички значајна разлика во мислењата и ставовите на родителите и воспитувачите во врска со еден од начините за да се подобри климата и културата во една организација каква што е детската. Најголем број од воспитувачите (87,5%) имаат исто мислење, односно дека со тимска работа, меѓусебно почитување и толеранција, посветеност, одговорност и силно чувство за припадност, а тоа значи - **десеттата хипотеза не се потврдува** дека постои значајна разлика во мислењата и ставовите на вработените и родителите во однос на климата и културата за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на работа во овие организации.

Со единаесеттата хипотеза беше претпоставено дека постои статистички значајна разлика помеѓу ставовите и мислењата на родителите и директорите/стручните соработници во врска со начините за подобрување на

климата и културата. Ова наведува на фактот дека **единаесеттата хипотеза не се прифаќа односно потврдува** – не постои значајна разлика во мислењата и ставовите на родителите на децата и директорите и стручните соработници во однос на начините за подобрување на климата и културата за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на работа на детската градинка.

Од обработката на податоците дадени во табела бр.1 за директорите и стручните соработници може да се заклучи дека во јавните детски градинки постои доволно соодветна документација во која е регулирана и дефинирана климата и културата во овие организации. Ова значи дека **дванаесеттата хипотеза не се потврдува односно прифаќа** која гласи дека во детските градинки не постои доволно соодветна документација во која е регулирана и дефинирана климата и културата во овие организации.

IV. Заклучни сознанија и препораки

1. Заклучни сознанија

Изложените искуства и идеи во овој труд за институционалното предучилишно воспитание, односно подобрување на квалитетот на услугите во јавните детски градинки, упатува на заклучокот дека е време да сфатиме и да ја прифатиме улогата на сите учесници како активни субјекти во обезбедувањето на тој квалитет. Ова подразбира дека постојано треба да ја самовреднуваме својата работа, да се развива професионалното работење и учење, да се поставуваат цели за унапредување на предучилишното воспитание и образование и постојано да се следат постигањата на тие цели и сопствениот напредок; да се остварува контакт, иницирање и одржување на врска со сите вклучени страни во предучилишната дејност.

Предучилишниот период претставува исклучително важен, круцијален дел од човековиот живот. Во овој период од фундаментално значење е правилниот и квалитетен социо-емоционален, физичко–моторен и психо-когнитивен развој на детето. Предучилишното воспитание е сегмент од процесот на образование кој придонесува за правилна социјализација на единката во општеството, придонесува за полесно адаптирање во задолжителните образовни системи кои следат, кои понатаму му помагаат и го водат детето низ неговото интелектуално, психофизичко созревање и надоградување како личност.

Ниту една институционална активност во јавната детска градинка не е предмет на критика како што е организациската ефикасност и квалитетот на услугите, како и барањето стратегии за нивно подобрување. Во таа насока од особено значење е детето во јавната детска градинка да се води кон сопствено самоангажирање, иницијативност, способност да аргументира за своите ставови, постојано да ги надоградува своите знаења, односно доживотно да учи, со цел да израсне во единка која ќе го гради новото одржливо општество. Сè ова заедно ќе

придонесе детето да има реална слика за себе на секое ниво од неговиот возрасен развој.

Во образованието во Република Македонија, меѓу другото, една од најкритикуваните сфери е и оценувањето и вреднувањето на квалитетот на услугите во јавните детски градинки. Нивното подобрување, унапредување и усовршување е национален проблем поради фактот што тие се идентификационен код на атмосферата во која растат и се развиваат идните генерации на една нација на идната генерација на светот.

Како организирана, згрижувачка, воспитно-образовна установа, градинката е заинтересирана да создава и одржува позитивна клима и култура за подобрување на организациската ефикасност и квалитет во работата. Воспитувачите, директорите, стручните соработници и родителите на децата опфатени во градинките организираат, поддржуваат и обезбедуваат можности и услови за примена на современи методи и инструменти за менаџирање со климата и културата.

Во јавните детски градинки, во рамките на Програмата за професионален развој на згрижувачкиот и воспитно-образовен кадар, реализираат конкретни содржини и активности, но сè уште со самоевалуацијата на градинката нема егзактни индикатори за квалитет, а примената да обезбедува оценување на работа на кадарот од што ќе зависи наградувањето и напредувањето на кадарот во кариерата.

