



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

**Управување и организација на наставата во
првиот образовен циклус**
(магистерски труд)

МЕНТОР:

Проф. д-р Лена Дамовска

КАНДИДАТ:

Ивана Марковска

Скопје, 2017 година

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Вовед.....	3
1. Поим и суштина на менаџирањето во наставниот процес.....	5
1.1 Значењето на современиот образовен менаџмент.....	9
1.2 Основни функции на менаџерскиот тим.....	11
1.3 Тимската работа како предуслов за управување и организација на образованите институции.....	15
2. Менаџмент на образовните институции.....	17
2.1 Современиот менаџмент и основните училишта.....	19
2.2 Менаџирањето и стручната служба во основното училиште.....	22
2.3 Наставникот и успешното менаџирање.....	24
3. Управување и организација со образовните институции.....	26
3.1 Модели на менаџмент и лидерство во образованието.....	28
3.2 Управување и организација низ концептот на основното образование во Р.М.....	29
3.3 Специфичности на управување и организација во првиот образовен циклус во приватното основно училиште Јахја Кемал.....	38

II. МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето.....	47
2. Цел и карактер на истражувањето.....	48
3. Задачи на истражувањето.....	50
4. Хипотези на истражувањето.....	52

5. Варијабли на истражувањето.....	53
6. Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	54
7. Примерок на истражувањето.....	55
8. Анализа и интерпретација на податоците.....	55
9. Организација и тек на истражувањето.....	57

III. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ

1. Квалитативна анализа на резултатите добиени од полуструктурирано интервју наменето за директорите во приватни и државни основни училишта.....	59
2. Квалитативна анализа на резултатите добиени од полуструктурирано интервју наменето за стручната служба во приватни и државни основни училишта.....	63
3. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од истражувањетоспроведено на наставници од државни и приватни училишта.....	66
4. Препораки за понатамошен развој на управувањето и организацијата на наставата во првиот образовен циклус.....	93
Литература.....	94
Прилози	98

I. ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Вовед

Истражувачкиот интерес во нашиот магистерски труд, оди во насока да се одговори на многу прашања кои се однесуваат на потребата од современо менаџирање, управување и организација на одделенската настава, поточно првиот образовен циклус. Имено кога станува збор за управување и раководење пресудно е самата воспитно- образовна организација да има квалитетен менаџер. Тој треба да поседува креативност и знаење за да може успешно да ги извршува целите на самата воспитно- образовна организација.

Самиот процес на менаџмент во себе ги апсолвира: планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето, контролата. Во воспитно образовниот систем неопходен е современ менаџмент што ќе значи воведување современи форми на управување. Поради сето ова сметам дека наставникот треба да е доволно едуциран и да има висок степен на професионален развој, и да биде добар менаџер кој ќе умее да ја менаџира климата во училиницата.

Менаџерот во воспитно-образовниот процес треба да умее да обезбеди услови за ефикасно извршување на самиот процес, да планира, да обезбеди услови на самата воспитно-образовна организација, да дејствува како авторитет кој одговорно ќе управува, раководи, мотивира и има контрола над сето тоа.

Организацијата и управувањето на наставниот процес се сфаќа како систем на знаења, сознанија, постапки, идеи, односи како на учесниците во остварување на воспитно-образовниот процес така и на оние кои обезбедуваат тој непречено да се одвива.

Организацијата претставува функција на менаџерот според која тој ги подредува активностите и ја утврдува одговорноста за извршување на задачите.

Сметаме дека човекот од самото раѓање е припадник во некоја организација, и откако ќе се постави прашањето дали во организациска смисла е дел од воспитно-образовниот процес-одговорот е позитивен. Организацијата на воспитно-образовниот систем е всушност една цела мрежа на институции и организации кои на ефикасен начин ја извршуваат воспитно-образовната работа.

Во услови кога постои реформирање на потсистемот на основно образование, менаџирањето, управувањето и организацијата се наметнуваат како прашање на кое што треба да се дадат научни одговори потребни за секојдневната практика. Токму оваа идеја иницираше мотив за да преку овој магистерски труд се обидеме да добиеме значајни научни податоци кои ќе овозможат унапредување на процесот на управување и менаџирање на образованието.

1. Поим и суштина на менаџирањето во наставниот процес

Последниве децении се карактеризираат со длабоки промени претставени како општествено економски трансформации и претставуваат голем предизвик во развојот на сите сегменти на општеството, а посебно за нас значајно образовниот систем. “Овие промени влијаат врз развојот на образованието, менаџирањето на човечките ресурси и потенцијал и во основа образовните институции несмеат да останат настрана од промените односно тие треба да се приспособат кон пазарните услови на работење бидејќи, образованието и промените на образованието се вечни теми во секое општество и во секое време”.¹

Но сето тоа не може да се оствари доколку нема промени во работата, начинот на управување и организирање на наставниот процес во образованите институции кој од друга страна пак бара и воведување на современ и квалитетен менаџмент. Токму една ваква работа се забележува во начинот на работа, управување и организирање во приватните училишта како што е примерот со основното училиште Јахја Кемал кое уште во самиот момент на отпочнување со работа ги почитува принципите и законитостите на современиот менаџмент. Наспроти овој пример државните училишта се соочуваат со предизвикот да воспостават нова организациска поставеност во училиштата, а менаџментот досегашната функција на педагошки раководител и администратор да ја замени со поголема образована и општествена одговорност односно како менаџерски тим кои ги креира, промовира, реализира и евалвира случувањата и промените во училиштето.

За да се анализираат сите аспекти на успешното управување, организирање и генерално менаџирање со наставниот процес пристапуваме кон анализа на стручната литература во однос на

¹Спасовски, Л., (2003), *Општествено-економски промени и потребата од промените во образованието*, Образовни рефлексии, (1-2/2003) Скопје: Биро за развој на образованието стр.63

дефинирање и поим на определба на менаџирањето во поширока и потесна смисла на неговото значење.

Во стручната литература постојат повеќе дефиниции кои што го дефинираат менаџментот од повеќе аспекти и тоа: како процес, како дисциплина, во неговата организациска улога итн. Во таа смисла менаџментот се дефинира: „како начин“ за определување на долгорочната приспособливост на претпријатието кон опкружувањето. Тој се дефинира како „...процес на идентификација, избирање и извршување на најпрофитабилен начин на поставените цели, остварување на долгорочна компатибилност меѓу внатрешните искуства и ресурсите на една организација и конкурентското, економското и општественото опкружување во кој работи организацијата”². Исто така менаџментот се дефинира и како интедисциплинарна наука која го подига сопственото научно ниво. Менаџментот претставува примена на интердисциплинарната системска наука која ги анализира проблемите, значи одлучување и примена на решенијата во организацијата. Од друга страна пак менаџментот се толкува и како систематизирано знаење за ефикасно управување со акциите на претпријатието во насока на остварување на дефинираните цели. Менаџментот исто така претставува збир на систематизирано знаење, засновано на општи принципи кои се верификуваат во деловната практика. Но оној третман кој што за нашиот магистерски труд е особено значаен е пристапот во кој што се вели дека „...менаџментот е збир на знаења за управување.”³ Управувањето како исклучително битно значење за наставниот процес во литературата добива пошироки толкувања меѓутоа ние би ја издвоиле онаа која е најзначајна за нашиот предмет на истражување. Во таа насока управувањето се дефинира како процес на планирање, организирање, насочување, координирање и контролирање на луѓето, методите и финансиите за да се обезбеди оптимално остварување

²Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје: Филозофски факултет, стр 20

³ibid, стр 21

на целите. Овој процес е неминовен без менаџерите и во основа тие го изучуваат менаџментот за да го унапредот управувањето.

Сепак може да се синтетизира една дефиниција која во себе ќе ги инкорпорира најголемиот број на аспекти на менаџментот и управувањето. „ Менаџментот е универзален процес на ефективно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварувањето на однапред дефинираните цели на претпријатието. Во оваа дефиниција јасно се издефинирани четири елементи кои го карактеризираат менаџментот, а тие се:

- “Тој е процес кој во себе ги апсолвира : планирањето, организирањето, координирањето, мотивирањето и контролата;
- локацијата и употребата на ресурсите во кои спаѓаат: суровините, машините, пазарите и парите;
- Ефективно и ефикасно извршување на работата од други луѓе;
- Поставување на однапред поставените цели.”⁴

Менаџментото како процес кој што е насочен кон сеопфатноста и универзалноста како и кон остварување на однапред поставените цели егзистира многу одамна и се почесто се поставува прашањето дали може да се определи како професија. На ова прашање може да се даде позитивен одговор бидејќи да се водат процесите на планирање, координирање, организирање, мотивирање, контролирање и слично е далеку од задоболување на обично општествена потреба, но исто така системот на знаења кои менаџерот треба да ги посетува се различни од сите останати професии. Немора да се истакнат бројните можности кои се нудат за учење и стекнување на знаења за менаџментот како процес и менаџирањето како професија. За ефикасност и ефективност во работата на менаџерот се определуваат неколку лични и ситуациски фактори кои директно влијаат на управувањето. Тие фактори се однесуваат на:

⁴Ibid, стр. 22

- барање на задачите
- очекувања и однесување на колегите
- очекувања, карактеристики и однесувања на подредените
- организациска политика и култура
- личност, минато, очекувања и искуство на менаџерот
- очекувања и однесувања на претпоставените.

За остварување на ефикасно и ефективно менаџирање и управување како и организација на наставниот процес особено значајни се функциите кои што менаџментот треба да ги поседува. Според многу автори основните функции се однесуваат на планирање, организација, координирање, мотивирање и контрола.

Заради поуспешно менаџирање на образовните институции, во Р. Македонија се иницираше процес на децентрализација и локална демократија. На некој начин централната власт се пренесува на локално ниво и на тој начин се зголемуваат овластувањата на локалната самоуправа за самостојно управување. Во оваа насока особено значаен чекор е пренесувањето на надлежностите за основање, управување и раководење на училиштата од централната власт на општините и на градот Скопје. Бидејќи образованието е значајна сфера на секое општество оттука и за потребите на овој труд многу е битно да се разгледа прашањето за начинот на кој што се управува и раководи со училиштата, начинот на кој што се организира наставниот процес, но и потребата сите процедури и одлуки за донесување да се сфатат како составен дел на менаџирањето на секое училиште. Во таа смисла значајни субјекти во овој процес се директорот во училиштето, стручна служба и самите наставници како директни носители на наставниот процес.

1.1 Значењето на современиот образовен менаџмент

Промените насочени кон осовременување во последните години беа насочени во сите домени во општественото живеење. Тоа не беа едноставни реформски промени бидејќи навлегуваат во постојниот општествен економски но и образовен систем, па оттаму се размислуваше и нудеа разни концепти како истите да се спроведат во кој период да се имплементираат и во колку фази да се изведуваат. Паралелно со овие процеси се размислуваше и за начин на воведување на современ и квалитетен менаџмент како базичен услов за успешно остварување на поставените цели. Во контекст на образовниот систем современиот менаџмент претпоставува ефикасно и ефективно остварување на поставените цели кој ќе биде способен за имплементирање на современи образовни трендови без кои неможе да се замисли современиот воспитно-образовен, научно- истражувачки систем. Современиот менаџмент во образованието е клучно тело во училишната организација кое треба постојано да дава стручна помош, лична поддршка на наставниците во текот на реализација на поставените цели на училиштето. Поаѓајќи од ова гледиште во литературата се вели дека: "...Новата технолошка парадигма претставува збир на меѓусебно поврзани технички организациони и менаџерски иновации чија предност е во новиот асортиман на производи и производни системи и услови без кои неможе да се замисли современата економска структура на општеството."⁵

Токму затоа терминот современ менаџмент треба да се препознае во способностите и вештините на менаџерите кое во основа се базира на професионалните компетенции и високо стручното раководење, управување и организирање на воспитно образовните институции. За постигнување на оваа цел образовниот систем во Р. Македонија треба да биде насочен кон поттикнување на современиот менаџерски пристап.

⁵Гоцевски, Т. Сапунџиева, К. (2008), *Основи на менаџментот и претприемништвото во образованието*, Скопје: Филозофски факултет, стр 86

Современиот пристап претставува иновативен пристап кај поединците, организациите и општеството во целина. Иновациите имаат за цел да водат кон креирање и промовирање на нешто што е ново, нешто што е различно и води кон нова развојна димензија.

Се повеќе се забележува зголемен интерес за успешно и современо менаџирање на воспитно образовниот процес и тоа поизразен и поинтензивен интерес не само кај кадрите кои што имаат одредена раководна функција во образовните институции во нашата држава, туку и кај студентите кои се определиле да студираат за токму ваков стручен профил. Во литературата се забележуваат дефинирани карактеристики на современиот менаџер кои треба да бидат дел од развојот на нивниот професионален профил, а тоа се:

- “Да бидат оспособени за превземање деловен ризик
- Да можат да донесат одлука
- Да можат да управуваат и раководат
- Да имаат смисла за почитување на хиерархија
- Да се одлични организатори
- Да поседуваат смисла за мотивирање на луѓето
- Да можат успешно валоризираат образовните и останатите услови на пазарот
- Да можат да постават цели и да ги мобилизираат ресурсите за остварување на тие цели
- Да имаат смисла за современост и за нови трендови
- Да се флексибилни
- Да ја познаваат воспитно образовната и истражуваќата технологија
- Да имаат смисла за следење на пазарот на трудот од аспект на понудата на работни места и потррбата од знаење од такви работни места

- Да имаат способности да ги насочуваат активностите на сите вработени кон остварување на поставените цели на институцијата и сл.”⁶

Сепак мора да забележиме дека за подобрување на современото образование во Р. Македонија не е доволно да се промовира само современ менаџер кој води кон успешно осовременување и постигнување на поставените цели. Сметаме дека е потребно да се размислува и осовременат наставните програми, да се врши професионално усовршување на наставниот кадар, да се воведат нови современи методи на настава и учење од една страна, како и од друга страна водење наградување, менаџирање и мотивирање на човечките ресурси во секоја образовна институција како работна организација.

1.2 Основни функции на менаџерскиот тим

Постојат повеќе прашања кои се обидуваат да го поврзат менаџментот со образованието, едно од нив е прашањето за определбата на функциите на менаџментот како современ и неодминлив процес. Одговорите на ова прашање се значајни заради тоа што улогата на менаџерот во секоја сфера е насочена кон тоа да ги развива институциите преку различни настани кон остварување на однапред поставени цели.

Во литературата се вели дека функциите на менаџментот имаат универзален карактер и примена но се разбира дека постојат големи специфики во начинот на неговото функционирање кога станува збор за образовните институции.

Иако непостои прецизно утврден број на функции на менаџментот бидејќи зависат од времето кога тие се определуваат како и од авторите и истражувањата на оваа тема.

⁶Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Скопје Филозофски факултет стр.92

Сепак мора да забележиме дека постои класификација на функциите на менаџментот која се на однесува на одредени функции прифатени од повеќе автори.

Во продолжение претставуваме неколку комбинации на функции на менаџментот кој претставуваат симбиоза на размислувањата и толкувањата од различни автори:

- “планирање, организирање, кадри, насочување, контрола
- планирање, организирање, раководење, контролирање
- планирање, контрола, кадри, организација, насочување, претставување
- планирање, организирање, кадри, влијанија, контролирање
- планирање, организирање, кадри, насочување, претставување, контролирање, иновирање
- планирање, организирање, кадри, насочување, раководење, контролирање, одлучување
- планирање, креирање, организирање, мотивирање, комуницирање, контролирање
- планирање, одлучување, организирање, кадри, контролирање, комуницирање, насочување”⁷

Од горе наведените функции на менаџментот може да забележиме дека тимот кој го содржи ова тело неопходно треба да ги користи сите методи и принципи за да ги мотивира поединците и групите со цел да оствари максимални резултати од работењето. Токму еден ваков тим треба да донесува одлуки, да има смисла за поттикнување, да бидат одлични организатори, да бидат флексибилни, да ја познаваат воспитно образовната дејност и да бидат стручни професионални.

Една ваква листа на менаџерски функции во основа ја поставува рамката за работа на современиот менаџер од која произлегуваат и се развиваат и други специфични функции. Но сепак може да заклучиме дека

⁷Ibid, стр. 32

општо прифатен е ставот дека пет од наведените функции се основни, а тоа се: планирањето, организирањето, координацијата, поттикнувањето и контролата.

- “Планирањето е една од личните активности на менаџерот кој однапред треба да одговори на клучните прашања за работењето и тоа: што, кога, зошто, како и кој да направи?”
- Ораганизацијата претставува посебна функција на менаџерот според која тој ги подредува и ги групира активностите, создава соодветна структура, ги утврдува односите помеѓу единките и ја утврдува одговорноста на задачите.
- Координирањето пак претставува сложен процес кој треба да ги поврзе и да ги синхронизира многубројните процеси кои се одвиваат во работењето, а кои се насочени кон успешно остварување на зададените цели.
- Мотивирањето претставува комплексен систем на мерки, активности и дејства кои се преземаат од страна на менаџментот за стимулирање на расположливите човечки ресурси за што поуспешно извршување на поставените задачи.
- Контролата спаѓа во редот на најзначајните-менаџмент функции со која менаџерите утврдуваат дали поставените задачи кои водат кон остварување на поставената цел се во рамките на планираното и очекуваното или пак отстапуваат.”⁸

Успешниот менаџерски тим во литературата се вели дека успешниот менаџерски тим е оној кој успева да ги мотивира сите поединци и да ги насочи кон остварување на поставената цел. Особено е значаен внатрешниот амбиент на работењето кога крајот се завршува со пофалба, поединците размислуваат за своето, а не за туѓото однесување. Во таа смисла Гоцевски во својата книга Обрзован менаџмент истакнува дека

⁸Ibid, стр. 34

ефективните водачи им овозможуваат на своите следбеници да се чувствуваат добро.

