



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ„

ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОГИЈА

- постдипломски студии по менаџмент во образованието

**Училишното развојно планирање и тимската работа
на наставниците**

- магистерски труд -

Ментор:

Проф. Д-р Марија Тофовиќ Камилова

Кандидат:

Катерина Маркушкоска

Скопје, 2011

Содржина	2
Вовед	5
I Прв дел	8
Теоретски пристап кон проблемот на истражувањето.....	8
1. Планирањето како педагошки феномен	9
1.1 Видови на планирање.....	12
1.2 Што всушност претставува развојното планирање.....	17
1.3 Карактеристики и функција на развојното планирање.....	19
1.4 Фази на развојното планирање	21
1.5 Развивање на планот за работа на училиштето.....	25
2. Стратегии на развојно планирање.....	27
2.1 Годишно планирање на работата на училиштето	29
2.2 Изработка на стратешки план	32
3. Почеток на развојното планирање во училиштата во Република Македонија..	36
4. Тимска работа на наставниците.....	39
4.1 Стадиуми на развој на тимот.....	42
4.2 Формирање на тим.....	45
4.2.1 Избор на членовите на тимот и нивните улоги.....	47
4.3 Предности на работ во тим.....	49
4.4 Тим или група.....	52
4.5 Човечки ресурси во училиштето во функција на развојното планирање.....	54
4.6 Улогата на директорот во развојното планирање.....	58
4.6.1 Функции на директорот во училиштето.....	63

5. Самоевалуација во функција на развојното планирање.....	67
6. Релевантни истражувања за тимска работа, планирање, подготовка на наставници и развојно планирање.....	73
II Втор дел	82
Методологија на истражување	82
1. Предмет на истражувањето	83
2. Цели и задачи на истражувањето	84
3. Хипотези	85
4. Варијабли на истражувањето	85
5. Методи, техники и инструменти на истражувањето	86
6. Популација и примерок	87
7. Статистичка обработка	88
III Трет дел	89
Анализа и интерпретација на резултатите од истражувањето.....	89
1. Анализа и интерпретација на резултатите добиени од испитувањето на ставовите на наставниците за развојното планирање и тимската работа во училиштата.....	90
2. Анализа на резултатите добиени од интервјуто со директорите на училиштата кои беа опфатени со истражувањето	108
3. Анализа на развојни планови	119
Заклучоци и препораки.....	136
Користена литература	145
Користени интерни материјали.....	153

Прилози	157
Прашалник за наставниците од одделенска и предметна настава во основните училишта	158
Протокол за интервју	162

ВОВЕД

Економските и политичките промени делуваат општеството да се менува и прилагодува на новите услови, а во едно и сите негови сегменти меѓу кои и образованието. Сите промени, нови содржини, нови погледи, верувања и начин на однесување оставаат печат врз училиштето, како важна општествена институција. Прилагодувањето на училиштето е со цел тоа да може да одговори на реалните потребите и да понуди квалитетно образование. Во нашето општество прилагодувањето на образовниот систем кон новите прилики се реализира релативно бавно.

Промените во училиштето потребно е да се реализираат плански, организирано и институционализирано. Токму затоа се започнува со процесот на развојно планирање. Училишното развојното планирање е процес кој се воведува со цел реализацијата на образованието да се насочи према соодветната потреба во таа средина. Всушност тоа е процес кој се реализира во училиштето за да се утврдат потребите и на најпродуктивен начин тие потреби да се реализираат согласно можностите на училиштето. Тоа значи дека секое училиште посебно одлучува во која насока ќе оди неговиот развој, се разбира во координација со средината во која функционира и можностите кои ги има. Развојното планирање оди во прилог на мисијата на секое училиште, да понуди квалитетна услуга. Секое училиште посебно донесува одлука за насоката на својот развој. Процесот на развојно планирање помага во реформирањето на образованието, тој е база за постигнување на сите промени во училиштето. Процесот на децентрализација, процесот на демократизација на образованието, развивање на автономијата, поддршка на професионалниот развој, воведување на нови наставни план и програма, воведување на нов начин на вреднување на квалитетот на работата се дел од промените чии успех е условен од процесот на развојно планирање.

Развојното планирање всушност е систематизиран и континуиран процес кој не може да се изведе индивидуално од носителот на водечката функција во училиштето или пак некоја друга личност. Процесот на развојно планирање наметнува потреба од негова тимска реализација во кој ќе бидат



вклучени сите субјекти. Со овој процес се гради стратегијата за постигнување на визијата на училиштето т.е се изготвуваат годишните програми и програмите за работа. Тоа значи дека начинот на организација на развојното планирање, субјектите кој работат на него и она што ќе го одлучат ќе се рефлектира врз целиот понатамошен наставен процес и сите негови делови, условите во кои ќе се работи, начинот на реализација на наставата, меѓу човечките односи и комуникација и на крај се разбира успехот кои ќе се постигне.