Интерните обуки во градинките не се одвиваат целосно преку систем на испитување и утврдување на образовните потреби, а особено во делот на менаџирањето со климата и културата, неговото иновирање и примената на методи и техники преку кои ќе се актуелизира учеството на сите субјекти во сопствената самоанализа и самовреднување на постигањата и напредокот.

Воспитувачите, како клучни носители на згрижувачката и воспитно-образовната работа во градинките, не се доволно оспособени за континуирана соработката со родителите и институциите за подобрување на организациската ефикасност, квалитетот во работата и следење, стручна поддршка и професионален развој на згрижувачкиот и воспитно-образовен кадар.

За сите учесници во згрижувачката и воспитно-образовната работа во јавните градинки не се организираат и реализираат циклуси на обуки, стручни разговори и анализи, меѓусебни консултации, работилници посветени на менаџирањето со климата и културата.

Родителите на децата опфатени во градинките не се доволно информирани, што предизвикува мал интерес за објективно следење, активно учество и придонес во подобрувањето на организациската ефикасност и квалитетот на услугите и целосно - работата на градинките.

Општествено-педагошката оправданост на ова истражување експлицитно се идентификува преку заклучните согледувања и препораките што се финален дел на трудот.

2. Препораки

Воспитувачите како фундаментални носители на дејноста, а во тој контекст и на климата и културата во јавната детска градинка, треба да ги прошират и бараат индивидуални или групни стратегии за интерактивна соработка и партнерство со родителите и семејствата од каде доаѓаат децата опфатени во јавните детски градинки. Аргументирано може да се тврди дека така ќе се создадат услови за обезбедување на клима и култура која ќе води кон подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите во јавната детска градинка.

Директорите, стручните соработници и стручните активи на воспитувачите треба да го планираат и програмираат видот, постапките и инструментите за самоследењето и самовреднувањето на примената на кодексот на однесување како начин за вреднување на постигањата на сите во функција на откривање на силните и слабите страни во постигнувањата и напредокот на сите. Од помош би било доколку се изработи програма за самовреднување на работата во детските градинки.

Во јавните градинки, самоевалуацијата треба да се прави врз основа на внатрешни индикатори за квалитет, односно во согласност со Стандардите за рано учење и развој, како дополнување на придружните документи од истиот. Би можело да се дефинираат индикатори кои ја карактеризираат климата и културата, според истите да се создадат придружни документи по теркот на документите кои произлегуваат од Стандардите за рано учење и развој. Истите би се однесувале на начинот, постапките, инструментите, структурата, содржината и видовите на стратегии за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите.

Програмата за професионален развој на кадарот кој работи во јавните детски градинки треба да се изготвува врз основа на испитување и утврдување на нивните приоритетни образовни потреби, од кои ќе произлезе формулација на темите за обуки. Покрај овие, во програмата треба да се планира циклус на обуки за менаџирањето со климата и културата како начин за подобрување на организациската ефикасност и квалитетот на услугите.

Јавните детски градинки треба да го операционализираат користењето на Кодексот на однесување и да изготват акционен план за примената на овој документ како начин за вреднување на однесувањето на сите учесници во дејноста како составен дел на Годишната програма за работа на јавната детска градинка и интерните правилници за самовреднување, оценување и

професионален развој на сите вработени. Директорите, стручните соработници и воспитувачите треба во континуитет да го анализираат кодексот на однесување на сите вработени во градинките и да изготват и да го применуваат правилникот или упатството за начинот на неговата примена.

Потребно е изготвување на краткорочна и долгорочна програма за континуирана обука на родителите на децата опфатени во детската градинка во која родителите ќе се оспособуваат за продуктивно партнерство, родителство и клима и култура во семејството во кое постои и има почит, разбирање и толеранција меѓу членовите; семејство во кое сите го обезбедуваат мирот, безбедноста и спокојството. Тоа ќе овозможи да се развива подготвителен период за продолжување на згрижувањето и воспитувањето на децата понатаму во детските градинки.

Сите горенаведени предлог-мерки треба да соодветствуваат со Стандардите за рано учење и развој, Програмата за рано учење и развој и Законот за заштита на децата.