Менаџерскиот тим ги користи сите методи и принципи и се обидува да ги мотивира поединците и групите со една единствена цел остварување, позитивни резултати во процесот на работа. Како неопходна функција на секој менаџер е потребата тие да бидат оспособени за раководење и управување со сложена одговорна и динамична работа, која што е карактеристична за воспитно-образовната работа во основните училишта. Менаџерскиот тим меѓудругото треба да донесува одлуки, да има смисла за поттикнување, да бидат одлични организатори, да имаат чувство за мотивирање на луѓето, да бидат флексибилни, да ја познаваат воспитно-образовната дејност но истовремено да бидат и стручни, отворени и толерантни. Успешниот менаџерски тим претпоставува и успешно и навреме завршени активности. Тој е составен од поединци од различни профили кои работат во тимот и треба да бидат доверливи поттикнувачи, добри мотиватори, тимски работници и добри слушатели. Менаџерите во основа се и лидери на институциите.

Од несомнено големо значење за успешно функционирање на менаџерскиот тим е меѓусебната постојана комуникација. Комуникацијата претставува орудие коешто го движи тимот и неговата работа. Лидерот во тимот секогаш треба да ги познава сите можности, современи методи и технологија на работа и притоа да ги мотивира во таа смисла и останатите поединци во тимот.

1.3 Тимската работа како предуслов за управување и организација на образованите институции

Тимската работа е од особена важност за успешното функционирање, управување и организирање на сите образовни институции. Тимската работа претставува извршување на зададена задача. Реализација на поставена цел и сето тоа во насока на успех на менаџерската функција. Во литературата тимот се дефинира како група на луѓе кои можат да ја прифатат и успешно да ја реализираат секоја задача. Во насока на тоа успешно би значело навреме и квалитетно завршена работна задача во која потполно и економични би се користеле сите ресурси. Во една дефиниција се вели дека тимот претставува "...група на луѓе кои работата заедно врз основа на определени перцепции со заедничка цел, со договорени процедури, со изградено чувство на припадност со кооперативност, а несогласувањата ги надминуваат преку дискусии."⁹

Секој член на тимот треба да има свои независни идеи и акции, но притоа секој тим вообичаено има формален и неформален водич. Проблемската ситуација ги поврзува поединците во тимот кои од друга страна слободно се распределуваат кон своите обврски. Тимската работа вообичаено е насочена кон поставена задача, а водството во тимот се дели на неколку членови. Карактеристика на тимската работа е поделбата на улогите во тимот коишто повремено се менуваат, а сите успеси и неуспеси во текот на работниот процес заедно ги доживуваат и се соочуваат со истите. Специфика во тимката работа е тоа што секој од членовите во тимот има можност да ја искаже својата идеја, но не секогаш таа треба да се прифати. Умешноста на добриот водач е да го насочи тимот е да ја избере најдобрата од предложените. Во тимот секогаш треба да постојат

⁹Интерен материјал од развиени модули за обука на директори во воспитно образовните институции-кредитирани и реализирани од страна на Филозофскиот факултет во Скопје, 2008, стр. 12

механизми со кои ќе се толерираат различните мислења и заедно ќе се донесуваат одлуки.

Во една од тие класификации се говори за улоги во тимот како на пример:

- "Активен учесник
- Соработник
- Комуникатор
- Предизвикувач"¹⁰

Во работата на тимот постојат повеќе фази кој го претпоставуваат процесот на тимската работа. Во првата фаза се формира самиот тим и неговите членови се запознаваат помеѓусебе. Во втората фаза членовите на тимот се бараат себеси доколку оваа фаза се преброди и успее, тогаш тимот може навистина да функционира. Следната фаза е период на прифаќање, членовите ги пребродуваат и ги усогласуваат конфликтните ситуации прифаќаат групни норми и основни правила на однесување. Во последната фаза во која се консолидира тимот започнува процесот на дијагностицирање, максимално се користат ресурсите и јаките страни на тимот. Основни предуслови за успешна работа на тимот се: големината на групата, природата на работата, работната околина како и стабилноста и друштвеноста на членовите. Особено значајна е и повратната информација, отворената комуникација, климата за работа, јасноста на улогите, времето, квалитетот на водењето, меѓучовечките односи како и знаењето и вештините.

Сето ова би било остварливо доколку секој ефикасен тим поседува јасни краткорочни и долгорочни цели, јасно определени постапки, редовно бележење на успехот, примерен водач на групата, меѓусебна верба и помош помеѓу членовите, негување отворена комуникација како и грижа за личен развој и развој на членовите.

¹⁰Ibid, 22

2. Менаџмент на образовните институции

Процесот на менаџирање сфатено како универзална активност од која што зависи успехот на секоја институција произлегува од жеелбата за постојан напредок за подобрување на работните и на животните услови кон кој се стреми човекот. Основните елементи на менаџментот се процес, ресурси, ефективно и ефикасно извршување на работата од страна на други луѓе и цели. Бидејќи менаџментот денес станува универзална активност истиот не ги одминува ниту образовните институции како на пример: Универзитет, факултетите, училиштата, во основа менаџментот мора да стане нивна определба. Улогата на менаџментот во воспитни образовните институции е се поголема. Причините за ваквиот статус се пронаоѓаат во аргументите како на пример:

- ”Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи, и тоа како внатре во системот така и за оние со опкружувањето.
- Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги анализира односите во институцијата .
- Менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата така и оние кои се надвор од неа, а имаат врска со неа.
- Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја претставува пред пошироката јавност.
- Менаџментот овозможува прибирање информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење.
- Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата.
- Менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за компетентно одлучување во организацијата.
- Менаџерот се јавува во улога на претприемач.
- Менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата или институцијата.
- Менаџерот одлучува за алокација на расположливите ресурси.

- Менаџерот се јавува во улога на пратнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловни односи.¹¹

За успешно функционирање на образовните институции потребно е во работењето да се базираат на современиот менаџмент и изградување на менаџери и менаџерски тимови кои ќе бидат способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење. Менаџерите треба да бидат компетентни во насока на моделирање на работата на образовната институција со која раководат, да ја координираат работата и односите со непосредното опкружување, да иницираат односи промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да знаат да ги мотивираат вработените за постигнување подобри резултати во воспитно образовната и едукативната работа, да бидат способни да прибираат и да овозможуваат циркулација на информации, да бидат оспособени да водат преговори со внатрешни и надворешни партнери и други институции од кои зависи работењето на воспитно образовната институција која ја водат.

Мора да се истакне фактот дека менаџментот како современ процес на управување и раководење со воспитно образовните институции се наметнува како императив на времето, особено во услови кога и во оваа област се промовира пазарното работење и конкуренцијата. Токму затоа се поставува и барањето за осовременување на менаџерската функција кај воспитно образовните институции. Сите горенаведени особини на менаџерот треба да се надополнат на стручните знаења и искуство коишто ги поседува и токму затоа современиот менаџер се дефинира како високо образована индивидуа, која поседува високи идеи и високо стручни знаења и вештини вклучувајќи ги оние со највисок степен на сложеност.

¹¹Гоцевски, Т. (2010) , *Образовен менаџмент* , Скопје Филозофски факултет стр.92

2.1 Современиот менаџмент и основните училишта

Процесот на децентрализација на основните училишта создава можности основните училишта да се приспособат кон потребите на локалната средина такашто ќе се обезбеди вклучување на сите заинтересирани структури во органот на управување на училиштето. Менаџментот во основните училишта брои повеќе тела, а тоа е училишниот одбор, директорот на училиштето како главен менаџер, наставничкиот совет, одделенскиот совет, одделенскиот раководител и стручниот актив поставени како стручни органи. Органите на управување во основните училишта се училишните одбори во зависност од големината на основното училиште се определува и бројот на членовите на училишниот одбор. Основен критериум е бројот на паралелките е бројот на училиштето. Претставници на училишниот одбор се: Од редот на наставниците, стручните соработници, родителите/старателите, претставници од министерството и претставници од основачот. Училишниот одмор има ингеренции за: донесување статут на основното училиште, да предлага годишна програма за работа и извештај за работа на основното училиште со советот на општината, да предлага финансиски план до основачот, да предлага завршна сметка до основачот, објавува јавен оглас за избор на директор на основно училиште, да врши интервју со кандидатите за директор, да му предлага на градоначалникот на општината еден кандидат од пријавените кандидати на објавениот јавен оглас за избор на директор, да дава мислење на избор на наставници, стручни соработници, да поднесува предлог до директорот, за престанот на работниот однос на наставниците и стручните соработници, да одлучува по приговорите и жалбите на вработените во основното училиште, да одлучува по жалбите на ученици, родители/старатели и да разгледува и други прашања утврдени со статутот на основното училиште.

Директорот на училиште е главен орган на раководење и е одговорен за законитоста во работата и за материјално работење на училиштето. Како

директор на основно училиште се назначува лице коешто ги исполнува условите утврдени со закон и мандатот на директорот трае четири години. Основни функции на директорот на основното училиште е да ја организира и раководи воспитно образовната и другара работа, самостојно да донесува одлуки од делокругот на неговата надлежност утврдена со законот и актите на училиштето и да го застапува училиштето пред трети лица. Во остварувањето на обврските и раководењето со основното училиште директорот има повеќе овластувања како на пример:

- "Да ја предложи годишната програма за работа и да превземе мерки за нејзина реализација
- Да извршува одлуки на училишниот одбор
- Да врши избор на наставници, стручни соработници и друг административно технички кадар согласно со законот и актите на училиштето
- Да врши распоредување на наставници, стручни соработници, и друг административно технички кадар
- Да одлучува за престанок на работен однос на наставници, стручни соработници и друг административно технички кадар, согласно со закон и со колективен договор
- Да поднесува извештај за успехот и за постигнатите резултати во воспитно образовната работа во основното училиште до Бирото за развој на образованието, до училишниот одбор и до основачот
- Да поднесува извештај за материјално работење на училиштето во текот на учебната година, до училишниот одбор и до Министерството за образование и наука
- Да поднесува извештај за реализација на годишната програма, до основачот и до Министерството за образование и наука и да

врши други работи предвидени со закон, статут и со други активи на училиштето.”¹²

Особено значаен сегмент во современото менаџирање на основните училишта се стручните органи: наставнички совет, одделенски совет и одделенски раководител.

Наставничкиот совет го сочинуваат сите наставници, стручни соработници и директорот кој истовремено раководи со наставничкиот совет. Наставничкиот совет во своите ингеренции дава мислење по програмата за работа, го следи успехот на учениците, ги разгледува планот и програмата за работа и превзема мерки за нивно извршување, изрекува педагошки мерки, одобрува отсуства на ученици, го разгледува извештајот од стручниот надзор и превзема мерки за отстранување на забелешките, разгледува предлози од родителите, наградува ученици и сл.

Одделенскиот совет го сочинуваат сите наставници од паралелката каде што се изведува наставата, стручните соработници и директорот. Овој совет непосредно ја организира и ја спроведува наставната работа, ги утврдува оценките на учениците, расправа за успехот на учениците, пофалува, наградува и предлага педагошки мерки за учениците, како и предлозите коишто ги дава за решавање на одредени прашања до наставничкиот совет и до директорот.

Одделенскиот раководител на паралелкатаго именува наставничкиот совет на основното училиште по предлог на директорот. Одделенскиот раководител ги има следниве задачи: ја следи работата на паралелката, дисциплината, се грижи за редовноста, за изведување на настава, води класна евиденција, ја поттикнува воннаставната активност на учениците, пофалува, превзема мерки и сл. Работата на стручните органи се уредува со статутот на основното училиште, а во согласност со законот за основно образование. Одлуките на стручните органи се донесуваат со мнозинство гласови од вкупниот број членови на органот.

¹²Гоцевски, Т. (2010) , *Образовен менаџмент* , Скопје Филозофски факултет стр.232

Стручниот актив е стручно тело кое го сочинува помала група наставници кои предваат ист предмет. Со стручниот актив раководи лице од редот на наставниците. Во основното училиште може да се формираат и други стручни тела утврдени со статутот на основното училиште. Токму ваквата структурна поставеност на телата и стручните органи е застапена во сите државни и приватни основните училишта. Современиот менаџмент претпоставува нивно успешно раководење и управување на овој потсистем.

2.2 Менаџирањето и стручната служба во основното училиште

Стручната служба е тим што е составен од лица кој според својата професионална определба се педагози, психолози, дефектолози и социјални работници. Всушност во денешни услови струшната служба претставува менаџерски тим на основното училиште чиј член е и директорот.

Овој менаџерски тим треба да биде носител на сите основни промени на работата на училиштето. За да може да биде вистинска движечка сила овој менаџерски тим треба да има јасно поставени цели пред себе, да ја следи работата на училиштето, да е во постајана рефлексивна на процесот и на квалитетот на работата на училиштето, да умее да ги искористи разликите по развојните и креативните цели, да има способност да ги решава проблемите во институцијата, успешно да ја претставува институцијата пред пошироката јавност, да создава врски со други институции што влијаат врз работата на училиштето и да остварува подобри образовни резултати. Слободно може да се констатира дека од менаџерскиот тим зависат многу решенија но и организациската култура во училиштето.

“Менаџментот е професија и бара да се биде извршувана од професионалци. Од менаџерот се бара да располага со сеопфатни знаења, способности и ставови.”¹³

Менаџерите се посебно едуцирани стручни лица за извршување на менаџерски функции, располагаат со квалитетни знаења од областа на управувањето, тие се кадар кој постојано се образува. Нивните знаења треба да бидат високи, стручни и специјализирани. Ефикасното менаџирање е многу повеќе од постигнување резултати. Тоа значи и придобивање на луѓето за работа и нивно жртвување за да се стигне до целта.

Особено значајна работа во успешното менаџирање е да се биде личност која останатите сакаат да ја следат. Секоја акција која ќе се преземе за време на работата во организацијата помага во одредувањето дали луѓето ќе сакаат да следат. Стручните работници како успешни менаџери треба постојано да градат ефективни и одговорни меѓучовечки односи. Персоналот, раководителите и колегите ја почитуваат нивната можност за грижа, доверба, внимание, соработка, почит. Развиените високи комуникациски вештини се алатка од која се реди занаетот во менаџирањето. Стручните работници треба да бидат добри комуникатори и слушатели, а преку овие компетенции се очекува да се стекнат и со титула одлични менаџери. Комуникацијата е одлика на ефективна работа со луѓето. Од тимовите на стручни соработници се очекува постојано да градат и креираат околина во која луѓето доживуваат позитивен морал. Да креираат средина каде што вработените се мотивирани да работат напорно за успехот на училиштето. Стручната служба помага останатите членови на персоналот да ги развијат своите вештини и постојано да ги поттикнува и стимулира. Добриот менаџерски стручен тим е важен за успехот на една организација. Исклучително добри се оние кои успеваат да постигнат високо работлива, продуктивна и ефикасна работна сила која постигнува

¹³Ibid, стр. 27

врвни резултати. Добрите менаџери привлекуваат добри вработени кои прават од институцијата место каде што сите сакаат да работат.

Менаџерскиот тим мора да има точна перцепција во рамките на воспитно образовната сфера, едукативната и научно истражувачката работа. Нивна единствена цел е да создадат организација на работа за остварување подобри воспитно образовни резултати, да создадат организација која учи да се поттикнува и да се насочува воспитниот кадар за постојано учење за создавање континуирана развојна програма по која ќе се прифаќаат иновациите во духот на времето. Образованието на современото општество е императив, а промените во основното училиште се услов за квалитетно образование. Стручната служба е генератор на промените кои водат кон квалитетно образование.

2.3 Наставникот и успешното менаџирање

Секој наставник треба да биде добар менаџер на своето одделение од образовен и од воспитен аспект. Со исклучително добро познавање на дидактичките и методичките компоненти на организација и реализација на наставниот процес.

”Големи задачи стојат пред современиот професионално компетентно наставник кој треба да се стави во позиција на успешен менаџер за да постигне успешност и квалитет во воспитно образовниот процес.”¹⁴

Во основа наставникот треба да создаде позитивна клима во одделението, да обезбеди услови за учење и развој, организирањето на работата да има сообразност со програмата и возраста на децата и сето тоа да биде во функција со веќе поставените цели. Наставникот е менаџер и претставува клучна извршна алка од која најмногу зависи квалитетот на

¹⁴Коскарова Р. (2008), *Стратегији, модели и техники за успешно менаџирање со одделението или класот*. Графикмак-принт, Скопје, стр.10

реализација на наставата. За идниот наставник современо едуциран не е доволно само да ги познава само дидактичко методичките основи на наставата односно да знае како да одржи добар наставен час, туку многу повеќе. Современото менаџирање опфаќа постапки, методи и техники со кои наставникот успешно ќе се справи со сите проблеми од воспитен аспект кои денес заземаат се поголем замав и доведуваат до се поголемо занемарување на воспитната функција на училиштето. Успешното менаџирање на одделението претпоставува и почитување на ученикот, давање можност за култивирање на способноста и готовноста за коректно дискутирање, дебатирање, полемизирање, јавно и без страв и срам изнесување на своите мислења и сл. Очигледно е дека големи задачи стојат пред современиот наставник кој треба да се стави во позиција на успешен менаџер зад а се постигне успешност и квалитет во воспитно образовниот процес.