Основното образование е клучен процес, заради тоа што се работи за првиот значаен социјален контекст (вон семејството) каде се стекнува односот кон знаењето, одговорноста и работните навики, и се социјализира во духот на општествените вредности. Ниту еден повисок степен не може во целост да ги надомести пропустите и грешките направени во рамките на основното образование.¹ Затоа велíme дека огромна е важноста деветгодишното основно образование да ги следи и да се прилагодува на предизвиците и промените во општеството и да одговори на потребите на учениците. Промените во окружувањето влијаат на менувањето на интересите, потребите, верувањето, однесувањето на наставниците, учениците и нивните родители. Кога овие притисоци ќе се зголемат, учесниците во животот и работата на училиштето стануваат свесни за потребата од промени. Но тие промени, менаџерот на училиштето, треба да ги води плански систематизирано, организирано и институционализирано. Тоа значи дека треба да започне процесот на креирање на училишната политика, односно развојното планирање во училиштето.

Во овој труд го разгледаваме развојното планирање во рамките на деветгодишното основно образование и како неговото реализирање е поврзано со тимското работење на наставниците. Колку наставниците и степенот на развој на нивните тимски вештини го диктира текот на развојниот процес. Велíme тимска работа и тимски вештини затоа што училиштето ги обединува интересите и потребите на учениците, наставниците, родителите, директорот на училиштето и

¹ Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 (со придружни програмски документи). (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, 99.

локалната заедница, па затоа во планирањето на неговиот развој подеднакво треба да учествуваат, иницираат и имаат иста одговорност сите горе наведени.

Овој труд има теоретско-емпириски карактер. Во првиот дел е разработен теоретскиот дел. Најнапред е опфатено планирањето како педагошки феномен и видови на планирање. Во тој дел објаснивме што претставува процесот на развојно планирање, неговите основни карактеристики и понатаму фазите низ кој се одвива. Посветивме внимание и на развојните планови и како тие се формираат, кои се стратегиите на развојното планирање. Понатаму во теоретскиот една точка се однесува и на тимската работа на наставниците, улогата на директорот во целиот процес. Наведени се карактеристики на формирање на тим, низ кои стадиуми на развој поминува тимот кога се формира, како се прави изборот на членовите и поделба на улогите кои ќе ги имаат. Прикажана е и разликата помеѓу она што е тим и што е група. И која е предноста на тимското работење од индивидуалното.

Вториот дел од магистерскиот труд се однесува на истражувањето, кое е направено за да се види како се поврзани процесот на развојно планирање и тимското работење во училиштето. Истражувањето се состоеше од прашалник наменет за одделенските и предметните наставници и интервју со директорите на овие училишта. Исто така од нив на располагање ги имавме и нивните развојни планови. Резултатите од истражувањето се обработени во третиот дел од трудот, каде што е додадена и анализа на развојните планови.

I прв дел

**ТЕОРЕТСКИ ПРИСТАП КОН ПРОБЛЕМОТ НА
ИСТРАЖУВАЊЕ**

1. Планирањето како педагошки феномен

Активностите кои ги превеѓаме за реализација на целта најчесто се осмислени, а не спонтани. Планското насочување на активностите се наметнува само од себе како потреба во процесот на развојот на општеството. Човекот од секогаш настојувал своите животни и работни активности да ги реализира што е можно на порационален начин.² Потребата за планско насочување на активностите произлегува од потребата да не се троши залудно труд, средства и време. Планирањето може да се објасни како насочување на сопствените активности и активностите на другите кон реализација на целта. Тоа се третира како процес на логично и корисно размислување пред да се направи нешто, а содржината на планирањето се состои од дефинирање на: цели, политики, процедури и планови. Познато е дека сите работи во животот најпрво се случуваат во главата на човекот, а потоа во реалниот живот.³ Претставува мисловен процес со кој се минимализира загубата на време и средства, а добивката се максимализира. Процесот на планирање се реализира низ повеќе фази и тоа: анализа, процена на идните настани, одредување на целта, избор на стратегија, изработка на тактички програми и контрола на реализација. Процесот на планирање се развива и понатаму благодарение на развојот на низа научни дисциплини. За развојот и афирмацијата на планирањето особено придонес има и развојот на низа други научни дисциплини како што се: математиката, информатиката, статистиката, економијата, науката за организацијата, теоријата на системите, маркетингот и во поново време, менаџментот.⁴

Во денешното општество кое е се подинамично, брзо менливо и се покомплексно планирањето е се поважно и неопходно. Тоа е присутно во секој процес, во секоја област, гранка, организација и тим. Во процесот на образованието планирањето е присутно во секој сегмент. Квалитетот на воспитно

² Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програма за работа, Битола: Херакли-Комерц, 8.

³ Исто, 8.

⁴ Трајан Гоцевски. (2003), Образовен менаџмент (второ дополнето издание), Скопје: македонска ризница, 249.