Користена литература

1. Адигес, И., (1991), *Овладување со промените*, Скопје: Центар за кадровски и информатички услуги, Детра.
2. Алексоски, С., Цветановиќ, В., (2002), *Култура на општење во педагошката и во деловната комуникација*, Штип: Педагошки факултет “Гоце Делчев”.
3. Ангелоска-Галевска, Н., (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро.
4. Ангелоска-Галевска, Н., (2009), *Планирање на научното истражување – интерен материјал за постдипломците од менаџмент на образование*, Скопје: Филозофски факултет.
5. Банѓур, В., Поткоњаќ, Н., (1999), *Методологија на педагогијата*, Белград: Сојуз на педагошките друштва на Југославија.
6. Bennett, M., Madigan, I., Radulović, L., Miškeljin, L. (2013) *Vodič za samovrednovanje u predškolskim ustanovama*, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Digital Art, Beograd.
7. Vujičić, L. (2011), *Istrazivanje culture odgojno-obrazovne institucije*, Загреб: Mali professor.
8. Vujičić, L., (2008) *Kultura odgojno-obrazovne ustanove i kvaliteta promjena odgojno-obrazovne prakse*, *Pedagogijska istraživanja*, vol.5 (1).
9. Vujičić, L., (2011), *Kultura vrtica – sustav koji se kontinuirano mijenja I uci*, *Pedagogijska istrazivanja*; Vol.8 (2)
10. Гоцевски, Т., (2007), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет.
11. Гоцевски, Т., Сапунџиева, К., (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет.
12. Гоцевски, Т., (2009), *Економика на образованието*, Скопје: Филозофски факултет.

13. Гоцевски, Т., Гоцевски, С., (2009) Образовните системи во Европската Унија: организација, управување, финасирање, Филозофски факултет, Скопје
14. Дамовска, Л., (1997), *Компаративно истражување за воспитно-образовните вредности: во предучилишното воспитание и образование во Македонија, Полска и Чешка*, Круг, Скопје
15. Дамовска, Л., (2001), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: Круг.
16. Дамовска, Л. и др. (2009), *Стандарди за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Скопје: Министерство за труд и социјална политика.
17. Дамовска, Л., (2010), *Раниот детски развој и значењето на стандардите за рано учење и развој кај децата од 0-6 години*, Годишен зборник, Скопје: Филозофски факултет.
18. Димитровски, Р., (2004), *Организација и менаџмент*, Книга 1, Скопје:
19. Закон за заштита на децата, (2013), Службен весник на Република Македонија бр. 23/13
20. Закон о предшколском воспитању и образовању, (2010), Службеном гласнику РС, бр. 18/2010
21. Закон о Predškolskom odgoju I obrazovanju, (2013,) Narodne novine, бр. 94/13
22. Иванова, В., (2000), *Директор во училиште – новиот професионален профил*, Скопје: Култура.
23. Индикатори за квалитет на работата на училиштата - работна верзија, (2009) Скопје: Министерство за образование и наука и Државен просветен инспекторат.
24. Jovanovic – Vozinov, M., (2001), *Интеркултурни менаџмент*, Beograd: Univerzitet primeneti nauka.
25. Јовиќ, Б. (2005), *Современо училиште*, Скопје: Просветен работник
26. Камберски, К. (2000), *Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија*, Скопје: Филозофски факултет.

27. Камберски, К. (1994), *Од буквар до универзитет, развојот на образованието во Македонија по ослободувањето*, Просветно дело, Скопје.
28. Каменов, Е., (1988), *Предучилишна педагогија 1*, Скопје: Просветно дело.
29. Каменов, Е., (1988), *Предучилишна педагогија 2*, Скопје: Просветно дело.
30. Кодекс на однесување на стручните лица во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст и лица заинтересирани да се вклучат во системот на згрижување и воспитание на деца од предучилишна возраст
31. Кожух, Б., Ангелоска-Галевска, Н., (2012), *Увод во статистичка обработка на податоци*, Скопје: Филозофски факултет.
32. *Конвенција за правата на детето*, (1989), Њујорк, Генералното собрание на ОН
33. Ljubetić, M., Zrilić, S., (2012) (urd.), ***Педагогија и култура***, Kultura kao polje pedagoške akcije: odgoj, obrazovanje, kurikulum, Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.
34. MacNeil, A., Prater, D., Busch, S., (2009), *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, The effects of school culture and climate on student achievement, vol. 12, No. 1
35. Микуновиќ, Љ., (1999), *Современ лексикон на странски зборови и изрази*, Штип: Венеција.
36. *Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 – 2015 со придружни документи*, Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.