3. Управување и организација со образовните институции

Во областа на теоријата често се говори за тесната поврзаност на менаџментот со лидерството. Во западните демократии лидерството се дефинира како “бела, машка, среднокласна норма”¹⁵. Во овие општества, жените се изоставени и не се заземаат високи позиции во образованието. Токму овој нормативен пристап кој вели дека менаџментот е работа на мажите неизбежно влијае на жените кои бараат и кои имаат пристап до лидерски позиции.

Во едно истражување спроведено во 2004 година во Англија, половина од испитаните жени на директорска позиција посочуваат дека се свесни за незадоволството и изненадувањето од страна на колегите што на ваква позиција се јавува жена. Овој проблем се јавува во голем број на земји во светот и оди до степен на традиционални стереотипи дека позицијата директор на образовна установа се одликува со мажественост.

Една од причините за малиот број на жени кои се на високи позиции е т.н. “машка” слика за менаџирањето која делува неатрактивно кај женската популација. “Овој модел се однесува на агресивното и конкурентско однесување, повеќе демонстрирајќи контрола наместо преговарање и соработка, односно потрага по конкуренција наместо споделување на начини за решавање на проблеми.”¹⁶

Одредени теоретичари како Шејкшафт (1987) и Озга (1993) веруваат дека теоријата не ги разбира различните вредности меѓу мажите и жените и поради тоа останува вкоренета како машка перспектива. Токму поради ова се јавуваат потешкотии при дефинирањето на различна женска теорија за менаџмент во образование. Недостатокот на истражувања кои ја опфаќаат женската популација како предмет на истражување е главна причина за неможноста да се воспостават теории на образовен менаџмент кои ќе се

¹⁵Bush, T.(2011), *Theories of Educational Leadership and Management*,SAGE, pg.30

¹⁶Ibid, pg,31

спротистават на традиционалните стереотипни размислувања дека оваа дисциплина е својствена само за мажите.

Согласно истражувањата на Волис и Хол од 1994 на менаџерските тимовите во средните училишта, констатирано е дека самиот менаџмент може да ги инкорпорира и машкиот и женскиот стил на управување. Слични гледишта има и Греј (1989) кој препознава женска парадигма која опфаќа "грижливи", "креативни" и "интуитивни" димензии, додека машката парадигма се стреми кон повеќе "конкурентни", "високо регулирани" и "дисциплинирани елементи".

И додека низ теоријата постојат бројни истражувања чија главна тема се токму половите разлики во лидерството во голем број на земји, етничката и расната припадност се аспекти кои се делумно занемарени. Така, низ едно истражување на Буш и Молои (2007) констатирана е одредена непријатност од страна на црномурестите лидери во Јужна Африка кои претходно работеле во училишта чијашто настава ја посетувале бели ученици, каде расистичките напади траеле тринаесет години по изборот на првата демократска влада.

Авторите Буш и Молои (2008) посочуваат дека за лидерите на црномурестите и малцински етнички заедници потребно е да изградат доверба, заедно со модифицирана регрутација и селекција, со цел лидерскиот профил на едно училиште да одговара на разновидноста, односно диверзифицираноста на училиштата и зааедниците.

"Теоријата за лидерство и менаџмент посветува многу малку внимание на проблемите со диверзификацијата, но авторот Буш предлага дека овие теории треба да се адаптираат и да се направат погодни за примена во училиштата со зголемена диверзифицираност"¹⁷.

¹⁷Ibid, pg.33

3.1 Модели на менаџмент и лидерство во образованието

Низ годините, голем број на теоритичари како што се Катберт (1984), Болман и Дил (1997) и Морган (1997) претставуваат модели на образовен менаџмент кои во голем број елементи, се поклопуваат. Така што слични модели се нарекуваат со различни имиња, што предизвикува дополнителни компликации. Авторот Буш (2011) на некој начин успева да ги категоризираа и групира различните модели во шест категории:

- Формални
- Колегијални
- Политички
- Субјективни
- Двосмислени
- Културни

При анализа на овие модели, потребно е да се земат во предвид четири главни елементи кои се битни за разликување на овие теории:

1. Ниво на согласување за целите или објективите на институцијата
2. Значењето и валидноста на организациските структури во образовните институции
3. Врската помеѓу институцијата и нејзината екстерна околина
4. Најсоодветните стратегии на лидерство за образовните институции

Како што автор Тони Буш наведува, овие критериуми служат за потенцирање на големите разлики во пристапите меѓу различните модели и го потенцираат гледиштето дека овие теории се нормативни и селективни.

“Слично како и во образовниот менаџмент, постојат голем број на теории и модели поврзани со лидерството во образованието, меѓу кои се

наоѓа моделот предложен од авторите Буш и Гловер (2002) кој ги поставуваат теориите на лидерство во образованието наспроти теориите на образовниот менаџмент.”¹⁸

Табела бр.1: Модели на менаџмент и лидерство во образованието

<i>Модел на менаџмент во образованието</i>	<i>Модел на лидерство во образованието</i>
• Формални	• Менаџерски
• Колегијални	• Учествени, трансформирачки, дистрибутивни
• Политички	• Трансакциски
• Субјективни	• Пост-модерни, емоционални
• Двосмислени	• Непредвидени
• Културни	• Морални, инструктивни

3.2 Управување и организација низ концептот на основното образование во Р.М

Република Македонија е во период на реформи, како во сите области така и во образованието. Во образованието целта е да се постигнат и задоволат сите европски критериуми и стандарди за квалитет. Во таа смисла авторите Петковски и Терзиоска говорат за потребите од менаџирање со сите трендови и новини во оваа проблематика, во таа смисла велат: “Денес, непобитен е заклучокот дека секоја современа држава може да опстане и успешно да се носи со светските трендови на сите полиња само ако успее да ги совлада современите научни и технолошки достигнувања и нив да ги стави во функција на развитокот.”¹⁹

¹⁸Ibid, pg.34

¹⁹Петковски, К.,Терзиоска,В., (2013), *Менаџирање со човечки ресурси во училиштата*, Битола: Херакликомерц, стр.58

Поаѓајќи од овие потреби во Р. Македонија започна да се реализира идејата за задолжително деветгодишно основно воспитание и образование, најпрво преку концепцијата како теоретска рамка, а потоа и нејзино имплементирање во воспитно- образовната практика.

Сметам дека основањето на приватните училишта предизвикува конкурентност, воведување на европски стандарди, подигање на квалитетот на училишната работа, мотивација на наставниците и учениците.

Во организациска смисла на зборот, првиот образовен циклус претставува дел од системот 3+3+3 што како новина беше воведен со концепцијата за задолжително деветгодишно основно образование во Република Македонија.

Првиот образовен циклус претставува почетен степен и основа на воспитно- образовниот систем на основното образование. Во контекст на основното образование ја споделуваме мислата на авторот Фулгам (1986) кој вели: “Мудроста не чека на врвот на планината, на крајот од школувањето, туку се крие во песокот на детското игралиште. Таму се учи се што треба да знаеме, односно да делиме се со другите, да играме чесно, да исчистиме зад себе, да не го земаме тоа што не е наше, кога некогаш ќе повредиме да се извиниме, да ги миеме рацете пред јадење, да учиме, цртаме, сликаме, пееме, танцуваме, играме-секој ден од се по малку”.

Тоа што сакаме да го истакнаме се разликите кои постојат во самиот образовен систем на организација, менаџирање и реализација во приватните и државните училишта. Кога зборувам за разлики мислам на просторни услови во кои се одвива наставата, современа образовна технологија, дидактички материјали со кои располага училиштето, разлика во бројот на ученици, соработка со родители, финансирање, самофинансирање на учебници, разлика во самата дневна организација односно бројот на часови, клубови и слични активности.

Покрај сите разлики во воспитно-образовниот систем главната ориентација и стремеж на основните приватни и државни училишта е високо квалитетно образование и учење, кое би им овозможило на учениците да ги реализираат своите потенцијали и пред се да добијат квалитетно образование кое ќе ги следи и ќе одговори на глобалните трендови.

Системската организација дава јасни податоци и визија за микро системската организација во рамките на секој од трите периоди на задолжителното деветгодишно основно училиште која следува во продолжение:

Целокупната организација на првите три години на воспитно-образовната работа во основното училиште главно се базира на научните сознанија за когнитивниот развој на децата во овој период. Всушност развојот и преминот од предоперационалното ниво кон степенот за конкретни операции се разгледува како период во кој промените не настануваат кај сите деца истовремено и еднакво, туку тие имаат своја карактеристика видлива индивидуалност кај секој поединец.

Поаѓајќи од овие ставови, во очекуваните резултати согласно наставните програми, не се поставува барање од сите ученици едновремено да ги постигнат предвидените знаења во рамките на читањето, пишувањето и сметањето до крајот на наставата на прво одделение. Напротив се остава можностите истите да се достигнат до крајот на третото одделение како би се задоволиле индивидуалните разлики кај учениците во поглед на постигнувањата. Главната тенденција во ваквиот начин на содржинска организација на наставата е да им овозможи на учениците знаење кое ќе го постави темелот за понатамошно учење, а ќе биде стекнато врз основа на сопственото искуство, манипулација со предмети, поставување на прашања и самостојно изнаоѓање на одговори. Врз основа на горенаведената анализа моше да се заклучи дека во

содржинската организација на првиот период од деветгодишното основно училиште се тежнее кон имплементација на дидактичко-методските иновативни барања за индивидуализација и диференцијација на наставата која се надеваме дека соодветно ќе се реализира во воспитно-образовната практика во сите училишта во Р. Македонија, а која досега претставуваше вистинска реткост во практиката.

Во вториот период на наставата со учениците од деветгодишна возраст се поставува потребата од продолжување на процесот на континуирано усвојување на ново искуство, знаења, вештини и способности кој што беше започнат во првиот период. Следејќи ги научните сознанија кои се однесуваат на когнитивниот развој, во концепцијата за деветгодишно основно воспитание и образование се вели: „Мисловните операции кај учениците можат да се одвиваат и реверзибилно во спротивна насока со т.н „интернализирање,, на операциите, а тоа покажува дека детето не мора и понатаму да ги решава проблемите само со методот на обиди и грешки, туку да напредува со развивање на способностите за конверзација,, (Биро за развој на образованието, 2007, стр.80). Оттука може да се заклучи дека наставните програми за четврто, петто и шесто одделение втемелени на овие научни основи, треба да содржат цели, содржини, активности и очекувани резултати кои се однесуваат на континуитет во интелектуалниот развој кај учениците, се разбира преку примена на пристапот на индивидуализација и диференцијација на наставата.

Главната тенденција на наставните програми наменети за учениците од 11 до 14 години, односно од седмо до деветто одделение е насочена кон поставување на цели и содржини кои ќе водат кон поттикнување на развој на способностите за апстрактно-логичко мислење. И овој период се забележува потребата од континуитет во следењата на сознанијата за когнитивниот развој, па оттука очекуваните резултати се однесуваат на изведување заклучоци врз основа на дедуктивно мислење, објаснување, интерпретација и развивање хипотези.

Меѓутоа во овој период особено голема важност се придава на организацијата и реализацијата на целокупната наставна програма која треба да се заснова на интерактивна настава и методи на работа, како и активно учење, при тоа водејќи грижа за возраста и индивидуалниот напредок на учениците. Во процесот на спроведување теоретска рамка особено се води грижа за постапност во воведувањето на промените, како и колку што е можно поголемо обезбедување на соодветните услови. Особено значаен аспект на овој процес е постојаната одговорност за следење и подобрување на квалитетот на образованието, водено од сите директно или индиректно инволвирани субјекти во воспитно-образовниот процес. Нивото на квалитетот на образованието ќе се согледува преку системот за следење на квалитетот. За овие потреби Бирото за развој на образование утврди национални критериуми и индикатори за квалитет, врз основа на кои ќе можат да се достигнат образовни стандарди.

Во доменот на воспитание, образование и социјализација на детската личност, основното образование претставува еден од клучните процеси, пред се заради тоа што се работи за задолжителен и организиран воспитно-образовен процес во значаен социјален контекст.

Потребата од современо менаџирање на првиот образовен циклус претпоставува создавање услови, училиште кај децата да формира групен живот и работа, развивање на емпатија, другарство, почитување на разликите (мултикултурализам) и солидарност.

Според наставниот план и наставната програма за основно училиште одредени се задолжителни предмети кои се реализираат според распоред по одделенија и неделниот и годишниот фонд на часови. Целта на наставата во основното образование е да се стекнат и остварат основните воспитно-образовни цели.

Наставата во основното образование како и очекуваните резултати овозможуваат поголема проодност во средното училиште. Задолжителни предмети во основното училиште се од областа на јазикот и литературата,

странските јазици, општествените науки, математиката, природните науки, биологијата, физиката, хемијата, техничкото образование и информатиката, уметностите и физичкото и здравственото образование.

Во многу развиени држави целите и содржините во образованието се систематизираат од предучилишно воспитание кон погорните образовни циклуси на задолжителното образование. Во Република Македонија се вовеле таков систем каде што децата задолжително ќе треба да се вклучат во подготвителната година со цел да се постигне поголемо растоварување на наставните програми особено во прво и второ одделение. Меѓутоа истата подготвителна програма има и негативно влијание во наставата со децата во прво одделение, бидејќи на оваа возраст има големи разлики во предзнаењата и социјализацијата на децата особено меѓу оние деца кои не биле опфатени во подготвителната година со оние што се опфатени во подготвителните групи во училиштата и градинките. Според законската регулатива за основно образование во нашата држава се применува заеднички наставен план со програми за задолжителни, изборни и факултативни предмети.

“Според анализата на наставниот план која е направена во 2006/2007 година се покажува дека наставата по мајчин јазик во нашите училишта има помалку часови во споредба со наставата по мајчин јазик во училиштата во другите држави, па така настава по мајчин јазик во Република Македонија има 25,67% од вкупниот број на часови.”²⁰

Настава по мајчин јазик во Данска има 33,70% од вкупниот број на часови, Финска 25,00%, Австрија 30,42%, Германија-Баден Виртемберг 24,07%, Словенија 28,73%, Хрватска 27,77% .

Настава по странски јазик во Република Македонија има во училиштата каде што се создадени услови и учениците почнуваат континуирано да го изучуваат во четврто одделение.Изучувањето на

²⁰ Концепција за деветгодишно основно воспитание и образование (2007), Скопје: Биро за развој на образованието, стр.45

странски јазик во првите четири одделенија во Австрија 2,17% има од вкупните часови за задолжителни програми, Германија-Баден Виртемберг 7,40%, Словенија со по два часа неделно 2,29%, Хрватска со по два часа неделно 11,11% од вкупниот број часови за задолжителните програми

Во Република Македонија настава по математика им 25,67% од вкупниот број.

Настава по математика во првите четири одделенија во Данска 17,97%, Финска 17,18%, Австрија 21,73%, Германија-Баден Виртемберг 17,59%, Словенија 20,68%
Хрватска 22,22%.

Во Р.Македонија настава по музичко образование има 8,81% од вкупниот број часови. Настава по музичко образование во првите четири одделенија во Данска 7,86%, Финска 4,68%, Австрија 3,26%, Германија 3,70%, Словенија 8,62%
Хрватска 5,55%.

Во Р.Македонија настава по ликовно образование има 8,81% од вкупниот број на часови. Во Данска 7,86%, Финска 4,68%, Австрија 2,17%, Германија 3,70%
Словенија 9,18%, Хрватска 5,5%

Во Р.Македонија настава по физичко и здравствено образование има 16,21% од вкупниот број часови. Во другите држави како Данска 8,98%, Финска 9,37%
Австрија 10,86%, Германија 11,11%, Словенија 13,79%, Хрватска 15,27% од вкупниот број на часови.

Кога станува збор за изборните предмети во Финска за нив се издвојува 3,03% од вкупниот минимален број на часови од прво до четврто одделение. Словенскиот воспитно - образовен систем им ги нуди изборните предмети кои се во сообразност со можностите и интересите на самите ученици. Секое училиште треба на учениците да им ги нуди предметите: етика, реторика и втор странски јазик и секогаш треба да има можност ученикот да избере социолошко- хуманитарни предмети и еден природно –

научен и технички предмет и обратно. Во листата на предмети спаѓаат: човекот и Земјата, италијански јазик, електроника со роботика, филозофија за деца, музички дела, театарски клуб, критичко мислење, книжевен клуб, мултимедија, начини на исхрана, германски јазик, воспитување за околината, игри и танц, проекти од физиката и техниката, компјутерски мрежи, радио, растенија и човекот, истражувње за домашниот крај, реторика, среќавање со култури, спорт за здравје, животот во историјата на уметноста.

Во Република Македонија според Наставниот план од прво до четврто одделение во изборните предмети е задржан првиот странски јазик којшто го изучуваат учениците во четврто одделение во училиштата каде што се создадени услови.

Според Наставниот план е предвиден и предметот час на одделенската заедница. Во Данска е предвидео еден час неделно од прво одделение, Во Грција има по еден час неделно за училиштен живот, во Хрватска еден час неделно почнувајќи од прво одделение и во Р. Македонија по еден час неделно од петто до осмо одделение.