образовниот процес зависи од доброто планирање. Изнаоѓањето на најсоодветен начин да се постигне предвидената цел е клучно. Затоа во воспитно образовните институции процесот на планирање или менаџерските процеси се процеси на кој што треба сериозно да се гледа како на базични или основни процеси да се постигне целта и тоа во соодветен временски рок кој што е предвиден, со расположливите средства, ресурси кои стојат на располагање и сето тоа да се направи на соодветно ниво.

Со планирањето се избегнува стихижност во воспитно образовниот процес. Овозможува наставникот, на основа на теоретските сознанија и практичните искуства, определува не само што ќе работи, туку и дидактичко методската организација технологијата на работење.⁵ Менаџерскиот процес во училиштето е составен од неколку чекори и тоа:

- Планирање;
- Организирање;
- Координирање;
- Мотивација;
- Контролирање;
- Одлучување.

Гледаме дека процесот започнува со планирање. Тоа е делот на почетокот на процесот кога се одлучува што ќе се прави и како да се направи, кој се ќе учествува во активностите и кога ќе се работи, пред да се превземе било каков чекор. Но процесот на планирање не завршува кога ќе се започне со реализацијата. Напротив планирањето е присутно тековно за цело време.

Тоа е дел од менаџерската работа во секоја организација, како и во училиштето. Секој раководител, секој директор планира и тоа воопшто не е прашање, но важно е колку добро го изведува. Тоа е изработување на план како начин на реализирање на целта. Добро направен план ја зголемува ефикасноста

⁵ Младен Вилотијевиќ. (1999), Дидактика- организација наставе, Београд: Завод за учебнике и наставна средства, 335.

на процесот и го подобрува квалитетот. Постојат неколку елементи од процесот на планирање кои влијаат целиот менаџерски процес да биде поефикасен:

- Прво, процесот на планирање е процес на комуникација меѓу вработените, а така се подобрува и координираноста помеѓу нив.
- Второ, планирањето ја зголемува мотивираноста во колективот. Ако му се даде можност на секој вработен да ги искаже своите идеи, кои се однесуваат на организацијата и реализацијата на воспитно образовниот процес, во периодот кога се планира, тоа ја зголемува неговата мотивираност за учество и работа при реализирање на целта.
- Трето, планирањето води кон подобро одлучување за важни прашања затоа што преку процесот на планирање се разгледуваат повеќе алтернативи и можности како решенија, а да се избере најприкладната алтернатива.
- Четврто, со планирањето се провоцираат повеќе промени во организацијата. Затоа што модерното работење се карактеризира со постојани промени и прилагодувања.
- Петто, со процесот на планирање се создава нов начин на контрола на работата.
- Шесто, со доброто планирање се обезбедува расположливите средства и време да се користат оптимално и да не се растураат.

Планирањето е мост на јазот каде сме и каде треба да одиме.⁶ Секоја работа со која сакаме да постигнеме оптимални резултати мора да биде целовито организиран систем на работа. Односно под целовит систем се подразбира поврзување на различни елементи, но такво поврзување тие да бидат во склад со целината. Процесот на планирање го прави токму ова.⁷

⁶ Бобек Шуклев. (2004), Менаџмент 4и, Скопје: Економски факултет, 122.

⁷ Младен Вилотијевиќ. (1999), Дидактика- организација наставе, Београд: Завод за учебнике и наставна средства, 335.

1.1 Видови на планирање

Во секоја област од човековото работење и во сите процеси планирањето има посебно место како обид на подготовка за успешно реализирање на работата. Па така и при подготовката на идното образовно воспитно работење во рамките на едно училиште потребно е да се осмисли план на работа. Ова планирање во себе ги обединува задачите кои треба да се реализираат во одреден временски период, извршителите, обликот на работа, методите, средствата и се разбира временската рамка. Со планирањето целта се конкретизира на оперативни задачи. Содржината се дели на дидактичко логички целини, како помали технолошки и организациски единици за работа.⁸ Во рамките на образовните институции постојат различни поделби на планирањето. Временски може да биде годишно, полугодишно, тримесечно или седмично. Наспрема степенот на разработка може да биде поделено на глобално, оперативно и детално. Планови во кои градивото е структурирано на дидактичко логички целини се нарекуваат тематизирани. Доколку се направи поделба на планирањето и се издвојат негови видови, а се земат во предвид и временската поделба и степенот на разработка тогаш може да се издвојат следниве видови:

- Долгорочното планирање се однесува на официјалните, стратешките цели на едно училиште. На база на тие цели понатаму ќе се планира секој нареден чекор во процесот. Овде може да се наведе годишното тематско планирање.
- Среднорочното планирање пак се однесува на оперативните цели (тоа значи цели кои произлегуваат од потребите на стручните активи).⁹
- Краткорочните планирања се спроведуваат преку извршните цели кои што се поставуваат пред секој наставник во едно училиште.

⁸ Младен Вилотијевиќ. (1999), Дидактика-организација наставе, Београд: Завод за учебнике и наставна средства, 335.