37. *Педагошка енциклопедија II и III*, (1989) (red. Potkonjak, N. i Šimleša, P.), Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
38. Mijo Cindrić, M., Domović, V., Matijević, M. (2008), *Педагог у анд ње кноџедге социету*, Vol. 1, Zadar
39. Mijo Cindrić, M., Domović, V., Matijević, M. (2008), Petani R., Zulim J., „Roditelji i škola – partneri u odgoj i obrazovanju: prikaz empirskog istraživanja”, *Pedagogy and the knowledge society*, Vol. 2, Zadar
40. Петковски, К., (1998), *Менаџмент во училиште*, Скопје: Просветен работник.
41. Plantak, K., Buček, O., (2012) (urd.), *Kultura odgojno - obrazovnih institucija*, Vara
42. Posavec, K., Sablić, M., (2012) (urd.), *Педагогика и култура*, Interkulturalna pedagogija: prema novim razvojjima znanosti o odgoju, Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.
43. Програма за едукација на децата од предучилишна возраст во установите за згрижување и воспитување на деца, со процесот на одгледување и конзумирање на здрава храна (2014), Службен весник бр. 98/14
44. Програма за рано учење и развој (2014), Службен весник бр.46/14
45. Програма за рано учење и развој за деца со пречки во развојот (2015), Службен весник бр.85/15
46. Samuelsson Ingrid P., Kaga, Y., (2009) (eds), *Тхе цонџрибуџион оф еарлу цхилдхоод едукаџион њо а сусџаинабле социету*, Paris: UNESCO.
47. Sergiovani, Thomas J., *The importance of school climate and school culture.*

48. Slunjski, E., Ljubetić, M. и др., (2012), Priručnik za samovrednovanje ustanova ranoga i predškolskog odgoja i obrazovanja, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb,
49. Смилевски, Ц., (2000) *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, Скопје: Детра.
50. Статистички преглед број 2.4.16.01/8, *Установите за згрижување и воспитување на деца - детски градинки – центри за ран детски развој, 2015*, Државен завод за статистика, Скопје, 2016
51. Стојановски, М., *Материјали од предметот Менторство*, Битола: Педагошки факултет.
52. Sušanj, Z., (2005), Organizacijska klima i kultura, Naklada sklap.
53. Suzić, N., (2005), *Педагогија за ЦДМ век*, Ванја Лука: TT-Centar.
54. Тајчи, Ноел М., (1994), *Управување со стратешки промени*, Скопје: Агенција Скај.
55. Torkington, K., Landers, C., (1999), *Енхансинг џе скилс оф еарлу цхилдхоод џраинерс*, Oxford: Bernard van Leer Foundation/ UNESCO, IBH Publishing.
56. Фалмер, Роберт М., (1994), *Новиот менаџмент 1*, Скопје: Агенција Скај.
57. Фалмер, Роберт М., (1995), *Новиот менаџмент 2*, Скопје: Агенција Скај.
58. Hrvatić, N., Klapan, A., (2012) (urd.), *Педагогија и култура: теоријско-методолошка одреденја педагогиске зnanosti*, Zagreb: Hrvatsko pedagogijsko društvo.
59. Cindrić, M., Domović, V., Matijević, M., (2008) (urd), *Педагогу анд џе Кноџледг е Социџу*, Volume 1, Zagreb: Učiteljski fakultet.

60. Cindrić, M., Domović, V., Matijević, M., (2008) (urd), *Педагог у анд љхе Кноњледг е Социелу*, Volume 2, Zagreb: Učiteljski fakultet.
61. Школство у ФНР Југославија 1945-1951, Београд, 1952, според Камберски, К., (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија, Филозофски факултет, Скопје
62. Шуклев, Б., Дракулевски, Љ., (2001), *Стратегиски менаџмент*, Скопје: Економски факултет.
63. Шуклев, Б., (2004) *Менаџмент*, IV И., Економски факултет, Скопје
64. Шуклев, Б., (2016) *Менаџмент*, IX И., Економски факултет, Скопје

Преглед на линкови:

1. Преземено на 09.02.2013 <http://www.tandf.co.uk/journal>
2. Преземено на на 09.02.2013 <http://www.tandf.co.uk/journal> на 09.02.2013
3. Преземено на 23.09.2015
<http://bedfordifhs.sharpschool.net/common/pages/DisplayFile.aspx?itemId=21776345>
4. Преземено на 05.09.2014
http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=174783
5. Преземено на 10.12.2012 <http://cnx.org/content/m13867/latest/>
6. Преземено на 20.09.2014
<http://www.predskolci.rs/HTML/impres/www.impres.rs/home/index.html>
7. Преземено на 20.09.2014
<http://www.predskolci.rs/HTML/impres/www.impres.rs/home/index.html>
8. Преземено на 11.11.2013
http://www.mtsp.gov.mk/WBStorage/Files/kodeks_odnesuvanje_strucni.pdf