Што се однесува за додатна и дополнителна настава според наставниот план за задолжително образование во Германија се планирани 2 часа неделно во прво и второ и по 3 часа неделно во трето и четврто одделение. Наставниот план е проширен со часови за организирана индивидуална и заедничка помош на учениците со проблеми во учењето за половина час неделно од прво до деветто и со по еден час неделно за додатна и дополнителна настава. Во Хрватска се издвојуваат 1+1 час неделно за додатна и дополнителна настава почнувајќи од прво одделение па натаму. Во училиштата во Р. Македонија е планирана дополнителна настава со застапеност од 1+1 час неделно, додека за воннаставни активности еден час неделно почнувајќи од прво одделение.

Во овој контекст значајно е да се спомене дека подготвителната година е многу важна година за децата, бидејќи се создаваат можности да

се постигне поголемо растоваравање на наставните програми особено во прво и второ одделение.

Особено значајни се два пристапи и тоа:

- “Предучилишното воспитание и образование како подготовка на децата за поаѓање на училиште.
- Предучилишното воспитание и образование како составен дел на единствениот воспитно-образовен систем.”²¹

Неспорно е дека предучилишниот-развоен период кај децата е од особено значење за понатамошниот целокупен психофизички развој каде што припаѓа и нивното школување. Тоа е период каде што децата од своите родители и наставници ги добиваат сите потребни информации коишто понатаму ќе ги следат во целиот живот. Предучилишните установи се раководат според одреден курикулум кој на некој начин е на штета на децата од предучилишна возраст поради тоа што користи методи кои се фиксирани и како такви мора да се реализираат. Треба да се даде поголема слобода во пристапот како и во дидактичко-методските модели на работа во предучилишното образование.

Вториот пристап претпоставува дека постојат програмски содржини кои можат да бидат наменети за предучилишно и основно образование меѓутоа во принцип не функционираат затоа што целите се само декларативно поставени без можност на нивна суштинска примена во пракса. Во оваа смисла се јавува потребата да се зборува за вертикална поврзаност на двата подсистеми.

²¹ Дамовска, Ј. (2000), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје: КРУГ, стр.31

3.3 Специфичности на управување и организација во првиот образовен циклус во приватното основно училиште Јахја Кемал

Годишниот, глобален, тематски и месечен план и програма за деветгодишното основно образование во наставата се реализира со неколку задолжителни предмети кои имаат неделен и годишен фонд на часови. Во прилог се прикажани за прво, вториот и трето одделение.

- Македонски јазик- неделно со 6 часа, годишно 216 часа
- Математика- неделно со 5 часа, годишно 180 часа
- Општество - неделно со 1 час, годишно 36 часа
- Природни науки – неделно со 2 часа, годишно 72 часа
- Физичко и здравствено образование –неделно со3, годишно 108 часа
- Ликовно образование – неделно со 2, годишно со 72 часа
- Музичко образование – неделно со 2 часа, годишно со 72 часа
- Англиски јазик – неделно со 3 часа, годишно со 108 часа во трето одделение
- Англиски јазик – неделно со 2 часа, годишно 72 часа во второ одделение
- Англиски јазик- неделно со 2 часа, годишно 72 часа во прво одделение

Секој предмет има општи цели за развојниот период на ученикот, па така општи цели по предметот македонски јазик се следниве:

-да се воведува кон правилно користење на македонскиот литературен јазик во меѓусебно разбирање, размислување и учење.

- да ги усвојува основните правописни правила

- да се воведува кон самостојно, јасно/разбирливо читање и пишување со разбирање на текстот што го чита.

-да развива интерес за читање книги.

➤ Општи цели по предметот општество се следниве:

- да ја запознае околината како општествена средина
- да развива позитивна слика за себе, самодовореба, самопочит
- да го осознава своето опкружување
- да се поттикнува за набљудување, опишување, истражувачки активности и логичко мислење.

➤ Општи цели по предметот музичко образование се следниве:

- да се воведува во спознавање на основните музички изведувачки активности
- да ја доживее убавината на музиката
- да покажува интерес и желба за изведување на музички активности.

➤ Општи цели по предметот ликовно образование се следниве:

- да се воведува во спознавање на ликовниот јазик: запознавање со боја, линија, форма и површина
- да се воведува во светот на ликовното творештво
- да развива способност за изразување на своите доживувања преку ликовниот јазик

➤ Општи цели по предметот физичко и здравствено образование се следниве:

- да се поттикнува да ги развива природните локомоторни движења и совладување на нови движења и моторички вештини
- да се оспособува да прави процена на своите физички можности
- да усвојува здравствено- хигиенски знаења и вештини за чување и унапредување на сопственото здравје

➤ Општи цели по предметот математика се следниве:

-да брое и пишува броеви до 100, 1000, 10 000

-да брое нанапред и наназад во чекори по 2, по 4, по 5, по 10

-заокружува броеви до најблиската стотка и најблиската десетка

-да знае кои се парни, а кои непарни броеви

-пишува дробки и наоѓа еднаквост меѓу дробките

-ја знае таблицата за множење

-решава текстуални задачи

-препознава , црта, опишува и наоѓа симетрија кај 2Д и 3Д форми

-користи квадрат за да нацрта прави агли

-знае да користи монети и банкноти

-Го знае односто меѓу километри и метри, метри и сантиметри, килограми и грамови, литри и милилитри

-го чита времето на аналогни и дигитални часовници

➤ Општи цели по предметот природни науки се следниве:

-да умее да донесува заклучоци од резултати, да користи знаење и да умее да го објасни

- да знае дека реастенијата имаат корен, стебло, листови и цветови

-да знае дека на растенијата им се потребни топлина и светлина

Опишува разлики помеѓу живите и неживите суштества, користејќи познавање на животните процеси

-знае дека секој материјал има специфични својства, пр. меко, сјајно, цврство

-да знае да објаснува дека туркањето и влечењето се примери на сили и можат да се измерат со мерни инструменти.

Табела бр.2: МАКЕДОНСКИ ЈАЗИК

Бр.	Програмско подрачје	Часовиза		Вкупно
		обработка	утврдување	
1.	Почетно читање и пишување - латиница	28	32	60
2.	Јазик (граматика)	11	17	28
3.	Читање литература и лектира	51	29	80
4.	Изразување и творење	24	16	40
5.	Медиумска култура	5	3	8
ВКУПНО				216

Табела бр.3: ОПШТЕСТВО

Бр.	Програмско подрачје	Часовиза		Вкупно
		обработка	утврдување	
1.	Јас со другите и другите со мене	5	1	6
2.	Училиштето и знаењето	4	1	5
3.	Односи во семејството	5	2	7
4.	Мојот роден крај	5	2	7
5.	Сообраќај	7	4	11
ВКУПНО				36

Табела бр.4: ЛИКОВНО ОБРАЗОВАНИЕ

Бр.	Програмско подрачје	Часовиза		Вкупно
		обработка	утврдување	
1.	Цртање	20	2+2	20
2.	Сликање	22	2+2	22
3.	Обликување на просторот моделирање и градење	10	2+2	10
4.	Дизајн и визуелни комуникации	18	2+2година	18
ВКУПНО				72

Табела бр.5: ФИЗИЧКО И ЗДРАВСТВЕНО ОБРАЗОВАНИЕ

Бр.	Програмско подрачје	Часовиза		Вкупно
		обработка	утврдување	
1.	Вежби за организирано поставување и движење	5	2	7
2.	Вежби за оформување на телото и движењето	6	секој час	7
3.	Основи на атлетиката	25	5	30
4.	Основи на гимнастиката	20	8	28
5.	Игри	18	8	36
ВКУПНО				108

Табела бр.6: МУЗИЧКО ОБРАЗОВАНИЕ

Бр.	Програмско подрачје	Часовиза		Вкупно
		обработка	утврдување	
1.	Пеење	12	10	22
2.	Музика и движење	9	4	13
3.	Слушање музика	11	3	14
4.	Свирење на детски музички инструменти	6	2	8
5.	Основи на музичката писменост	4	3	7
6.	Основи на детското музичко изразување и творење	6	2	8
ВКУПНО				72

Стандардите на оценување на учениците се реализираат преку три нивоа и тоа: Основно ниво, Средно ниво и Високо ниво. Преку овие стандарди на оценување учениците треба да се оспособат да развиваат чувство на перцепција, да применуваат одредени задачи и соодветно да ги користат, да развиваат позитивни доживувања, да демонстрираат техники итн.

Постојат методи на работа кои се користат по предметите природни науки и математика и тоа се: метод на игра, метод на набљудување, метод на истражување, говорен метод, метод на работа со текст, илустративен метод, метод на практична работа.

Органозациски форми на работа се: заедничка, групна, индивидуална и работа во парови. Овие форми на работа се користат во зависност од тоа каква наставна единица ќе се реализира во текот на еден наставен час.

Се практикува и соработка со родители, односно се одржуваат родителски средби се со цел родителите да се информираат за наставната програма, начинот на работа, методите и потребните материјали и успехот на учениците.

Предметот животни вештини се реализира според наставната годишна програма со еден час неделно, односно 36 часа годишно. По овој предмет од учениците се очекуваат одредени резултати и тоа: се очекува да стекнат позитивна слика за себе, да се гледаат себеси како член на семејството и одделението, да прифатат дека секој има право на свое мислење, да научат дека слободното време можат да го користат на различни начини, да умеат да се заблагодарува, но и да научат да се извинат кога ќе погрешат, да умеат внимателно да сослушаат без да прекинуваат и да упаѓаат во збор и др. Образованието животни вештини е насочено кон внесување на промени во однесувањето преку стекнување одредени знаења, ставови и вештини кои им помагаат на децата да разберат и да практикуваат здраво однесување, наместо само да учат што тоа значи.

Предметот работа со компјутери и основи на програмирање се реализира со 36 часа годишно. Учениците преку овој предмет се запознаваат со одредени теми: компјутерски систем, компјутерска графика, текстуални информации, звучна информација, комбинирање на информации и др. Од учениците се очекуваат и одредени резултати а тоа се: да препознаваат и разликуваат програми за образовни игри, да знаат правилно да ги користат деловите на компјутерот, да знаат кој дел за што служи, да умеат да пишуваат краток текст во програмата за пишување, да

умее да црта со помош на компјутерот, да умее да направи кратка видео анимација и многу други.

Дополнителната настава е дел на воспитно-образованата работа која училиштето ја организира за учениците на кои им е потребен ваков вид помош при совладување на содржините кои не можат да ги усвојат за време на редовната настава по одредени предмети. Целта на дополнителната настава е усвојување и повторување на содржини по математика, македонски јазик, општество, природни науки, кои учениците не ја усвоиле за време на редовната настава.

Додатната активност се организира за учениците кои во текот на редовната настава постигнуваат натпросечни резултати и кои покажуваат интерес за проширување на знаењата. Со додатната настава кај учениците се развиваат креативни способности, ги применуваат стекнатите знаења во секојдневниот живот и ги насочува логички да размислуваат. Бројот на часови на дополнителната и додатната настава е 36 часа годишно и истите се распоредени во текот на учебната година.

Менаџерскиот тим на основното училиште Јахја Кемал во Македонија вовеле неколку специфики во организација и управување на воспитно-образовниот систем, кои што се однесуваат токму на работењето на ова училиште. Дел од нив се карактеристични исклучиво за ова училиште, а тоа се:

- осум часовно работно време на наставниците,
- бројот на учениците во една паралелка кој не преминува бројка од 26 ученици со единствена цел, наставникот да има поголема можност да се посвети на индивидуалната работа со учениците.
- големиот фонд на часови по англиски јазик кои учениците од основното училиште имаат можност да го изучуваат и до 6 часа неделно
- летна школа од едукативен карактер

- Клубови за време на траење на наставата како што се
 - шаховскиот клуб,
 - клуб млади научници,
 - пинг понг,
 - оркестар,
 - пијано,
 - весела математика,
 - фолклор итн.

Училиштето Јахја Кемал иако работи според програмата донесена од Министерството за образование и наука на Р. Македонија, сепак воведува свои специфики кои започнуваат пред се на ниво на организација и управување во училиштето, а секако имаат своја импликација и во самата реализација на наставата, особено во првиот образовен циклус.

МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

II.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. ПРЕДМЕТ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Предмет на нашето истражување е управување и организација на наставниот процес од аспект на државните и приватните основни училишта.

Тргувајќи од вака дефинираниот предмет, истражувањето беше насочено кон:

- Директори од државни и приватни училишта, кои се директно поврзани со процесот на управување и организација на наставата
- Членови на стручната служба од државни и приватни училишта, кои се директно поврзани со процесот на управување и организација на наставата
- Наставниците од првиот образовен циклус во државните и приватните училишта како непосредни организатори и реализатори на наставата.

2. ЦЕЛ И КАРАКТЕР НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Цел на истражувањето

Истражувањето има за цел го испита процесот на управување и организација во целокупниот воспитно-образовен процес, во приватните и државните основни училишта, во однос на:

- Улогата на директорот од аспект на законска регулатива, финансирање, обезбедување учебници и дидактички материјали, поддршка од локална самоуправа, развивање на менаџерски компетенции, почитување на барањата на родителите.

- Улогата на стручната служба од аспект на учество во процесот на менаџирање, управување и организација на наставата, потребата за зајакнување на менаџерските компетенции, во кои аспекти од организација и управување на наставата во првиот образовен циклус најчесто се вклучува стручната служба, поддршката кон членовите на стручната служба за спроведување на активностите од страна на останатите вработени во училиштето, барањата на родителите поврзани со наставниот процес

- Улогата, значењето и подготвеност на наставниците за можноста за влијание врз организација на наставните планови и програми, соработката со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети, колку училиштето помага и поддржува во ефикасното планирање на часовите, поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците, потрошен материјал во училиштето, соодветна набавка на стручна литература во училиштето, училишните ресурси, стручната литература во училиштето, професионална соработка меѓу вработените, поддршка од училиштето за осовременување на наставните планови и програми.

Карактер на истражувањето

Според својот карактер ова истражување е современо бидејќи се бави со актуелен проблем за педагошката практика, особено во Р. Македонија заради се поголемата инкорпорираност на приватните училишта во образованиот систем во нашата земја.

Исто така ова истражување е трансверзално, емпириско, дескриптивно, квалитативно и квантитативно.

Сметаме дека примената на квалитативниот и квантитативниот пристап, заедно со своите соодветни техники на истражување, ќе придонесе кон добивање на најсоодветни и адекватни податоци кои ќе овозможат нивно подетално и посуштинско анализирање.

3. ЗАДАЧИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Да се испитаат ставовите и мислењата на директорите од државните и приватните основни училишта, од аспект на:

- 1.1 Законска регулатива
- 1.2 Финансирање
- 1.3 Обезбедување учебници и дидактички материјали
- 1.4 Поддршка од локална самоуправа
- 1.5 Развивање на менаџерски компетенции
- 1.6 Почитување на барањата на родителите

2. Да се испитаат ставовите и мислењата на членовите на стручната служба (педагог и психолог), од државните и приватните основни училишта од аспект на:

- 2.1 Учество на стручната служба во процесот на менаџирање, управување и организација на наставата
- 2.2 Потребата за зајакнување на менаџерските компетенции на стручната служба
- 2.3 Во кои аспекти од организација и управување на наставата во првиот образовен циклус најчесто се вклучува стручната служба
- 2.4 Поддршката кон членовите на стручната служба за спроведување на активностите од страна на останатите вработени во училиштето
- 2.5 Барањата на родителите поврзани со наставниот процес

3. Да се испитаат ставовите и мислењата на наставниците од државните и приватните основни училишта од аспект на:

- 3.1 Можноста за влијание врз организација на наставните планови и програми
- 3.2 Соработката со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети
- 3.3 Училиштето помага и поддржува во ефикасното планирање на часовите
- 3.4 Поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците
- 3.5 Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии
- 3.6 Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив
- 3.7 Наставниците од колективот взаемно се почитуваат
- 3.8 Разлика меѓу учениците од женски и машки пол
- 3.9 Подеднакво се почитуваат учениците со различни способности
- 3.10 Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува потребите
- 3.11 Соодветна набавка на стручна литература во училиштето
- 3.12 Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)
- 3.13 Честа примена на стручната литература во училиштето
- 3.14 Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и predispozicii кај учениците
- 3.15 Во училиштето постои професионална соработка меѓу вработените
- 3.16 Учениците соодветно се однесуваат на часовите
- 3.17 Поддршка од училиштето за осовременување на наставните планови и програми
- 3.18 Вклучување на децата со посебни потреби
- 3.19 Што најмногу мотивира во работа
- 3.20 Кои особини најмногу се ценат меѓу колегите

- 3.21 Како се поттикнува почитт меѓу учениците со различни способности и посебни потреби
- 3.22 Кои форми на несоодветно однесување кај учениците се присутни во училиштето
- 3.23 Со кого најчесто соработуваат наставниците

4. ХИПОТЕЗИ

Главна хипотеза

Успешноста на организацијата на наставниот процес значително зависи од начинот на управување во првиот образовен циклус.

Поединечни хипотези

X 1- Постојат разлики во начинот на управување и организирање на државните и приватните училиштата од страна на директорот

X 2-Стручната служба во државните и приватните училишта директно е вклучена во процесот на управување и организација на наставниот процес.

X 3-Начинот на управување директно влијае на организацијата на наставниот процес од страна на наставниците.