⁹ Тие често во практиката се редефинираат годишно и во основа претставуваат утврдени приоритетни развојни цели на кои што се градат Годишните програми за работа на училиштето.

Со годишно тематско планирање врз основа на анализата и сознанијата од она што е претходно сработено се изнаоѓаат нови и посоодветни решенија. Затоа што е потребно постојано да се работи на унапредување на воспитно образовниот процес, на унапредување на веќе постоечките модели и изнаоѓање на нови модели на работа, на решавање на проблемите и воведување на новините. Затоа годишниот план може квалитетно да биде изготвен откако претходно ќе се разработат наставниот план и програма и она што тие го содржат, ќе се исконсултира стручна литература, ќе се разгледаат учебниците и она што тие го содржат и дидактичко техничките средства кои стојат на располагање. При годишното тематско планирање наставниците мора да ги направат претходно наведените подготовки за да може да се испланираат задачите да бидат соодветни на целите во наставниот програм по конкретен предмет.

Во рамките на годишниот план она што е предвидено да се обработи односно наставните теми се структурираат како дидактичко-логички целини и понатаму се разложуваат на наставни елементи, единици. Најчесто една наставна единица е предвидено да се обработи на еден наставен час. Но ова е само еден дел од годишното планирање. Кога вака ќе се расчленат наставните теми, понатаму, за да можеме да кажеме дека годишниот план е комплетен, треба да се одлучи и на кој начин ќе се обработат. Односно да се испланира и дидактичко-методолошка и технолошка организација на работата. Под ова се подразбира во образецот за годишното планирање на наставните теми, за секоја засебно, да биде наведено:

- тип на час;
- колкав број на часови се издвоени за таа единица;
- методи и облици;
- содржините;
- средства и помагала;
- начин на евиденција.

Гледаме дека детално се прави ова планирање, а тоа придонесува да се направи рационализација на работата, и подобрување на квалитетот. Кога вака се е испланирано однапред, му помага на наставникот благовремено да се подготви.

Ова планирање има *ориентациски карактер*, во него се поставени општите барања. Доколку добро се направи годишното тематско планирање и детално се предвиди и осмисли секој дел од процесот, тогаш ефикасноста на наставниот процес ќе биде зголемена.

Она што ќе се испланира во годишниот тематски план понатаму е основа за *оперативниот планирање, месечни или седмични*. Ако годишниот план имаше ориентациски карактер, овие планови се со конкретен карактер, пред се затоа што се однесуваат на пократок временски период. А затоа што се однесуваат на краток временски интервал, најчесто еден месец, тие се пореални. Во нив се разработуваат елементите на организација на наставата (облик, методи, средства) и се прилагодуваат на потребите и можностите. Месечниот оперативен план всушност е дидактичко методска разработка на годишниот тематски план на наставните единици.

Употребување на тематизираните наставни планови најпотполно ја прикажува поврзаноста и целовитоста на општествените, природните и социјалните и културни подрачја кои се дел од образовниот процес. На тој начин, доколку се прикаже и разбере нивната поврзаност, појавите подобро ќе се разберат и усвојат. А притоа времето и средствата за работа се користат оптимално, онолку колку што е навистина потребно. Така со овие планирања се постигнува рационализација на наставниот процес, а исто така се од голема помош за наставниците, на кои им служат како ориентација и потсетување. Понатаму можност за постојано анализирање и евалмирање на работата и резултатите кои се постигнати.

Можеме да издвоиме дека планирањето на работата во рамките на воспитно образовниот процес овозможува:

- Трансформирање на општото во посебно и поединечно. Односно општите цели со планирањето стануваат конкретни работни задачи;
- Рамномерно распоредување на задачите и задолженијата на членовите на колективот, поточно балансирање на обврските на ниво на стручниот актив и училиштето во целина;
- Мотивирање на носителите, наставниците на задачите и нивно поголемо ангажирање за да постигнат подобри резултати во реализацијата на воспитно образовниот процес;
- Со процесот на планирање се постигнува поголема свесност, сигурност и одговорност при извршувањето на конкретните задачи;
- Се доаѓа до целисходност и јасна ориентација во животот и работата, во реализирањето на дејноста во училиштето;
- Доброто планирање допринесува за поголема сигурност во работата, организираност и систематичност на сите вклучени во процесот на реализација како што се вработените, учениците, родителите и останатите вклучени страни;
- Со добро планирање на процесот се спречува непотребно губење на време, лутање и оддалечување од целта;
- Можност за воспоставување на квалитетен систем на следење, анализирање и вреднување на работата и користење на искуството;
- Инструктивно и ефикасно водење на училиштето односно насочување, поттикнување, координирање.