ПРИЛОЗИ

Прилог број 1 Прашалник за воспитувачи

Во овој прашалник ќе најдете на мислења искажани во вид на претпоставки или тврдења кои се однесуваат на менаџирањето со климата и културата во јавните детски градинки. Прочитајте внимателно и проценете во колкава мера се совпаѓа Вашето мислење со мислењата искажани во прашалникот.

Прашалникот содржи повеќе прашања. На некои од нив треба да изберете еден одговор т.е. одговорот кој се совпаѓа со Вашето мислење. На други прашања треба да дадете оценка од 1 до 5, со што цифрата 5 ја има највисоката вредност, при што ја заокружувате цифрата која се совпаѓа со Вашето мислење.

Прашалникот е анонимен! Само Вашите искрени одговори ќе придонесат во објективноста на истражувањето. Однапред Ви благодариме за издвоеното време.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	Место: _____
Група во која изведувате воспитно-згрижувачка работа	а) јасли б) прва мала в) втора мала г) средна д) голема
Степен на образование	а) средно б) виша в) високо г) мр
Работно искуство во згрижувачката и воспитно-образовната дејност	(наведете со зборови и бројки, односно години/месеци)
Извршител на функција	а) воспитувач б) неговател в) волонтер во згрижувачко-воспитно-образовна дејност

1. Како Вие работите на подобрување на угледот и обележјата на градинката:

(заокружете еден или повеќе од понудените одговори)

а) со одговорност за личното однесување во и надвор од градинката,

б) со примена на различни форми, методи, постапки, стратегии и техники на реализација на воспитно-згрижувачкиот процес;

в) со примена на модели на активна, проблемска, развојна и истражувачка работа во која децата се сигурни, безбедни, слободни и се чувствуваат пријатно и добредојдено;

г) професионално и хумано однесување кон децата и нивните родители; ;

Означете го со знакот ✓ тврдењето кое најмногу се совпаѓа со Вашето мислење!

СЕКОГАШ

ПОНЕКОГАШ

НИКОГАШ

2. Со Вашето работење во згрижувачко-воспитно-образовната дејност, Вие создавате услови во кои детето се чувствува:

а) пријатно и како дел од заедницата

б) секое дете слободно се изразува

в) децата преземаат иницијативи за промени во опкружувањето					
г) децата се зближуваат меѓу себе заради остварување на индивидуален напредок					
д) кај децата се развиваат социјалните вештини					
3. Дали на децата им овозможувате да истражуваат и учат како да бидат независни: (заокружете еден од наведените одговори)					
а) да					
б) не					
в) делумно					
Во следниов дел понудени се тврдења, а Ваша задача е да дадете лична проценка за тоа до кој степен се согласувате со истите! (Означете со знакот ✓)					
4. Со мојата работа создавам и одржувам сигурни, здрави и стимулативни услови во кои децата истражуваат и учат.	никогаш	ретко	понекогаш	често	секогаш
а) создавам сигурен простор за децата кој со леснотија може да се надгледува					
б) создавам пријатен простор во кој децата се чувствуваат слободни за време на активностите;					
в) го организирам просторот според потребите и интересите на децата;					

г) ги охрабрувам децата за да земат активно учество во планирањето, уредувањето и одржувањето на училницата.					
5. Применувам различни стратегии на поучување со цел да го поттикнам чувството за припадност кон заедницата, кај децата и нивното учество во создавањето и обликувањето на климата и културата во занималната:	Вопшто не ги применувам	Ретко ги применувам	повремено ги применувам	Често ги примениувам	Во потполност ги применувам
а) На децата им давам јасни објаснувања во врска со своите очекувања за нивното однесување - едни кон други, кон другите вработени и околината која ги опкружува;					
б) со ангажирање на сите деца да учествуваат во креирање на правилата за работа;					
в) преку користење на демократски вредности (одговорност, права, приватност, безбедност, мир и толеранција, почитување на различностите и сл.)					
г) со користење на различни начини кои ја поттикнуваат самоконтролата и независноста кај децата;					
д) им давам насоки во однесувањето на децата кои одговараат на личноста и нивното развојно ниво;					
6. При работењето остварувам партнерство со семејството и родителите, а членовите можат да учествуваат во учењето и развојот на децата:	Никога	Ретко	Понекогаш	Често	Секкогаш
а) членовите на семејството се добродојдени и почитувани во училницата и учествуваат во воспитно-образовниот процес и животот на децата;					
б) со членовите на семејството заеднички донесуваме одлуки во врска со условите за престој и постојано ги информираме за вршењето на воспитно-образовните активности;					