5 ВАРИЈАБЛИ НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Независни варијабли:

Независни варијабли во ова истражување се:

1. Вид на училишта државно - приватно
2. Професионалните и индивидуалните карактеристики на наставниците, со следниве категории:
 - Вид и степен на завршено образование
 - Работно искуство
 - Професионалниот развој
3. Степен на одделение (прво, второ и трето одделение)

Зависни варијабли:

Во ова истражување како зависни варијабли се јавуваат:

1. Ставовите и мислењата на директорите и стручната служба за можностите и потребите за управување и организација на првиот образовен циклус.
2. Ставовите и мислењата на наставниците за организација на наставниот процес.

6. МЕТОДИ, ТЕХНИКИ И ИНСТРУМЕНТИ НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Методи на истражување

Во ова истражување се користат методи кои ќе обезбедат научни сознанија и тоа: анализа(содржинска и структурална), синтеза, дескрипција, индукција, компарација и генерализација.

За добивање релевантни податоци се користат следниве техники и инструменти:

Техники на истражување

Во ова истражување се применети следниве техники: полуструктурирано интервју (оваа техника ќе се реализира со помош на инструментот протокол за водење на полуструктурирано интервју.), анкетирање (оваа техника ќе се реализира со помош на анкетен лист).

Инструменти на истражувањето

- Анкетирањето ќе се реализира со помош на прашалник, преку кои ќе се испитуваат ставовите на испитаниците поврзани со проблемот на управување и организација на првиот образовен циклус.
- Протокол на полуструктурираното интервју наменет за добивање податоци од директорите и стручната служба.

7. ПРИМЕРОК НА ИСТРАЖУВАЊЕ

Во истражувањето се опфатени повеќе видови примероци од приватните и државните и тоа:

- Примерок на директори, вкупно 7 (2 директори од приватни основни училишта во Скопје и Струга и 5 директори од државни основни училишта во Скопје)
- Примерок на членови на стручна служба(педагог и психолог)во 7 училишта, од кои 5 државни и 2 приватни училишта во Скопје и Струга.
- Примерок на наставници, вкупно 105 наставници од 7 училишта, од кои 5 државни и 2 приватни училишта во Скопје и Струга.

8. АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ПОДАТОЦИТЕ

Во согласност со карактерот на истражувањето, карактеристиките на истражувачките техники и инструменти, во истражувањето е применета квалитативна и квантитативна обработка на добиените податоци.

Квалитативно ќе бидат обработени податоците добиени од полуструктурирано интервју.

Обработка на податоците се изврши во неколку фази и тоа:

-Запознавање на податоците (преглед на листите, белешките, документацијата)

-Селектирање на поуспешните, репрезентативните, во однос на нецелосните податоци.

-Определување тематска рамка

-Индексирање(кодирање)

-Групирање(табелирање)

- Категоризација

Квантитативно ќе бидат обработени податоците од анкетањето.

Податоците добиени од спроведениот прашалник се претежно од квантитативна природа, и се обработувани во СПСС програмата. Со помош на оваа програма се утврдени модот (за да се види скорот кој најчесто се јавува), аритметичката средина, стандардната девијација (за да се утврди колку од резултатите отстапуваат од аритметичката средина), хи-квадратот (за да се утврди значајноста на разликата во одговорите), во функција на тестирање на хипотезите.

Резултатите ќе бидат претставени процентуално и графички, со помош на некои од графиконите за прикажување на резултати со атрибутивни својства.

9. ОРГАНИЗАЦИЈА И ТЕК НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

Истражувањето е спроведено во временска рамка од мај до октомври 2016 година по следниов тек:

- Барање согласност од државни и приватни училишта во сите градови во Р. Македонија
- Информирање на сите испитаници за видот и текот на истражувањето и барање согласност за негово спроведување
- Техничка подготовка и печатење на истражувачките инструменти
- Спроведување на теренското истражување
- Обработка (квалитативна и квантитативна) на добиените податоци
- Анализа и интерпретација на резултатите
- Заклучни сознанија

АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА НА ДОБИЕНИТЕ ПОДАТОЦИ

1 **Квалитативна анализа на резултатите добиени од полуструктурирано интервју наменето за директорите во приватни и државни основни училишта**

Полуструктурираното интервју беше спроведено, во 7 училишта, односно со 7 директори од кои 2 директори од приватно основно училиште во Скопје и Струга и 5 директори од државни основни училишта во Скопје. Примерокот на директори во ова истражување е значаен од аспект на тоа што тие се директно инволвирани во начинот на управување и организирање во сите три циклуси од основното образование.

Со директорите разговаравме на повеќе теми и добивме одговор на поставените прашања.

1. Првото прашање одеше во насока на податоци за тоа **Колку законската регулатива е соодветна и влијае врз процесот на управување со училиштето**, добивме одговор дека работата на директорите со одвива во рамките на законската регулатива, но при тоа нагласија дека законската регулатива е многу крута и во целост не го определува процесот на управување и организација со училиштето. Директорите и на државните и на приватните училишта беа едногласни дека постојат усвоени интерни правилници со кои се дорегулира начинот на кој ќе се управува и организира наставниот процеси воопшто начинот на кој дејствува училиштето.
2. На второто прашање: **Дали сметате дека директорот треба да поседува значајни компетенции од областа на образовниот менаџмент**, директорите истакнаа дека менаџирањето на образовната институција е особено комплексно и дека се неопходни соодветни стручни компетенции од оваа област. Дел од директорите од државните училишта истакнаа дека посетувале организирана

форма на **Обука за директор на училиште** која се реализираше на Филозофскиот факултет во Скопје. Токму овие сознанија и компетенции се од голема помош во секојдневните работни активности во училиштето. Тоа покажува дека покрај стручните компетенции кои ги има секој директор, постои неопходност од нивни развој и во рамки на менаџерските компетенции како би можеле соодветно да го организираат и управуваат училиштето.

3. На третото прашање кое се однесуваше на тоа **Кои компетенции сметате дека ги поседувате како менаџер на Вашето училиште**, директорите во основа ги наведоа следниве:

- тимска работа,
- детектирање и решавање на проблеми,
- одредување на приоритети,
- прилагодување кон субјекти и ситуации,
- прифаќање и почитување на одговорност и обврски,
- истрајност во работата.

4. Следуваа две прашања кои природно се надополнуваа едно со друго а се однесуваат на следново: **Колку самостојно располагате со финансииза квалитетно управување и раководење? И Колку често добивате поддршка од локалната самоуправа?** На овие прашање добивме различни одговори од директорите во државните во однос на исказите на директорите од приватните училишта.

Имено, директорите од државните училишта се пожалија дека многу малку финансиски средства имаат со кои можат да располагаат за потребите на управување и раководење на училиштето и имаат големи потреби од финансиски средства. Бидејќи училиштата се под локалната самоуправа, сепак директорите истакнаа дека не многу но доволно добиваат финансиска поддршка од локалната власт. Тие истакнаа дека мора во иднина да се

размислува за алтернативни решенија за добивање на одредени финансии. Ситуацијата со државните училишта на ова прашање е тешка бидејќи станува збор за државни училишта кои функционираат во рамки на потсистем како задолжително но бесплатно образование.

Додека пак директорите од државните училишта се изјаснија дека немаат големи проблеми со нивните финансии и самостојно управуваат со нив, особено заради тоа што школарината се наплаќа и оттука можноста да се направи солиден буџет со распределба на средствата за потребите на организирање на настава, особено во делот на првиот образовен циклус. Од друга страна пак директорите на приватните училишта истакнаа дека воопшто не добиваат финансиска поддршка од локалната самоуправа.

5. На прашањето **На кој начин ги обезбедувате дидактичките материјали?** На ова прашање исто така добивме различни одговори според кои во државните училишта самостојно ги обезбедуваат дидактичките материјали преку нивни средства, но тоа е многу мал број во споредба со нивните потреби, но често се случува да добијат одредени дидактички материјали како донации или во рамки на реализација на одредени проектни активности.

Додека пак директорите од приватните училишта се изјаснија дека тие самостојно ги набавуваат сите потребни дидактички материјали, помошни литератури и други технички материјали кои се неопходни во работата на наставниците и учениците.

6. На последното прашање **дали сметате дека треба да се земат во предвид барањата на родителите,** и во двете фокус групи добивме идентични одговори, дека родителите имаат се поголеми барања, очекувања и критики кон училиштето и наставниците. Ставени се во ситуација многу внимателно да се разгледаат нивните барања и да

се земат во предвид до одредени рамки, во одредени подрачја на управување и организирање на училиштето.

Анализата на податоците добиени од спроведеното интервју со директорите на државните и приватните основни училишта во врска со начиноти можностите за управување и организирање на наставата во првиот образовен циклус покажаа дека:различен е начинот на управување и организирање на наставата во првиот образовен циклус во државните и приватните основни училишта, со што се потврдува и **хипотеза број 1** во која се вели дека: *Постојат разлики во начинот на управување и организирање на државните и приватните училиштата од страна на директорот.*

2 **Квалитативна анализа на резултатите добиени од полуструктурирано интервју наменето за стручната служба во приватни и државни основни училишта**

Полуструктурираното интервју наменето за стручната служба во државните и приватните основни училишта беше спроведено, беше спроведено, во 7 училишта, од кои 5 државни и 2 приватни училишта во Скопје и Струга. Со испитаниците разговаравме на неколку теми и тоа.

1. Првото прашање беше насочено кон тоа да добиеме податоци за тоа **Дали стручната служба во училиштата учествува во процесот на менаџирање, управување и организација на наставата.** По однос на ова прашање испитаниците и од државните и од приватните училишта се изјаснија дека стручната служба има своја улога најмногу во процесот на организација на наставата, во сите аспекти. Додека пак за менаџирањето и управувањето одговорни се нивните директори. Но сепак истакнаа дека постои голема соработка помеѓу директорите и стручната служба и дека често се случува заедно да одлучуваат за многу прашања кои се однесуваат и во делот на управување на училиштето.
2. Второто прашање се однесуваше на **Потребата за зајакнување на менаџерските компетенции на стручната служба.** Сите претставници на стручната служба се изјаснија дека поседуваат свои стручни компетенции, но менаџерските способности најмногу ги развиваат од директни практични искуства. Членовите на стручната служба и во приватните училишта истакнаа дека училиштето им нуди можност преку обуки за професионален развој бесплатно да ги развиваат своите стручни и менаџерски компетенции. Додека пак членовите на стручната служба во државните училишта ја истакнаа потребата за зајакнување на нивните знаења, способности и вештини во делот на менаџирање на наставниот процес бидејќи немаат

можност организирано да посетуваат некаков вид на професионално усовршување.

3. Во однос на третото прашање **Во кои аспекти од организација и управување на наставата во првиот образовен циклус најчесто се вклучуваат** добивме слични одговори од сите членови на стручните служби во училиштата. Испитаниците се изјаснија дека најмногу се вклучуваат во делот на планирање, следење и подобрување на наставните и вон наставните активности и поддршка на наставниот кадар, определување на распоредот на часови во наставата, стручна поддршка на ученици, следење на развојот на учениците, имплементација на новини и современи пристапи во реализација на наставата, соработката со родителите, имплементација на проектни активности, организирање на интерни обуки за наставниците и спроведување на евалуација.
4. Преку четвртото прашање, сакавме да добиеме податоци затоа **Колку често членовите на стручната служба добиваат поддршка за спроведување на активностите од страна на останатите вработени во училиштето.** На ова прашање добивме исклучиво позитивни одговори дека членовите на стручната служба добиваат постојана поддршка во овој сегмент. Се изјаснија дека поддршката најпрво доаѓа од директорот, а потоа се разбира и од страна на наставниците и учениците.
5. Следното прашање се однесуваше на испитување на потребата **Дали е значајно да се земат во предвид барањата на родителите поврзани со наставниот процес?** На ова прашање добивме одговор сличен со одговорите на директорите, но мора да се истакнат специфичните искуства кои ги имаат членовите на стручната служба. Според нив родителите кои ги носат децата во државни училишта

имаат свои барања кои најчесто се однесуваат на програмата, начинот на реализација, временската рамка и слично, и испитаниците од овие училишта велат дека во најголема мера се обидуваат да ги сослушат и колку што можат да ги почитуваат барањата на родителите. Додека пак членовите на стручната служба во приватните училишта велат дека родителите до нив упатуваат барања од секаков вид што не секогаш кореспондираат со начинот на кој тие го организираат наставниот процес. Токму заради тоа што станува збор за приватно училиште во кое родителите го самофинансираат образованието на нивните деца, понекогаш дури имаат барања да учениците не добиваат домашни задачи, односно своите обврски да ги завршат со наставниците кои се платени за таа дејност. Што се смета како надминување на реалните барања кои можат да се прифатат.

Специфичностите во начинот на кој членовите од стручната служба (педагог и психолог) од државните и приватните училишта се инволвирани во процесот на организација и управување со наставата одат во насока на потврдување на **хипотезата бр. 2** во која се претпоставува дека: Стручната служба во државните и приватните училишта директно е вклучена во процесот на управување и организација на наставниот процес.

3 **Анализа и интерпретација на резултатите добиени од истражувањето спроведено на наставници од државни и приватни односни училишта**

Истражувањето спроведено со помош на прашалникот за наставници се реализираше во 2016 година. Со истражувањето беа опфатени вкупно 105 наставници, од 5 училишта од кои 3 државни основни училишта и 2 приватни основни училишта.

Нивната структура е претставена во следната табела:

Табела бр. 7: Структура по градови на примерок на државни училишта и наставници

Државни основни училишта		
Училиште	град	Бр. на наставници
ОУ 11 Октомври	Скопје	30
ОУ Владо Тасевски	Скопје	30
ОУ Блаже Конески	Скопје	24

Табела бр. 8: Структура по градови на примерок на приватни училишта и наставници

Приватни основни училишта		
Училиште	град	Бр. на наставници
ОУ Јахја Кемал	Скопје	16
ОУ Јахја Кемал	Струга	5

Со помош на прашалникот наменет за наставниците сакавме да добиеме податоци за нивните мислења и ставови во однос на неколку аспекти кои се однесуваат на организацијата и управување со наставата во првиот образовен циклус. Прашалникот содржеше вкупно 25 прашања од затворен и отворен вид. Целта на ова истражување беше да се добијат податоци за:

- Можноста за влијание врз организација на наставните планови и програми
- Соработката со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети
- Училиштето помага и поддржува во ефикасното планирање на часовите
- Поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците
- Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии
- Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив
- Наставниците од колективот взаемно се почитуваат
- Разлика меѓу учениците од женски и машки пол
- Подеднакво се почитуваат учениците со различни способности
- Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува потребите
- Соодветна набавка на стручна литература во училиштето
- Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)
- Честа примена на стручната литература во училиштето
- Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и predispozicii кај учениците
- Во училиштето постои професионална соработка меѓу вработените
- Учениците соодветно се однесуваат на часовите
- Можноста да се влијае во измените на наставните планови и програми
- Поддршка од училиштето за осовременување на наставните планови и програми
- Вклучување на децата со посебни потреби
- Што најмногу мотивира во работа
- Кои особини најмногу се ценат меѓу колегите

- Како се поттикнува почитт меѓу учениците со различни способности и посебни потреби
- Кои форми на несоодветно однесување кај учениците се присутни во училиштето
- Со кого најчесто соработуваат наставниците

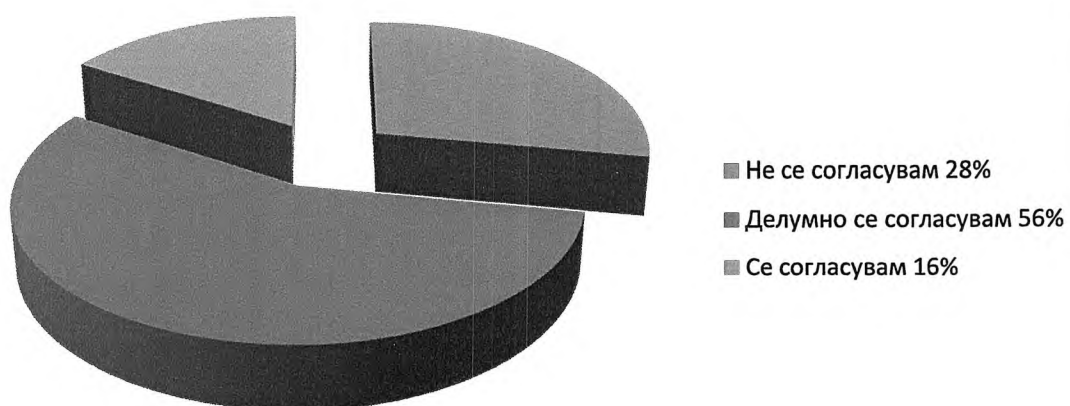
Имајќи ја предвид главната цел на ова истражување потребно беше индуктивно да се анализираат дел од поединечните хипотези кои се во насока на потврдување на главната хипотеза. Во продолжение следува анализа на добиените податоци во спроведеното истражување со помош на прашалникот наменет за наставници кои реализираат настава во првиот образовен циклус во државни и приватни основни училишта.