Важно е да се напомене дека придобивките од планирањето се во тесна врска со примената на тимската работа во училиштата. Прифаќањето на планирањето како педагошки феномен, односно неговото прифаќање во секојдневната работа во училиштето само по себе не значи постигнување на сите можности. Планирањето ќе ги даде планираните резултати само ако кон него се пристапи со најголема сериозност и ако во сите елементи и етапи се обезбеди неопходен стручен, педагошко-психолошки и дидактичко-методски пристап. И ако добро се познаваат законската и стручната регулираност на дејноста,

општите цели и задачи на воспитно образовната дејност, програмската структура, плановите и програмите за наставата и другата воспитно образовна и стручна педагошка дејност, современата образовна технологија, условите и ресурсите на училиштето, општествената средина, можностите на воспитно образовниот кадар и учениците.¹⁰ Значи планирањето мора да биде карактеристика на секој учесник во рамките на воспитно образовниот процес пред да започне било каква активност. Но планирањето не е процес што завршува со изготвување на планот, затоа што и кога се реализира планот процесот на планирање трае и плановите многу често трпат модификации.

Како четири основни фази во процесот на планирање можеме да ги наведеме:

- поставување на целта;
- согледување на состојбата односно дефинирање на моменталната состојба;
- идентификување на постоечките пречки на патот кон остварување на целта;
- одредување на средствата и развој на планот за постигнување на средствата.

Може да се каже дека планирањето ја пополнува празнината како мост од каде што сме, до каде сакаме да одиме. Планирањето е процес кој бара разумност, бара свесно да се определуваат тековите на дејствување и се заснова на одлуките на оние членови на училиштето кои учествуваат во планирањето, нивните цели, знаења и критички проценки.¹¹

¹⁰ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програза за работа, Битола: Херакли-Комерц, 11.

¹¹ Исто, 12.

1.2 Што всушност претставува развојното планирање

Училишното развојно планирање е континуиран процес на создавање. Процес базиран на постојана анализа и истражување, препознавање на училишните потреби и училишните проблеми и изнаоѓање на начин како тие да се исполнат и преминат. Во овој процес на развојно планирање самото училиште претставува иницијатор и актер на она што се менува. Со самата можност да донесе одлука за себе и своите приоритети училиштето стекнува поголем степен на автономност.

Ако кажеме дека планирањето е повеќеслојна и системска активност во чија основа се одбраните содржини кои ќе се реализираат во училиштето врз основа на поставените цели и во конкретен временски период, тогаш развојното планирање е позитивна промена во училишниот процес со која ќе се подобри неговиот квалитет. Тоа е процес преку кој континуирано се овозможува да се воведуваат современите достигнувања во образовниот процес, да се поставуваат нови цели, со тоа се унапредува образовниот процес и се зголемува степенот на очекувања од него. Со самиот збор "училишно" се нагласува дека секое училиште засебно го прави. Секое училиште како посебна организација има клучна улога во кој правец ќе се развива. Училиштето е иницијатор, носител, промотер и евалуатор на својот развој. Но без разлика колкав тим од училиштето работи на сопствениот развој, сепак за успешна реализација потребна му е и надворешна соработка со различни партнери. Тоа е и една од целите на развојното планирање. Училиштето да биде партнер со сите засегнати страни од неговата работа. Целиот процес на развој на училиштето, како е организиран, како се носи одлука, поделба на улогите и одговорностите е исто важен колку и крајниот резултат. Затоа што целта е заедничка, а за нејзина реализација потребна е координирана работа од сите вклучени во процесот.

Развојното планирање има за цел да обезбеди подобар квалитет во училишниот живот, а тоа значи:

- Наставата и учењето се централни активности во училиштето.

Клучни елементи во процесот на наставата се: образложување на содржините, положбата на ученикот во процесот на настава, негова поддршка, ценење на различностите, повратна информација, континуирано следење на напредувањето на ученикот.

➤ Училишната клима.

Се однесува на атмосферата во рамките на одделенијата, но и во рамките на училиштето и начините на разрешување на конфликти и проблеми кои се јавуваат.

➤ Внатрешните и надворешните односи и контакти.

Односите помеѓу наставникот и учениците, меѓучовечките односи во училишниот колектив, соработката со родителите и локалната заедница.

➤ Управувањето на училиштето.

Раководењето на училиштето, организацијата на работата во училиштето, начинот на кој се донесува одлука, протекот и размена на информации меѓу членовите на колективот, претставување на училиштето надвор од него.

➤ Професионалниот развој.

Професионален развој на професорите, се со цел да се зголемат нивните компетенции и способноста да можат достоино да одговорат на новите предизвици.

Сметам дека концептот на развојното планирање се базира на целите кои се донесени и се резултат на договор на сите заинтересирани страни. Колку е важен резултатот од овој процес, исто толку е важно како самиот процес се одвива. Тоа треба да биде демократски процес. Во демократски услови да се договорот правилата на работа и да се поделат улогите и задачите. Само на овој начин сите заинтересирани ќе бидат мотивирани да се активни учесници и да дадат свој придонес во постигнување на заедничките цели.