в) редовно комуницирам со родителите и семејството за да дознае нешто повеќе за средината од каде доаѓа детето и да ги земам предвид интересите и потребите на децата.					
г) Создавам можности семејствата да учат едни од други и да се поддржуваат.					
д) Ги чувам во доверба информациите за родителите и семејствата на децата.					
7. Во мојата секојдневна работа ги користам изворите од семејната култура за да ги збогатим развојните искуства на децата:	Никога	Ретко	Понекогаш	Често	Редовно
а) Поканувам членови од општествената заедница (професионалци и други јавни личности) со цел да се збогати развојното искуство кај децата					
б) им помагам на семејствата да дојдат до информации, извори и услуги кои им се потребни за целокупниот развој на своите деца.					
в) Ги користам своите стручни знаења и на родителите им ги зголемувам компетенциите преку обука или други форми на стручно усовршување кои можеме да ги понудиме во јавната детска градинка.					
г) Им помагам на родителите во социјализацијата и способностите на децата за решавање на проблеми.					
8. При работењето давам подеднакви можности на секое дете и семејство да учествуваат во воспитно-образовниот процес, без разлика на полот, расата, етничката припадност, култура, мајчин јазик, социоекономскиот статус или посебни потреби:	Никога	Ретко	Понекогаш	Често	Секкогаш
а) Свесен-а сум за своите убедувања, ставови и искуства и за тоа дека тие влијаат на децата и родителите					

<p>б) Се однесувам со почит, уважување и загриженост кон секое семејство и изнаоѓам начини да го вклучам во животот на нивното дете кое го има во јавната детска градинка.</p>					
<p>в) Ги приспособувам условите и активностите со цел децата со различни способности да учествуваат во нив.</p>					
<p>9. На кој начин Вие ги информирате родителите за напредокот и развојот на нивното дете? (Заокружете еден или повеќе одговори)</p>					
<p>а) преку заеднички родителски средби</p>					
<p>б) преку индивидуални родителски средби</p>					
<p>в) преку телефон</p>					
<p>г) преку електронска пошта</p>					
<p>10. Дадете проценка за квалитетот на менаџирањето со климата и културата во детската градинка од страна на:</p>	<p><i>(заокружете ја оценката)</i></p>				
<p>ДИРЕКТОРОТ (како раководен орган)</p>	1	2	3	4	5
<p>УПРАВНИОТ ОДБОР (како управен орган)</p>	1	2	3	4	5
<p>СТРУЧНИОТ СОВЕТ</p>	1	2	3	4	5
<p>ОРГАНОТ ЗА ВНАТРЕШНА КОНТРОЛА</p>	1	2	3	4	5
<p>СОВЕТОТ НА РОДИТЕЛИ</p>	1	2	3	4	5
<p>ВРАБОТЕНИТЕ КОИ ЈА ИЗВРШУВААТ ЗГРИЖУВАЧКО-ВОСПИТНАТА ДЕЈНОСТ</p>	1	2	3	4	5
<p>ДРУГИТЕ ВРАБОТЕНИ</p>	1	2	3	4	5
<p>РОДИТЕЛИТЕ НА ДЕЦАТА</p>	1	2	3	4	5

11. Колку, според Вас, е значаен угледот и промоцијата на градинката за поголем опфат на деца и поголемо задоволство на родителите?

(изберете еден од понудените одговори)

а) многу

б) малку

в) воопшто не е значаен

12. Дали вие како вршител на згрижувачко-воспитната дејност целосно давате придонес за создавање на позитивна клима и култура во вашата градинка:

(изберете еден од понудените одговори и дадете ваша оценка од 1 до 5)

а) да

б) не

1

2

3

4

5

13. Дали родителите на децата од вашата градинка се битен ресурс за воспоставување на позитивна работна и пријатна атмосфера за престој и работа на сите?