Табела бр.9: Статистичка анализа на добиените резултати

Прашања и одговори	Не се согласувате	Делумно се согласувате	Се согласувате	Chi-Square	Sig .
1.Можам да влијаам на наставните планови и програми	28,00	56,00	16,00	25,280 ^a	,000
2.Соработувам со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети	2,00	39,00	59,00	50,180 ^a	,000
3. Училиштето ми помага и подржува во ефикасното планирање на часовите	5,00	59,00	36,00	44,060 ^a	,000
4. Имам поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците	5,00	61,00	34,00	47,060 ^a	,000
5. Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии	47,00	36,00	17,00	13,820 ^a	,001
6.Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив	15,00	58,00	27,00	29,540 ^a	,000
7. Наставниците во мојот колектив взаемно се почитуваат	9,00	47,00	44,00	26,780 ^a	,000

8. Правам разлика помеѓу учениците од машки и женски пол	50,00	20,00	30,00	14,00 ^a	,001
9. Подеднакво ги почитувам учениците со различни способности	5,00	6,00	89,00	139,460 ^a	,000
10. Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби	35,00	43,00	22,00	6,740 ^a	,034
11. Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето	39,00	35,00	26,00	2,660 ^a	,264
12. Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)	22,00	53,00	25,00	17,540 ^a	,000
13. Често ја користам стручната литература во училиштето	24,00	54,00	22,00	19,280 ^a	,000
14. Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и предиспозиции кај учениците	9,00	52,00	39,00	29,180 ^a	,000
15. Во училиштето постои професионална соработка помеѓу вработените	2,00	57,00	41,00	48,020 ^a	,000
16. Учениците соодветно се однесуваат на часовите	6,00	58,00	36,00	40,880 ^a	,000

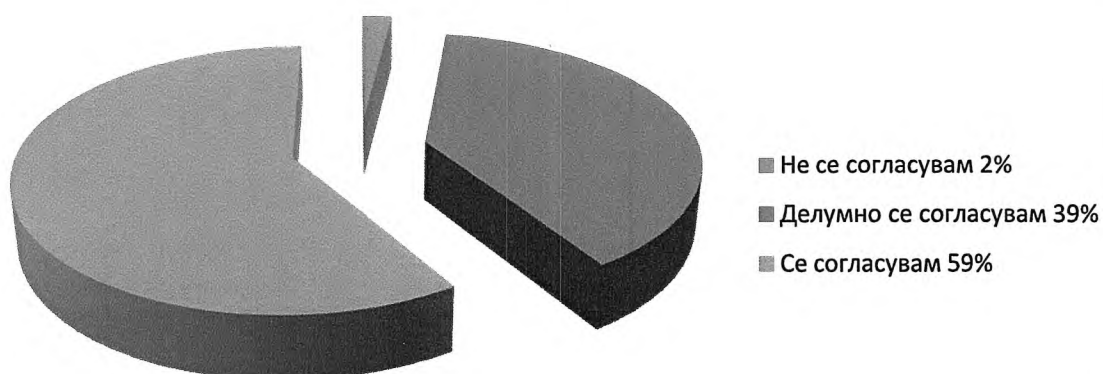
Можам да влијаам на наставните планови и програми



Графикон бр. 1: Можам да влијаам на наставните планови и програми

На првото прашање „ Можам да влијаам на наставните планови и програми“, 28,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 56,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 16,00% одговориле дека се согласуваат дека можат да влијаат на наставните планови и прорами. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=25,280$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенци) укажуваат дека кај испитаниците повеќе од очекуваното доминира одговорот делумно се согласувам.

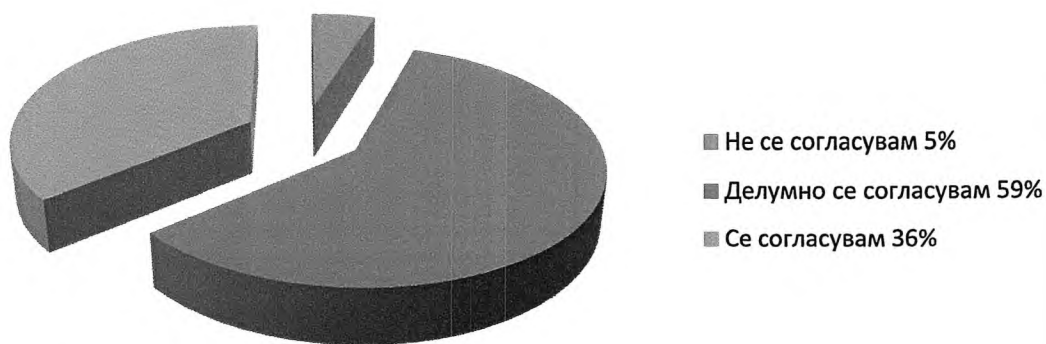
Соработувам со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети



Графикон бр. 2: Соработувам со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети

На второто прашање „Соработувам со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети“, 2,00% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, 39,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 59,00% од наставниците одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на χ^2 тестот во табела 1 може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции ($\chi^2=50,180$; и ниво на значајност од $p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај многу помал број од испитаниците доминира одговорот не се согласувам.

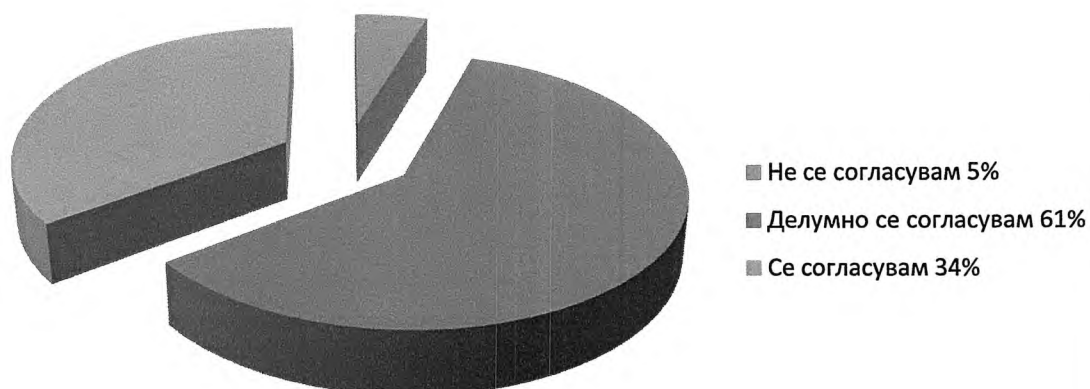
Училиштето ми помага и ме поддржува во ефикасното планирање на часовите



Графикон бр. 3: Училиштето ми помага и ме поддржува во ефикасното планирање на часовите

На третото прашање „ Училиштето ми помага и подржува во ефикасното планирање на часовите “, 5,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 59,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 36,00% одговориле дека се согласуваат дека училиштето им помага и подржува во ефикасното планирање на часовите. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=44,060$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенци) укажуваат дека кај испитаниците повеќе од очекуваното доминира одговорот делумно се согласувам.

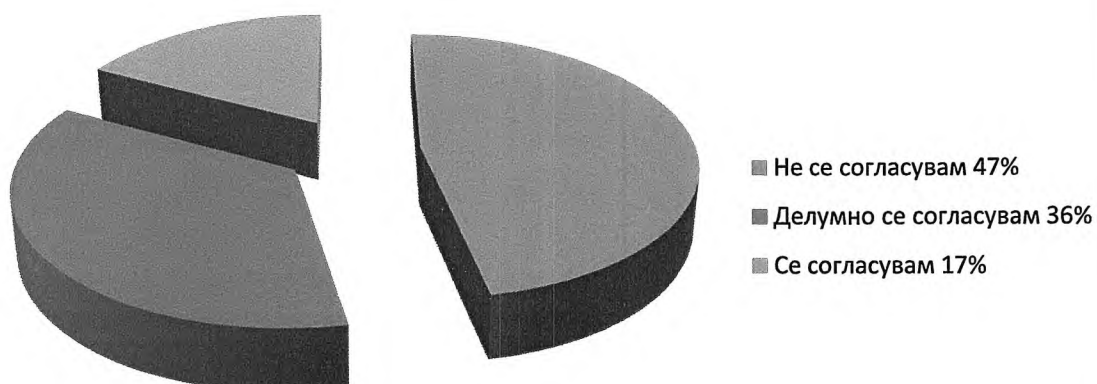
Имам поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците



Графикон бр. 4: Имам поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците

На четвртото прашање „Имам поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците“, 5,00% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, 61,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 34,00% од наставниците одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на χ^2 тестот во табела 1 може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции ($\chi^2=47,060$; со доста високо ниво на статистичка значајност од $p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај многу помал број од испитаниците доминира одговорот не се согласувам.

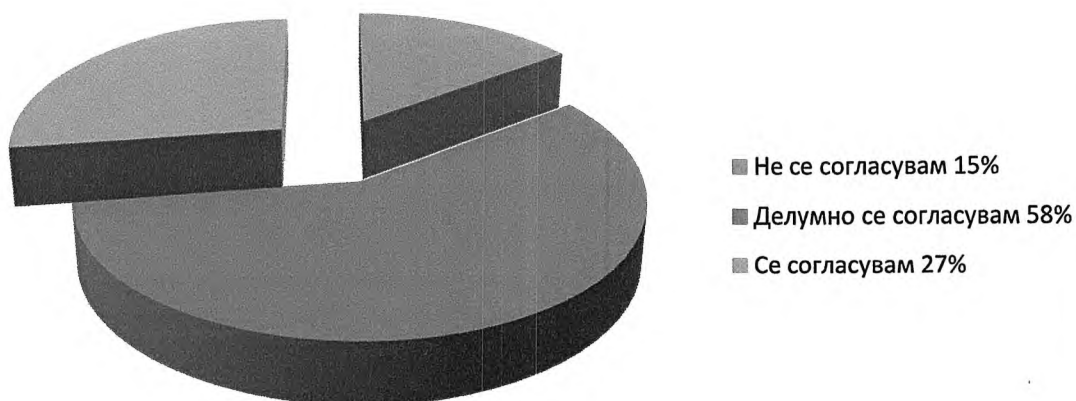
Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии



Графикон бр. 5: Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии

На петото прашање „ Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии“, 47,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 36,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 17,00% одговориле дека постојат стереотипи за машки и женски активности и професии. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=13,820$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.001$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенци) укажуваат дека кај испитаниците повеќе од очекуваното доминира одговорот не се согласувам.

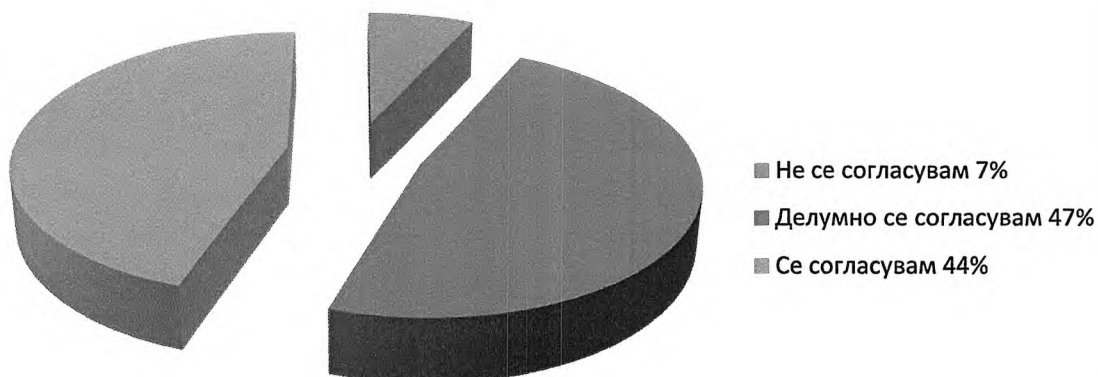
Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив



Графикон бр. 6: Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив

На шестото прашање „Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив“, 15,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 58,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 27,00% одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=29,540$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност од ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците повеќе од очекуваното доминира одговорот не се согласувам.

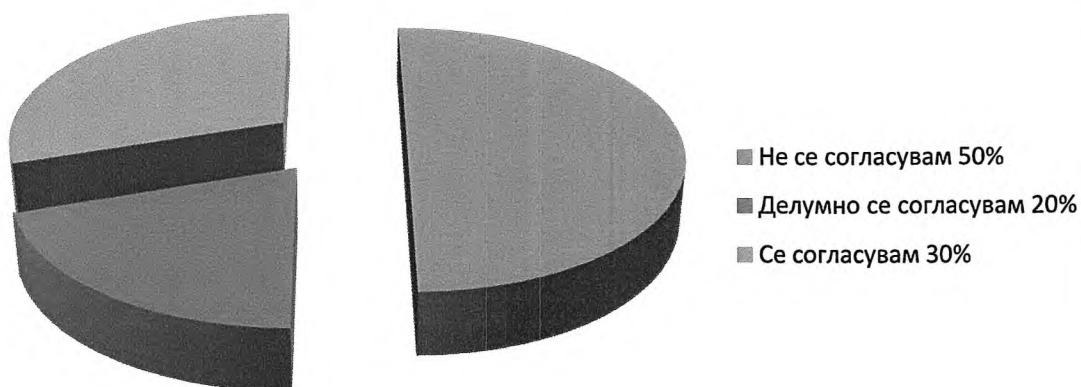
Наставниците во мојот колектив взаемно се почитуваат



Графикон бр. 7: Наставниците во мојот колектив взаемно се почитуваат

На седмото прашање „Наставниците во мојот колектив взаемно се почитуваат“, 7,00% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, 47,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 44,00% од наставниците одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на χ^2 тестот во табела 1 може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции ($\chi^2=26,780$); со доста високо ниво на статистичка значајност од $p=.000$. Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај многу помал број од испитаниците доминира одговорот не се согласувам.

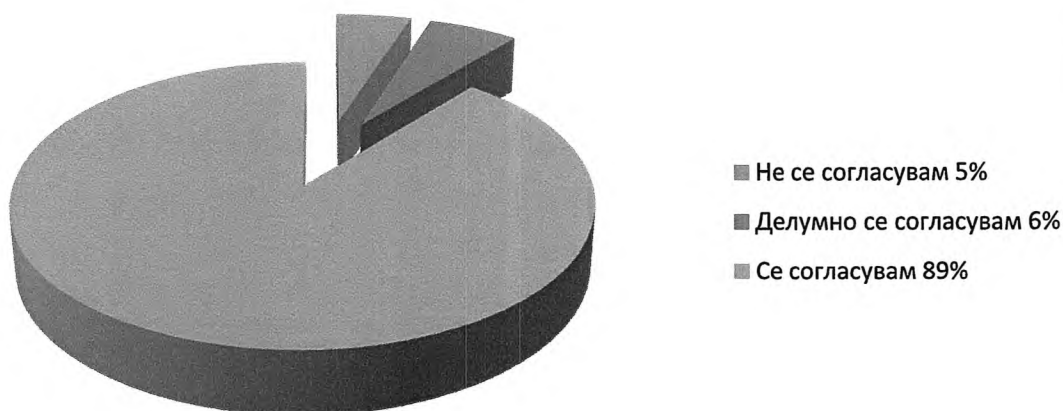
Правам разлика помеѓу учениците од машки и женски пол



Графикон бр. 8: Правам разлика помеѓу учениците од машки и женски пол

На осмото прашање „ Правам разлика помеѓу учениците од машки и женски пол“, 50,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 20,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 30,00% одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=14,000$) може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност од ($p=.001$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците повеќе од очекуваното доминира одговорот не се согласувам.

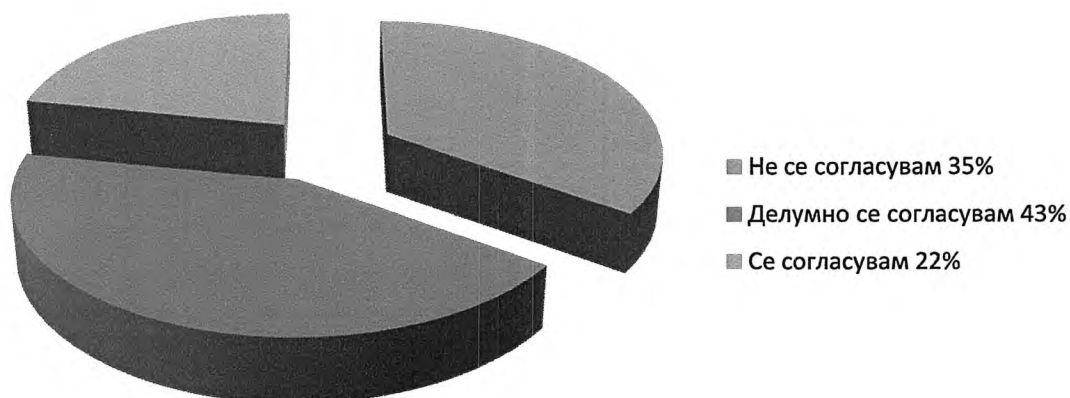
Подеднакво ги почитувам учениците со различни способности



Графикон бр. 9: Подеднакво ги почитувам учениците со различни способности

На деветото прашање „Подеднакво ги почитувам учениците со различни способности“, 5,00% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, 6,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 89,00% од наставниците одговориле дека се согласуваат. Од прегледот на χ^2 тестот во табела 1 може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции ($\chi^2=139,46$); со доста високо ниво на статистичка значајност од $p=.000$. Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај најголем број од испитаниците доминира одговорот се согласувам што од наша страна беше и очекувано.