1.3 Карактеристики и функција на развојното планирање

Училиштето е важна општествена институција и претставува еден динамичен и комплексен систем. Како дел од општеството неминовно е училиштето да ги следи и да се прилагодува на промените кои се случуваат перманентно. За да може училиштето да ја оствари својата мисија, тоа треба да ги следи промените во општеството, но и самото да ги креира потребните промени.¹² Но промените мора да се спроведуваат плански, организирано и институционализирано, и затоа процесот на развојно планирање е потребен и важен за успешно реализирање на предвидените цели. Училиштето е постојано изложено на критика и анализа за тоа колку ги реализира предвидените цели и колку ги задоволува потребите.

Може да се рече дека развојното планирање е организиран процес, кој што е систематизиран и институционализиран. Развојното планирање мора да биде континуирано и да се заснова на постојни истражувања, анализирања, откривање на потребите во училиштето и изнаоѓање на начин на кој тие потреби ќе бидат задоволени.

Во процесот на училишно развојно планирање, училиштата се креатори и реализатори на сопствените промени.¹³ Со овој процес се пренесува поголема одговорност на самите училишта и донесувањето на важните одлуки е во рацете на оние кои најмногу се засегнати од нив, оние кои најмногу ги разбираат и ги спроведуваат на дело. Училиштата сами ги утврдуваат своите проблеми и можности и имаат поголеми овластувања.

Самиот процес на развојно планирање означува процес на развој и процес на промени и подобрување на квалитетот на училишниот живот и училишната работа. Се базира на постојани анализи, истражувања и препознавања на приоритетните потреби на конкретното училиште. Значи оние кои се дел од самиот воспитно образовен процес, самите се актери на својот

¹² Константин Н. Петковски, Мирјана А. Алексова. (2004), Водење на динамично училиште, организација, приоритети, предизвици и достигнувања, Скопје: биро за развој на образованието, 262.

¹³ Константин Петковски, Бети Ламева, Виолета Миленковска. (2004), Интегралната евалуација како основа за функционално инспектирање, Кочани: Европа 92, 82.

развој. Имаат поголема автономија во донесувањето на важни одлуки поврзани со образованието и условите на работа.

Со процесот на развојно планирање училиштата имаат поголема самостојност. Но за да речеме дека развојното планирање се спроведува целосно тогаш е неопходно сите субјекти од воспитно образовниот процес да бидат активни во него. Наставниците, родителите, учениците, директорот, претставниците на локалната самоуправа да ги истакнат своите потреби и мислења поврзани со организацијата на училиштето и климата во него. Сите тие имаат чувство на зголемување на своето влијание и овластувања во самиот образовен процес и она што на крај ќе се постигне. Она што ќе се донесе како одлука мора да биде донесено како заедничка одлука со поделба на улогите и одговорностите помеѓу вклучените во процесот. Понатаму училиштето мора да биде отворено за соработка, затоа што тоа не може да се развива доколку се потпира само на сопствените капацитети. Тоа мора да соработува со партнерите и со сите надворешни фактори.

Основна функција на развојното планирање може да кажеме дека е остварување на саканите и потребните промени во воспитно образовниот процес во сите негови сегменти. Со процесот на развојно планирање се реализираат реформите во образованието.

- ✓ децентрализацијата во образованието;
- ✓ училиштата стекнуваат поголема автономија, но и поголема одговорност;
- ✓ се создаваат услови за воведување на нов наставен план и програма;
- ✓ можности за реализација на многу идеи на сите актери во воспитно образовниот процес, со кој овој процес ќе се унапредува;
- ✓ афирмирање на пристапот на социјална правда;
- ✓ професионален развој на наставниците;
- ✓ активно учество на сите субјекти во работата на училиштето;
- ✓ развивање на тимска работа и интердисциплинарен пристап како дел од работата;

- ✓ училиштата имаат можност секое засебно да создаде свој профил по кој ќе се разликува и создавање на сопствен развоен пат према сопствените визији во чие создавање учествувале наставниците, родителите, учениците.
- ✓ и во услови во кои училиштата имаат недоволно средства за работа и развој, преку овој процес се оспособуваат и добиваат искуство за успешно конкурирање кај донатори кои би им дале можност и средства за спроведување на проектите;
- ✓ демократизација на системот на образование со кој образованието станува отворено кон промените;
- ✓ училиштето станува и иницијатор на промени во согласност со сопствените потреби, понатаму се обезбедува објективност при следење на квалитетот на работата на училиштето;
- ✓ поголема одговорност за резултатите и постигнувањата и на крај поголем квалитет на сработеното.

Развојното планирање во училиштата има за цел да го унапреди процесот, да излезе во пресрет на постоечките потреби и надминување на постоечките проблемите и подобрување на аспектите утврдени во самоевалуацијата на училиштата.