(изберете еден од понудените одговори и дадете ваша оценка од 1 до 5)

а) да

б) не

1

2

3

4

5

14. Дали вршите самопроценка на квалитетот на вашата работа?

(изберете еден од понудените одговори и дадете ваша оценка од 1 до 5)

а) да

б) не

1

2

3

4

5

15. Според Ваше мислење, како ќе се подобри климата и културата во вашата детска градинка:

(Изберете еден или повеќе од понудените одговори)

а) со редовно следење на текот на работата и атмосферата за работа;

б) со тимска работа, меѓусебно почитување и толеранција, посветеност, одговорност и силно чувство за припадност;

в) со почитување на пропишаниот кодекс на однесување;

г) со оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуирано професионално усовршување;

д) со самовреднување на јавната детска градинка како установа и организација;

ѓ) со почитување на детето и неговите права.

Прилог број 2

Чек-листа за директори и стручни соработници во детската установа

Во оваа чек-листа ќе најдете на мислења искажани во облик на претпоставки или тврдења кои се однесуваат на документацијата во која е евидентирана климата и културата во јавните детски градинки. Прочитајте внимателно и проценете во колкава мера се совпаѓа Вашето мислење со мислењата искажани во чек листата.

Чек-листата е анонимна! Само вашите искрени одговори можат да придонесат во објективноста на истражувањето. Однапред Ви благодарам за издвоеното време.

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	Детска установа: _____ Место: _____
Која е вашата функција што ја остварувате во детската установа во која сте вработени (заокружета ја вашата функција и одговорете на бараните податоци):	
❖ ДИРЕКТОР	Степен на образование:
	Години (месеци) на работно искуство:
	Години (месеци) на функцијата директор:
❖ СТРУЧЕН РАБОТНИК	Степен на образование:
	Години (месеци) на работно искуство:
❖ СТРУЧЕН СОРАБОТНИК	Степен на образование:
	Години (месеци) на работно искуство:

1. Во рамките на годинашната програма кој ја изработувате е опфатена програма за подобрување на климата и културата во јавната детска градинка:

(Заокружете еден од понудените одговори)

а) да, во континуитет

б) не

в) не знам

2. Постои значајна поврзаност, во делот на менаџирањето со климата и културата, помеѓу индивидуалната програма за работа на директорот, педагогот и психологот и годишната програма за работа на градинката:

(Заокружете еден од понудените одговори)

а) да

б) не

в) не знам

3. Во програмата за подобрување на климата и културата во детската градинка постои и дел за самовреднување?

(Заокружете еден од понудените одговори)

а) да

б) не

в) не знам

4. Во Правилникот за организација и систематизација на работните места (во описот и пописот) јасно се дефинирани одговорностите и правата на сите вработени во однос на хиерархијата на раководење.

(Заокружете еден од понудените одговори)

а) да

б) не

в) не знам

5. Во јавната детска градинка се применува кодексот на однесување :
(Заокружете еден од понудените одговори)
а) да
б) не
в) не знам
6. Во јавната детска градинка, без кодексот на однесување, се спроведуваше начин на работење каков што е пропишан во кодексот:
(Заокружете еден од понудените одговори)
а) да
б) не
в) не знам
7. Реална беше потребата од донесување на документ, каков што е кодексот на однесување, со цел подобро функционирање на детските градинки како организации.
(Заокружете еден од понудените одговори)
а) да
б) не
в) не знам
8. Постои Правилник за професионален развој на воспитно-образовниот кадар во јавната детска установа:
(Заокружете еден од понудените одговори)
а) да
б) не
в) не знам

<p>9. Постои Правилник за наградување и казнување на вработените во јавната детска установа:</p> <p style="text-align: right;"><i>(Заокружете еден од понудените одговори)</i></p>
а) да
б) не
в) не знам
<p>10. Постои посебна програма за јавна и културна дејност на јавната детска установа:</p> <p style="text-align: right;"><i>(Заокружете еден од понудените одговори)</i></p>
а) да
б) не
в) не знам
<p>11. Во програмата за работа со родители постои посебен дел – анекс кој се однесува на правилата за престој и начини на информирање, соработка на родителите со детската градинка.</p> <p style="text-align: right;"><i>(Заокружете еден од понудените одговори)</i></p>
а) да
б) не
в) не знам
<p>12. Во планирањата на воспитно-образовните активности на воспитувачите е вградена програмата за работа и соработка со родителите на децата:</p> <p style="text-align: right;"><i>(Заокружете еден од понудените одговори)</i></p>
а) да
б) не

в) не знам

13. Каква е вашата сèвкупна оценка за веќе воспоставената клима и култура во детската градинка во кој работите?