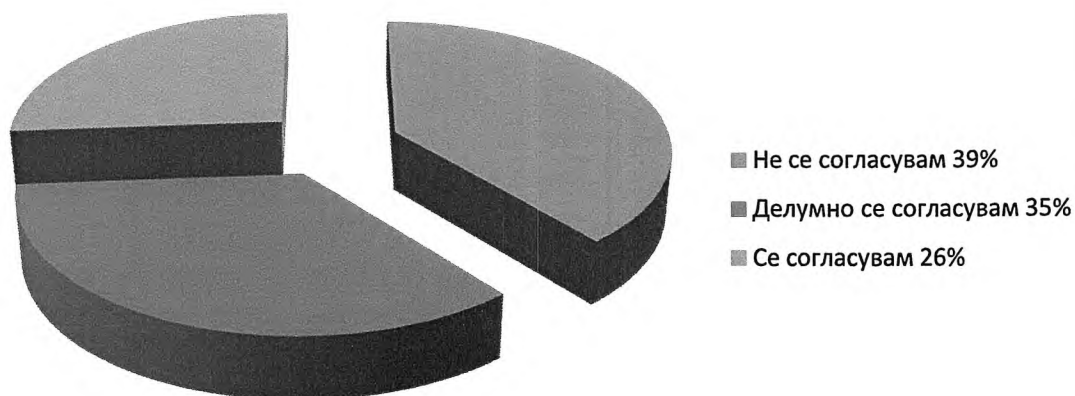
Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби



Графикон бр. 10: Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби

На десеттото прашање „ Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби“, 35,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 43,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 22,00% одговориле на прашањето набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби се согласуваат. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=6,740$) може да се види дека не постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност од ($p=.034$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенци) укажуваат дека кај испитаниците најповеќе доминира одговорот делумно се согласувам.

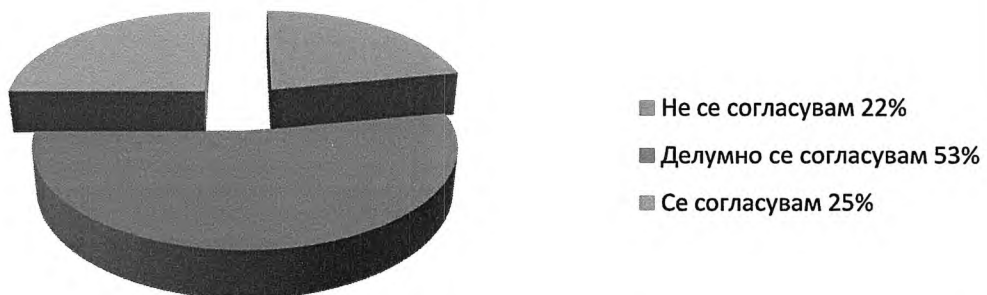
Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето



Графикон бр. 11: Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето

На единаесеттото прашање „Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето“, 39,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 35,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 26,00% одговориле на прашањето Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето се согласуваат. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=2,660$) може да се види дека не постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност од ($p=.264$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците најповеќе доминира одговорот не се согласувам.

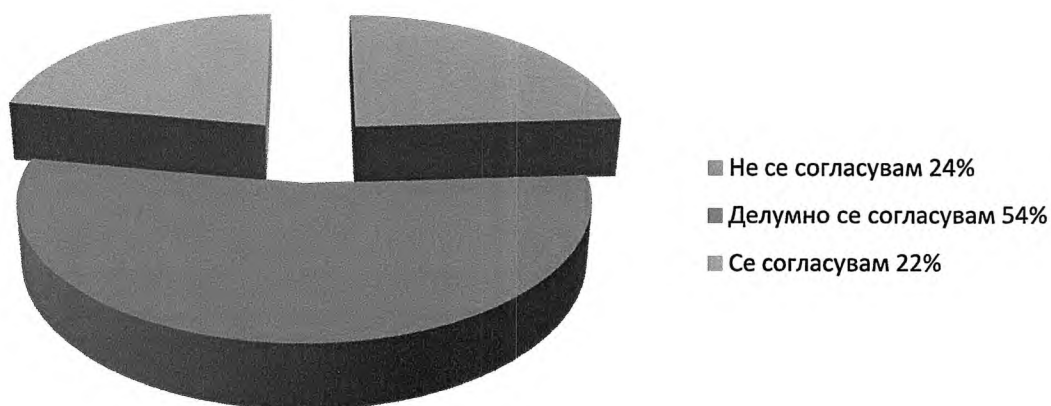
**Дел од училишните ресурси се користат за
професионално усовршување на
наставниците
(семинари, обуки, симпозиуми, конферен
ции)**



Графикон бр. 12: Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)

На дванаесеттото прашање „ Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)“, 22,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 53,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 25,00% одговориле дека се согласуваат дека дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции). Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=17,540$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците најповеќе доминира одговорот делумно се согласувам.

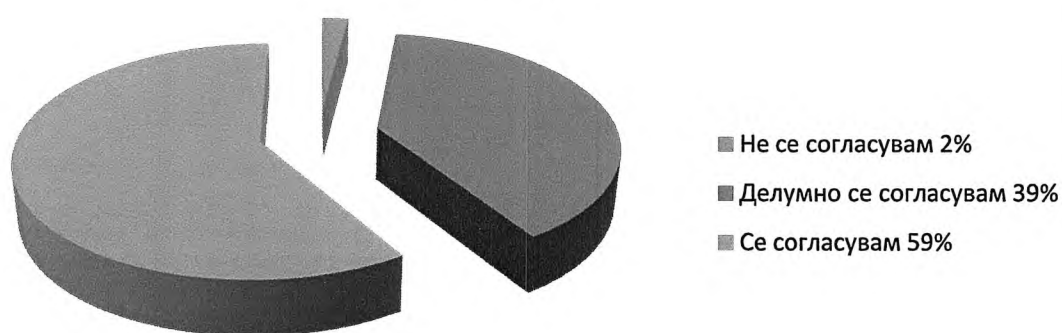
Често ја користам стручната литература во училиштето



Графикон бр. 13: Често ја користам стручната литература во училиштето

На тринаесеттото прашање „Често ја користам стручната литература во училиштето“, 24,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 54,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 22,00% одговориле дека често ја користат стручната литература во училиштето. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=19,280$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците најмногу доминира одговорот делумно се согласувам.

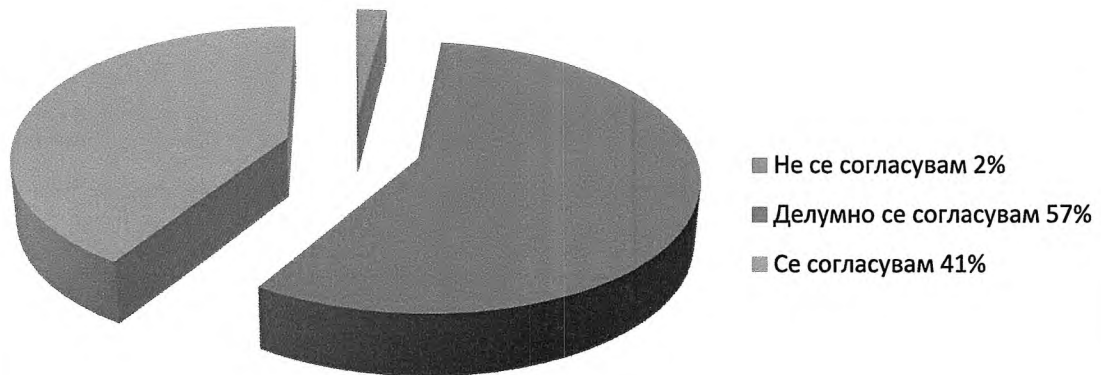
**Во училиштето постојат активности кои
помагаат за развивање на различните
способности и предиспозиции кај
учениците**



Графикон бр.14: Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и предиспозиции кај учениците

На четиринаесеттото прашање: „Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и предиспозиции кај учениците“, 2,00% од наставниците одговориле дека не се согласуваат, 39,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 59,00% од наставниците одговориле дека се согласуваат дека во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и предиспозиции кај учениците. Од прегледот на χ^2 тестот во табела 1 може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции ($\chi^2=29,180$; на ниво на значајност од $p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенци) укажуваат дека кај многу помал број од испитаниците доминира одговорот не се согласувам.

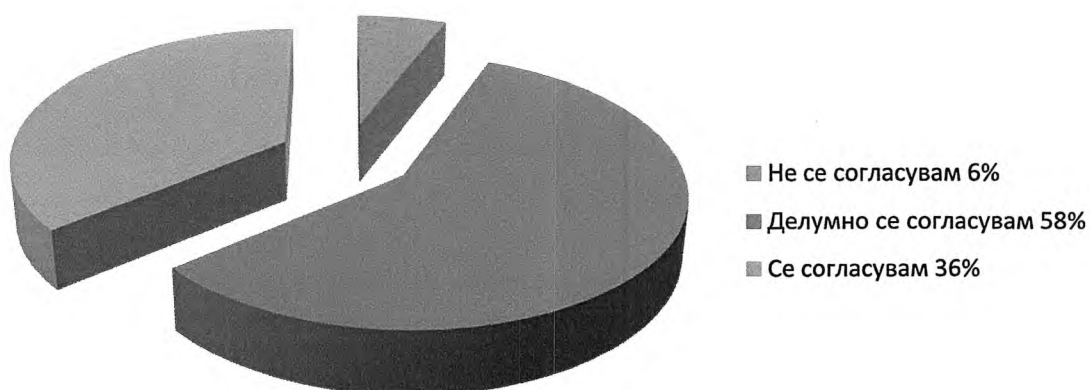
Во училиштето постои професионална соработка помеѓу вработените



Графикон бр. 15: Во училиштето постои професионална соработка помеѓу вработените

На петнаесеттото прашање „Во училиштето постои професионална соработка помеѓу вработените“, 2,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 57,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 41,00% одговориле дека во училиштето постои професионална соработка помеѓу вработените. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=48,020$) може да се види дека постојат сигнификантни статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците најмногу доминира одговорот делумно се согласувам со вредност од 57,00%.

Учениците соодветно се однесуваат на часовите



Графикон бр. 16: Учениците соодветно се однесуваат на часовите

На шеснаесеттото прашање „Учениците соодветно се однесуваат на часовите“, 6,00% од испитаниците одговориле дека не се согласуваат, 58,00% одговориле дека делумно се согласуваат и 36,00% одговориле дека учениците соодветно се однесуваат на часовите. Од прегледот на табелата 1 и вредностите на χ^2 тестот ($\chi^2=40,880$) може да се види дека постојат статистички значајни разлики меѓу добиените и очекуваните фреквенции со највисоко ниво на статистичка значајност ($p=.000$). Анализата на резидуалот (разликите меѓу добиените и очекуваните фреквенции) укажуваат дека кај испитаниците најмногу доминира одговорот делумно се согласувам со вредност од 58,00%.

Седумнаесеттото прашање „Како можете да влијаете во измените на наставните планови и програми“, е од отворен вид и наставниците имаа слобода да го искажат својот став декриптивно. Во рамките на ова прашање беа дадени следниве одговори: на измените на наставните планови и програми, може да се влијае со активно учество во нивната изработка, придонесот кон измените може да биде видлив во практичната

реализација и оттука можноста да се пилотира нивната промена, преку тимска работа, во рамки на стручните активи, со креативна селекција и примена на соодветни ресурси и дадкитички помагал, може да се влијае преку стручната служба, во соработка со други училишта.

На следното прашање „Каква поддршка добивате во училиштето за осовременување на наставните планови и програми“, наставниците во гласно одговорија дека тоа се одредени форми на семинари, обуки од стручни лица, од колеги, преку стручни состаноци и слично, но дека сепак тоа не е доволно. Испитаниците пројавуваат желба за уште поголема поддршка од училиштето и другите институции особено во овој период кога постои промена во наставните планови и програми.

Деветнаесеттото прашање „Дали и во кои воннаставни активности ги вклучувате децата со посебни потреби“, наставниците и во државните и во приватните училишта се изјаснија дека оваа категорија на ученици е вклучена во сите наставни и воннаставни активности организирани од страна на училиштето.

Особено значајни одговори добивме на прашањето „Што најмногу ве мотивира во Вашата работа“. Наставниците се изјаснија дека напредокот на учениците, соодветното вреднување на нивниот личен ангажман, наградите, пофалбите и можноста за професионално усовршување најмногу ги мотивира за понатамошна работа.

Додека пак во следното прашање се изјаснија за особините кои најмногу ги ценат кај своите колеги, а тоа се: професионалноста, одговорноста, посветеноста, колегијалноста, тимската работа, исполнителноста, позитивната соработка, инвентивноста и трудољубивоста.

Наставниците исто така дадоа свои ставови во однос на тоа „Како ја поттикнуваат почитта меѓу учениците со различни способности и посебни потреби“. Заедничките активности помеѓу децата, обработка на текстови кои што имаат позитивни примери, разговор, директно вклучување во разни активности, преку групна работа и проектна активност, но и со меѓусебно дружење и помагање.

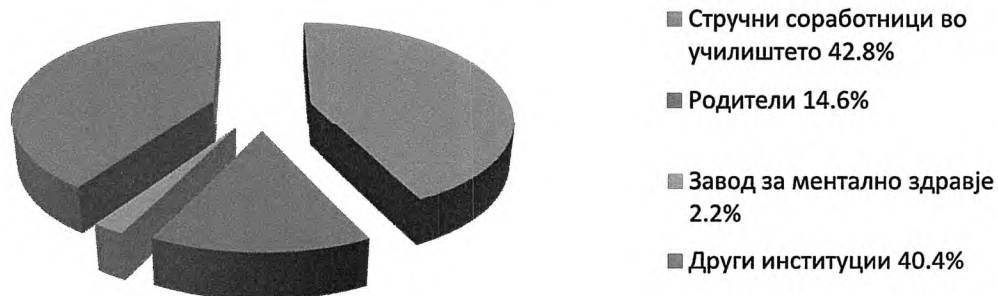
На дваесет и третото прашање „Кои форми на несоодветно однесување кај учениците се присутни во училиштето“, наставниците посочија недисциплина, разговор на час, непочитување на авторитетот на наставникот, низок степен на концентрација, незаинтересираност и агресивност.

На прашањето „За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате“, наставниците имаа можност да го дадат своето мислење по однос на рангирање по важност на четири категории, почнувајќи со 1 како највисок ранг и 4 како најнизок ранг, и тоа: Стручните работници во училиштето, Родителите, Заводот за ментално здравје и други институции. Во најголема мера наставниците ги посочија стручните соработници во училиштето и родителите, додека во помала мера Заводот за ментално здравје и други релевантни институции. Овие податоци ги прикажуваме и во следниве табели и графикони.

Табела бр. 10: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Стручните соработници во училиштето

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	38	38,0	42,8	42,7
2,0	13	13,0	14,6	57,3
3,0	2	2,0	2,2	59,6
4,0	36	36,0	40,4	100,0
Total	89	89,0	100,0	
Missing System	11	11,0		
Total	100	100,0		

За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Стручните соработници во училиштето

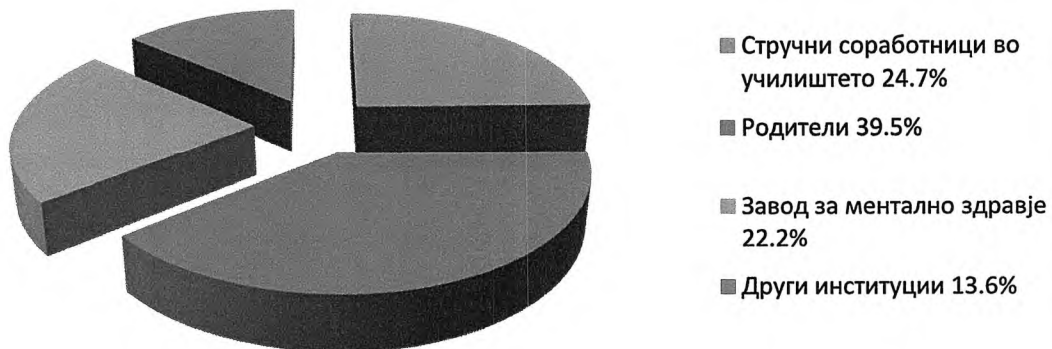


Графикон бр. 17: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Стручните соработници во училиштето

Табела бр.11: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Родителите

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	20	20,0	24,7	24,7
2,0	32	32,0	39,5	64,2
3,0	18	18,0	22,2	86,4
4,0	11	11,0	13,6	100,0
Total	81	81,0	100,0	
Missing System	19	19,0		
Total	100	100,0		