1.4 Фази на развојното планирање

За да ја оправда својата функција развојното планирање мора да ги следи промените и тековите во општеството, но некогаш треба да биде и пред нив. Затоа што училиштето, како општествена институција секојдневно е изложено на различни очекувања и притисоци (внатрешни и надворешни). Сите овие притисоци влијаат на менувања на интересите на учениците и на нивните потреби, нивната спремност за учење и начинот на комуникација. Наставниците исто така имаат свои очекувања односно професионален напредок и напредок во начинот на работа. Родителите имаат различни очекувања кои треба да ги исполни училиштето, но и државата, преку законските мерки, поставува одредени барања и очекувања од училиштето. Кога сите ови притисоци стануваат големи,

очигледно е дека треба организирано да се работи на воведување на промени и кои се разбира мора да се воведат плански и организирано. Тоа е почетокот на процесот на развојно планирање.

Училишното развојно планирање е стратешки процес и база за реализирање на неопходните промени во секој сегмент на училиштето. Тоа не може да биде индивидуален процес, за негово успешно реализирање потребен е тимски пристап. Овој процес се наоѓа помеѓу сегашната состојба и она што сакаме да го постигнеме. Значи мора првенствено да се постават посакуваните цели кои се во интерес на сите заинтересирани страни. Велиме дека процесот на развојно планирање е комплексен процес неговата реализација се одвива во неколку фази и чекори:

Фаза на дијагноза- Во оваа фаза се утврди фактичката состојба и специфичностите на конкретното училиште. Односно се евидентираат областите каде што има потреба да се направи промена. Сите засегнати субјекти се дел од оваа фаза: наставниот кадар, раководителот, стручните соработници, родителите чии деца го посетуваат училиштето. На почетокот на процесот доаѓа до нивно поврзување преку заедничката цел и создавање на услови за понатамошно учество во развојното планирање. Дијагнозирањето се прави преку тимска работа и разговор со сите засегнати субјекти. Значи во неа се дијагностицираат точките кои ќе бидат опфатени со процесот и ќе претрпат измени. Се прават разговори за моменталната состојба на конкретното училиште, а посебно важна улога овде имаат родителите чии деца учат во училиштето. Во интерес на целиот процес и неговата успешна реализација е да се чујат сите партнери и да се има реална слика за состојбата во училиштето. Најважно е да се постигне консензус меѓу заинтересираните страни за областите во кои треба да се направат промени, начинот на работа и кој што ќе работи.

Може да се издвои и *фаза на контакти и договарања* како посебна. Оваа фаза е клучна за квалитетот на целиот процес. Потребно е да се воспостави контакт меѓу училиштето и надворешните партнери (локалната заедница, биро за развој, министерство за образование и наука). Се воспоставува и контакт со надворешен советник кој ќе ги упати членовите на тимот во развојното планирање.

Се договара идната соработка како ќе се одвива и конкретните обврски и одговорности на секоја страна.

Фаза на фокусирање или фаза на селектирање на приоритетите. Откако е утврдена состојбата во училиштето следува определување што ќе биде цел и приоритет во развојното планирање. Приоритетите ќе се извлечат од процесот на самоевалуација, кој претходи на развојното планирање. А заедно ја сочинуваат модернизацијата на образованието. Понатаму на основа на ова тимски се планираат активностите кои ќе се превземат. Во оваа фаза се доаѓа до сликата на промени кон кои се стреми училиштето.

Под *фаза на планирање* се подразбира изработка на временски план кои ќе се следи во реализирањето на предвидените активности. Со планот се определува временската рамка на реализација, носителите на активностите, критериумите за успех, начин според кои ќе се врши вреднувањето и резултатите. Сите овие компоненти треба да водат кон реализација на поставената цел.

Фаза на имплементација следува по фазата на изготвување на планот. Тоа е фаза во која се спроведува она што е предвидено во планот. Во оваа фаза се реализираат планираните активности користејќи ги потенцијалите и ресурсите кои стојат на располагање во рамките на училиштето и надвор од него. Да потенцираме дека во оваа фаза е потребно да партиципираат сите засегнати субјекти во образовниот процес, а тимот што го води училиштето е клучен во нивна координација.

Фаза на евалуација. Евалуацијата е составен дел од целиот развоен процес. Во оваа фаза се вреднува и анализира она што е постигнато, а потоа се осмислуваат конкретни чекори за развој на училиштето. Евалуацијата е од суштинско значење за процесот на развојно планирање на училиштето па затоа е потребно нејзино планирање.¹⁴ Спроведувањето на евалуацијата покажува дали со конкретните постапки се реализира предвидената цел, затоа е потребно низ целиот процес на реализација истовремено да се спроведува евалуација. Може да се рече дека оваа фаза е точка од која започнува новиот развоен циклус на

¹⁴ Константин Петковски, Бети Ламева, Виолета Миленковска. (2004), Интегралната евалуација како основа за функционално инспектирање, Кочани: Европа 92, 84.

конкретното училиште. Евалуацијата се прави со цел да бидеме сигурни дека процесот се реализира онака како што е предвидено по планот. Значајна фаза која овозможува да се собираат информации, донесат заклучоци и кога е потребно да се направат корекции. Континуираното следење е она што оваа фаза ја прави важен дел во целиот концепт на развојното планирање.