1 2 3 4 5

14. Што би измениле, со цел за подобро менаџирање на истата, во однос на климата и културата?

а) подобрување на меѓучовековите односи на релација вработен - вработен, вработен - родител и вработен - дете

б) подобрување на менаџирањето со јавната детска градинка

в) насочување кон професионализам и континуиран професионален развој на вработените во јавните детски градинки

г) подобрување на условите за работа во јавните детски градинки

д) сите гореспоменати

ѓ) дополнете _____

15. Во колкав степен Вие со вашето професионално и приватно дејствување придонесувате за позитивно канализирање на климата и културата со цел подобрување на ефикасноста, организацијата и квалитетот на работата на детската градинка?

1 2 3 4 5

Прилог број 3

ПРАШАЛНИК ЗА РОДИТЕЛИТЕ НА ДЕЦАТА

Скала од Ликертов тип

ОПШТИ ПОДАТОЦИ	Детска градинка
	Место
Пол	а) машки б) женски
Возраст	а) помалку од 30 години б) од 30 до 40 години в) од 40 до 50 години г) над 50 години
Образование	а) основно б) средно в) виша г) високо д) м-р г) д-р
Вашето занимање	а) службеник во администрација б) работник в) земјоделец г) останато

Во табелата се наоѓаат низа на тврдења за начинот на организацијата на менаџирањето со климата и културата во јавната детска градинка. Ваша задача е да ги изнесете степенот на Вашето согласување, односно несогласување со секое тврдење, на тој начин што со знакот ✓ ќе го одбележите одговорот во соодветната колона. Овде нема "точни" и "неточни" одговори, сите одговори се добри, само ако се искрени, ако го претставуваат она што навистина го мислите и чувствувате.

ТВРДЕЊА	Потполно се согласувам	Главно се согласувам	Неодлучен сум	Главно не се согласувам	Не се согласувам
1. Според Вас, Вие имате важна улога за подобрување на работата на детската градинка					
а) дадени ви се можности за соработка со воспитувачкиот и раководен кадар во градинката					
б) учествувате во донесувањето на важни одлуки					
в) воопшто немате таква улога					
2. Според Ваше мислење воспитувачот треба:					
а) да биде непристрасен, објективен, отворен и подготвен да им даде поддршка и помош на децата во процесот на воспитување и развој.					
б) со своето однесување во воспитно-образовниот процес да промовира високи морални вредности.					
в) да биде пример за детето					
г) да соработува со родителите, колегите и					

другите учесници во дејноста.					
д) да има близок, топол и соработнички однос со децата.					
ѓ) да има разбирање и почитување на личноста на детето и родителот.					
е) да работи јасно, трпеливо и со достапно објаснување и давање на информации за децата.					
ж) да има рамноправен и правичен однос кон сите деца подеднакво.					
з) да создава позитивна, прифатлива работна атмосфера и дисциплина во групата					
с) да остварува добронамерна комуникација со сите посредни и непосредни вклученици во работата на градинката					
и) да ги почитува различностите и правата на децата и родителите					
3. Воспитувачот во детската градинка е еден од најважните фактори за позитивно канализирање на климата и култура на однесување.					

4. Вашето дете престојува во детска градинка со углед и промоција на вредностите и постигањата.					
5. Најчесто во детската градинка сте дале придонес во:					
а) Подобрувањето на условите во згрижувачко –воспитно-образовната работа					
б) Со редовната комуникација со раководниот и воспитувачки кадар					
в) Со самоинцијативност за ваше вклучување во работата на детската градинка					
6. Кои се начините за да се подобри климата и културата во една организација каква што е детската градинка					
а) со редовно следење на текот на работата и атмосферата за работа;					
б) со тимска работа, меѓусебно почитување, толеранција, посветеност и одговорно и силно чувство на припадност од страна на вработените;					
в) со почитување на воспоставениот кодекс на					

однесување.					
г) со оспособување на воспитувачите и раководниот тим за самовреднување и континуиран професионален развој;					
д) со самовреднување на градинката во целина;					
ѓ) директор (раководител) со позитивни лични и професионални особини.					