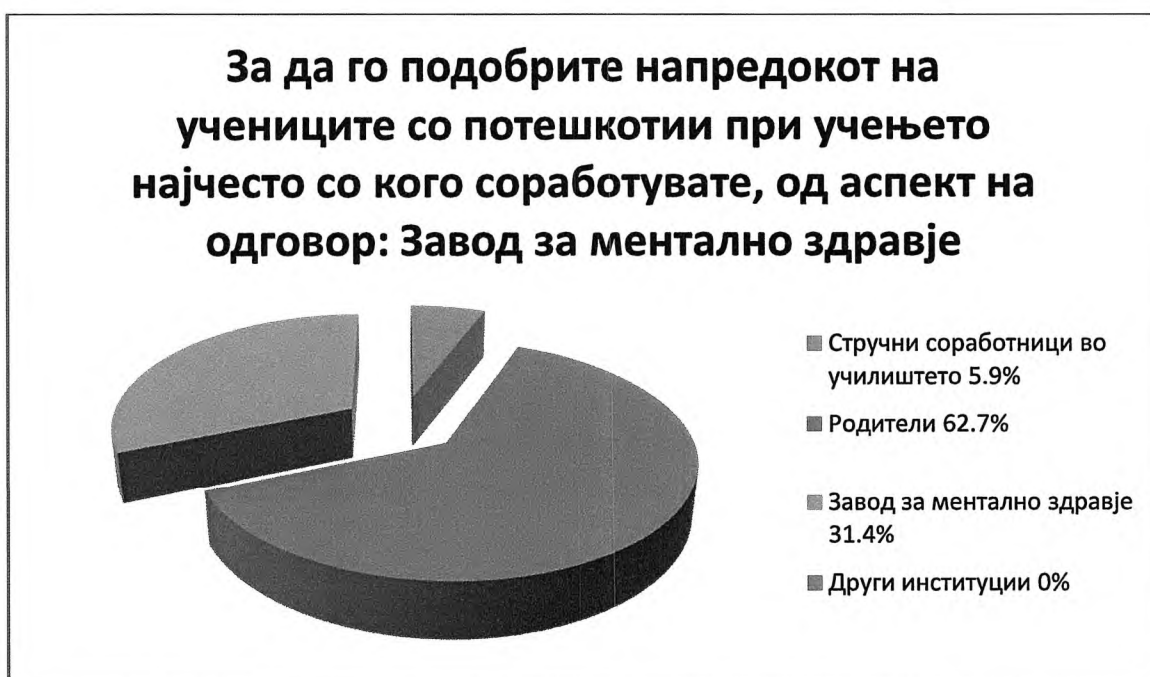
За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Родителите



Графикон бр. 18: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Родителите

Табела бр. 12: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Завод за ментално здравје

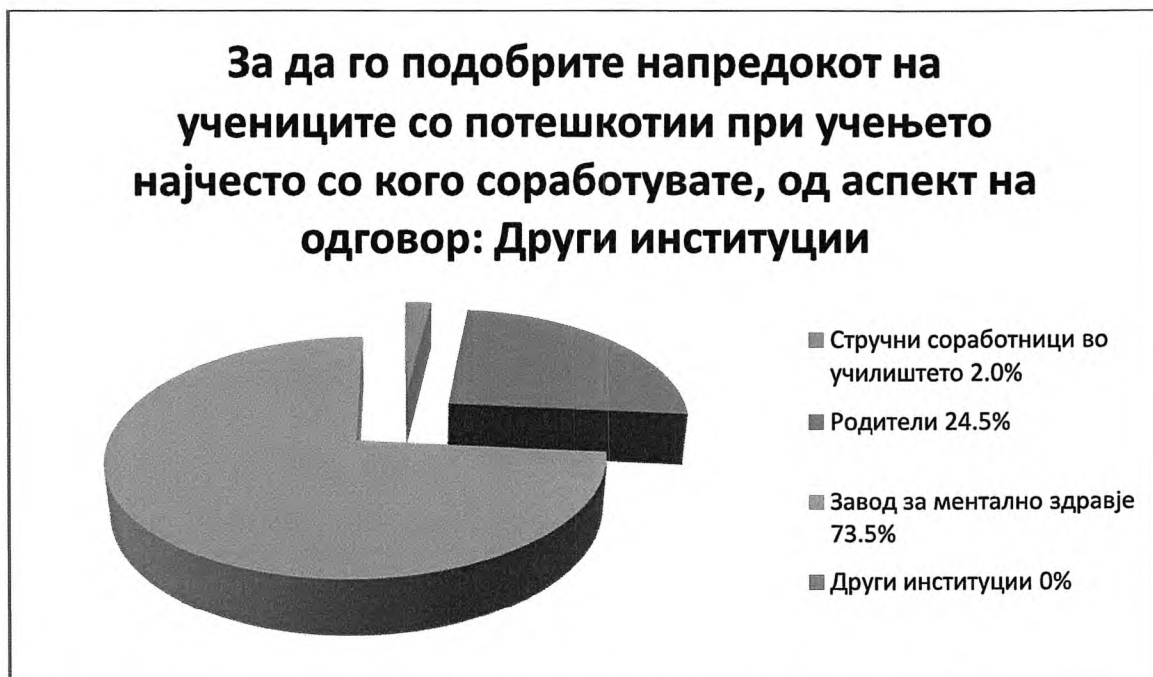
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,0	3	3,0	5,9	5,9
3,0	32	32,0	62,7	68,6
4,0	16	16,0	31,4	100,0
Total	51	51,0	100,0	
Missing System	49	49,0		
Total	100	100,0		



Графикон бр. 19: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Завод за ментално здравје

Табела бр. 13: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Други институции

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	1	1,0	2,0	2,0
	3,0	12	12,0	24,5	26,5
	4,0	36	36,0	73,5	100,0
	Total	49	49,0	100,0	
Missing	System	51	51,0		
Total		100	100,0		



Графикон бр.20: Анализа на резултатите добиени по прашањето: За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии при учењето најчесто со кого соработувате, од аспект на одговор: Други институции

На последното дваесет и петто прашање „Горд/а сум што сум дел од ова училиште затоа што...“, одговорија затоа што има професионална работна атмосфера, меѓусебна почит кај колегите, има добри услови за работа, нуди услови за поголемо искуство во образованието, за прв пат во Р. Македонија се вовеле шах како воннаставна активност во училиштето, учениците се мотивираат со учество на натпревари но и постигнување значајни успеси и сл.

Можеби еден од најзначајните фактори кои секојдневно директно работат и директно се инволвирани во наставниот процес, тоа се наставниците. Опсежното истражување и анализата одат во насока на промовирање на современиот концепт за наставникот кој е многу повеќе отколку само субјект кој пренесува знаења. Современиот наставник директно е инволвиран во процесот на организација на наставата, нејзино управување и токму затоа преку анализата ги потврдуваме и последните две хипотези: **Хипотезата бр. 3** во која се претпоставува дека: *Начинот на управување директно влијае на организацијата на наставниот процес од страна на наставниците..*

На самиот крај можеме да заклучиме дека истражувањето во целост ги потврди поставените хипотези. Односно тргнувајќи од анализата и толкувањето на поединечните хипотези **се потврдува и главната хипотеза** дека: *Успешноста на организацијата на наставниот процес значително зависи од начинот на управување во првиот образовен циклус.*

4.ПРЕПОРАКИ ЗА ПОНАТАМОШЕН РАЗВОЈ НА УПРАВУВАЊЕТО И ОРГАНИЗАЦИЈАТА НА НАСТАВАТА ВО ПРВИОТ ОБРАЗОВЕН ЦИКЛУС (АФИРМАЦИЈА НА ПРЕПОРАКИТЕ)

Организацијата и управувањето во наставата во државните и приватните основни училишта наоѓа своја примена во праксата и се темели на претпоставките на образовниот менаџмент. Сепак постојат одредени аспекти кои укажуваат на можностите и потребите за нивна поширока практична имплементација во која ќе се вклучат активно сите субјекти кои се дел од животот и работата на основните училишта. Според податоците добиени од спроведеното истражување се наметнуваат неколку значајни препораки кои во иднина уште повеќе би го афирмирале и развиле овој концепт. Во таа насока сметаме дека е неопходно да се размислува и дејствува во повеќе насоки и тоа:

- Истражување на потребите на наставниците, стручната служба и директорите за начинот развивање на концептот за организација и управување на наставата
- Вмрежување на државните и приватните основни училишта со цел размена на искуства и позитивни практики
- Размена на искуства и добри практики на меѓународно ниво
- Креирање и имплементација на обуки за наставните, стручениот кадар и директорите
- Изготвување прирачници со добри практики

Токму овие препораки имаат за цел афирмирање на идеата за поуспешно менаџирање и управување со основното училиште базирано на принципите на демократско водство во образовните институции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адамческа, С. (1996), *Активна настава*, Скопје: ЛЕГИС
2. Адлер, А. (1987), *Психологија на детето*, Гурѓа: Скопје
3. Ангелоска-Галевска, Н. (1998), *Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието*, Битола: Киро Дандаро
4. Ангелоска-Галевска, Н. (2003), *Методологија на педагошките истражувања*. Скрипта А4. Институт за педагогија Филозофски факултет, Скопје
5. Bajland, P. (2010) School of Entrepreneurship, Oklahoma
6. Benjamin, S. B. (1970), *Taksonomija ili klasifikacija obrazovnih i odgojnih ciljeva (Knjiga 1 Kognitivno područje, Preveo s engleskog I. Furlan)*, Beograd: Jugoslovenski zavod za proučavanje školskih i prosvetnih pitanja
7. Bratanić, M. (1993), *Mikropedagogija-interakcijsko komunikacijski aspekti odgoja*, Zagreb: Školska knjiga
8. Bradz, L. (1992), *Curriculum development*, Szdnez: Prentice hall
9. Bruner, J.S. (1976), *Proces obrazovanja*, Pedagogija, Beograd
10. Bruner, J.S. (1972), *Tok kognitivnog razvoja*, Psihologija, Beograd
11. C.R. NJhitlock, R.D. Krumme i D.P. Crivellone, *Menadžment u akcii*, Mladost, Beograd, 1990
12. Slee, T. P., Campbell, M., Spears, B., (2012), *Child, Adolescent and Family Development*, Cambridge University press
13. Child, D. (2004), *Psychology and the Teacher*, London: Continuum
14. *Curriculum guidance for the foundation stage-Investing in our future*, (2000), London: Department for Education and Employment & LJCA

15. Виготски, Л.В. (1989), *Учењето, играта и развојот, книга 1 и 2*, Скопје: ПРОСВЕТНО ДЕЛО
16. Гоцевски, Т. (2010), *Образовен менаџмент*, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
17. Gudjons, H. (1993), *Pedaogija-temeljna znanja*, Zagreb: Educa
18. H. Koontz & H. Njeirich, *Management*, Ninth edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1988
19. Дамовска, Л. (2000), *Компатибилноста на предучилишното со основното воспитание и образование*, Скопје; КРУГ
20. Дамовска, Л., Тасевска, А. (2010), *Алтернативни пристапи во педагогијата*, Скопје
21. Dahlberg, G. Moss, P. & Pence, A. (1999), *Beyond quality in early childhood education and care*, London: Palmer Press
22. *Developmentally Appropriate Practice in early Childhood Programs, serving Children from birth through Age 8*, (1992), Ed. Bredekamp, S. USA: National Association for the Education of Young Children
23. Donaldson, M. (1997), *Um deteta*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
24. Epstein, A.S. (2007), *The Intentional Teacher*, Washington, DC: National Association for the Education of Young Children
25. Институт за педагогија. (2000), *Предучилишното воспитание и образование во Република Македонија (развој, состојби и перспективи)*, Скопје: Филозофски факултет
26. Интернет материјал од развиени модули за обука на Директоривово воспитно-образовно институции-акредитирани и реализирани од страна на Филозофскиот факултет во Скопје, 2008
27. Jozce, B. Calhoun, E. Hopkins, D. (2002), *Models of learning-tools for teaching*, Philadelphia: Open University Press

28. Jukić, S. (2005), *Didaktičko-metodički fragmenti*, Novi Sad:Viša škola za obrazovanje vaspiača
29. Кожух, Б. Ангелоска-Галевска, Н. (2008), *Статистичка анализа на податоци*, Скопје: Филозофски факултет, Универзитет Св. Кирил и Методиј-Скопје
30. Marsh, C.J. (1992), *Kurikulum-temeljni pojmovi*, Zagreb: Educa
31. Mužić, V. (1986), *Metodologija pedagogshkog istražvanja*, Sarajevo: Svijetlost
32. *Nacrt-programa za razvoj na preducilisnoto vospitanie i obrazovanie*, 2005
33. *Педагошка енциклопедија И и ИИ* (1989), (ред. Н. Потконјак, П. Шимлеша), Београд: Завод за удџбенике и наставна средства
34. *Педагошки лексикон*,(1996),Београд: Завод за уџбенике и наставна средства
35. *Педагошки лексикон* (2000), (ред. Н. Поткоњак), Београд: Завод за уџбенике и наставна средства
36. Петковски, К. Н. Алексова, М (2004), *Водeње динамично училиште*, Скопје
37. Петковски, К.,Терзиоска,В., (2013), *Менаџирање со човечки ресурси во училиштата*, Битола: Херакликомерц
38. Петроска-Бешка, В. (1996), *Како се пишува извештај за спроведено емпириско истражување*, Скопје: Малинска
39. Пејшиќ, Б. (1995), *Методологија емпириског наушног истраживанја*, Београд: Дефектолошки факултет
40. Пијаже,Ж.(1988),*Развој на интелигенцијата (избор на трудови)*,Скопје:ПРОСВЕТНО ДЕЛО
41. Пијаже, Ж. Инхелдер, Б. (1978), *Интелектуални развој детета*, Београд: Завод за удџбенике и наставна средства
42. Полјак, В. (1988), *Дидактика*, Загреб: Школска књига

43. Попоски, К. (2000), *Програмирање на воспитно-образовниот процес*, Скопје: Педагошки завод на Македонија
44. Posner, J. G. (2004), *Analzzing the curriculum*, Nenj Zork: McGranj-Hill
45. („Службен весник на Република Македонија “ бр.23/13)
46. Тасевска, А.(2015), *Методска концептуализација на игровната активност*, Универзитет Св.Кирил И Методиј, Скопје
47. NJhitehead, M. (2003), *Supporting Language and Literacy Development in the Early Zears*, Philadephia: Open Universitz Press
48. www.see-educoop.net
49. www.education-freedom.org
50. www.fso.hr
51. www.acceseric.org
52. www.eurydice.org

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1

Протокол за полуструктурирано интервју наменето за директори во приватни и државни основни училишта

1.	Колку законската регулатива е соодветна и влијае врз процесот на управување со училиштето?
2.	Дали сметате дека директорот треба да поседува значајни компетенции од областа на образовниот менаџмент?
3.	Кои компетенции сметате дека ги посетувате как менаџер на вашето училиште?
4.	Колку самостојно располагате со финансии за квалитетно управување и раководење?
5.	Колку често добивате поддршка од локалната самоуправа?
6.	На кој начин ги обезбедувате дидактичките материјали?
7.	Дали сметате дека е значајно да ги земате в предвид барањата на родителите?

ПРИЛОГ 2

Протокол за полуструктурирано интервју наменето за стручната служба во приватни и државни основни училишта

1.	Дали стручната служба во училиштата учествува во процесот на менаџирање, управување и организација на наставата?
2.	Дали имате потреба за зајакнување на менаџерските компетенции на стручната служба?
3.	Во кои аспекти од организација и управување на наставата во првиот образовен циклус најчесто се вклучувате?
4.	Колку често добивате поддршка за спроведување на активностите од страна на останатите вработени во училиштето?
5.	Дали е значајно да се земат во предвид барањата на родителите поврзани со наставниот процес?
6.	Друго _____

ПРИЛОГ 3

ПРАШАЛНИК ЗА НАСТАВНИЦИ

ПОЛ

 М

 Ж

ред. бр.	П Р А Ш А Њ Е	не се согласувам	делумно се согласувам	се согласувам
1.	Можам да влијаам врз организација на наставните планови и програми			
2.	Соработувам со колегите при интегрирање на одредени наставни содржини по некои предмети			
3.	Училиштето ми помага и поддржува во ефикасното планирање на часовите			
4.	Имам поддршка во задоволување на индивидуалните потреби на учениците			
5.	Постојат стереотипи за машки и женски активности и професии			
6.	Во училиштето се заштитени сите простории и инвентарот во нив			
7.	Наставниците од мојот колектив взаемно се почитуваат			
8.	Правам разлика меѓу учениците од женски и машки пол			
9.	Подеднакво ги почитувам учениците со различни способности			
10.	Набавениот потрошен материјал во училиштето ги задоволува моите потреби			
11.	Задоволен/задоволна сум од постоечката стручна литература во училиштето			
12.	Дел од училишните ресурси се користат за професионално усовршување на наставниците (семинари, обуки, симпозиуми, конференции)			
13.	Често ја користам стручната			

	литература во училиштето			
14.	Во училиштето постојат активности кои помагаат за развивање на различните способности и предиспозиции кај учениците			
15.	Во училиштето постои професионална соработка меѓу вработените			
16.	Учениците соодветно се однесуваат на часовите			
17.	Како можете да влијаете во измените на наставните планови и програми? _____ _____ _____			
18.	Каква поддршка добивате во училиштето за осовременување на наставните планови и програми? _____ _____			
19.	Дали и во кои воннаставни активности ги вклучувате децата со посебни потреби? _____ _____ _____			
20.	Што најмногу Ве мотивира во Вашата работа? _____ _____			
21.	Кои особини најмногу ги цените кај Вашите колеги? _____ _____			
22.	Како поттикнувате почит меѓу учениците со различни способности и посебни потреби? _____ _____			
23.	Кои форми на несоодветно однесување кај учениците се присутни во училиштето?			

	<hr/>
24.	<p>За да го подобрите напредокот на учениците со потешкотии во учењето најчесто соработувате со: (пред буквата впишете број од 1 до 4 зависно од степенот на соработката)</p> <p><input type="radio"/> а. Стручните соработници во училиштето</p> <p><input type="radio"/> б. Родителите 1- највисок</p> <p><input type="radio"/> в. Завод за ментално здравје 4- најнизок</p> <p><input type="radio"/> г. Други институции</p>
25.	<p>Горд-а сум што сум дел од ова училиште затоа што:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>