Динамиката по која се одвива развојното планирање се разликува од училиште до училиште. Некои фази се одвиваат побрзо, некои побавно и потешко. Потребно е да се напомене дека не мора секогаш фазите да се одвиваат по дадениот редослед, понекогаш е потребно да се направи чекор назад и некои фази да се повторуваат. Но важно е дека ниту една фаза не смее да се прескокне, сите да се присутни зошто се подеднакво важни за успешно одвивање на процесот и постигнување на поставените цели. Времетраењето на секоја од нив е различно, во зависност од моменталните потреби. Како ќе се одвива процесот на развојно планирање низ овие фази се разликува од училиште до училиште. Тоа е процес кој ја поврзува сегашната состојба и идниот посакуван идеал. Успешната реализација бара време, трпение и ангажирање на повеќе учесници кои се дел од образовниот процес.

Училишното развојно планирање може да се разгледува и низ следниве чекори:

- анализа на состојбата на училиштето;
- утврдување на ресурсите кои училиштето ги има и неговото околина;
- дефинирање на мисијата;
- конкретизирање на приоритетите за промени;
- дефинирање на развојните цели;
- определување на задачите и активностите;
- евалуација.

Во рамките на концептот на развојното планирање, проблемите со кои се сретнува училиштето на патот кон заедничката визија се сфаќаат како предизвик и шанса за промена и развој.¹⁵

1.5 Развивање на планот за работа на училиштето

Во склад со развојното планирање училиштето изготвува план за работа во кој се утврдуваат приоритетите за развој за следниот предвиден временски период. Во планот се концизираат идеите на учесниците во образовниот процес. Исто така со него се мобилизираат и усмеруваат субјектите на заедничка активност кон реализирање на предвидените цели.

Во рамките на развојното планирање, проблемите кои се појавуваат при реализацијата на целта се нови предизвици и моменти кои повторно го предизвикуваат развојот. Тие проблеми се надминуваат по пат на различни проекти на чие исполнување работи тим. Значи проектите се конкретен начин да се прават промени кон подобро во училиштето. Но во рамките на училиштето се имплементираат повеќе проекти истовремено. Затоа е потребен планот за развој на училиштето. Во развојниот план се предвидува конкретна имплементација на проектите низ непрекинатиот циклус на развој. На таков начин, преку планот за развој, се прави подобра организација на работа во рамките на училиштето и помеѓу тимовите кои работат на различни проекти. Самото училиште ако има добар план за развој станува единствено, добро организирано и основна единица за реформи во образованието.

Планот за развој на училиштето е документ кои се донесува за период од три до пет години. Тоа е резултат на постигнат договор меѓу сите страни вклучени во процесот, а произлезен од нивните желби и потреби. Проценка за потребите и насоки за задоволување на тие потреби. Понатаму од планот се вадат предлозите за проекти преку кои ќе се реализираат конкретните цели. Затоа е многу важно да се посвети внимание кога се составува планот тој да биде јасен,

¹⁵ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програма за работа, Битола: Херакли-Комерц, 19.

конкретен и најважно реален. Добро подготвениот план служи како патоказ што ја води организацијата до саканата цел. Деталното планирање гарантира дека сите потребни елементи и поединости за организацијата се предвидени. Тоа му помага на менаџерот да ги предвиди и земе во предвид многу од пречките кои ќе го намалат, одложат или спречат успехот на организацијата.¹⁶ Значи планот е резултат на консензус добиен врз основа на потребите и желбите на сите учесници во развојното планирање со јасно дефинирани цели, улоги и одговорности.

Секое училиште индивидуално одлучува како ќе изгледа планот. Тој нема вообичаен и однапред пропишан стандарден формат, но мора да биде јасен, јавен и достапен за сите, но најважно тој треба да биде реален и остварлив. На тој начин планот ќе биде основа за односи со јавноста и со надворешните соработници и партнери. Иако секое училиште индивидуално го прави својот развоен план сепак во составот на секој развоен план мора да има:

- слика за состојбите во училиштето;
- проценка на училишните потреби;
- приоритетни правци на развој;
- начин на нивна реализација;
- носители на активностите;
- вреднување на успешноста.

Најважно е развојниот план да ги има специфичностите на самото училиште и неговата состојба. Во него треба да се обединуваат идеите на сите субјекти и се насочуваат кон остварување на целта преку заеднички активности. Од развојниот план односно од издвоените приоритети понатаму ќе произлегуваат нови проекти во училиштето. Преку проектите се превземаат конкретни чекори и се воведуваат конкретни промени во училиштето и така се постигнуваат целите.

¹⁶ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програма за работа, Битола: Херакли - Комерц, 8.

Планот за работа на училиштето содржи детален опис на активностите преку кои треба да се постигнат целите, носителите на процесот и временската рамка предвидена за реализација на целите. Планот за работа на училиштето се формира низ рамките на развојниот циклус. Неговата успешна реализација бара време, трпение и ангажирање на повеќе учесници кои се дел од образовниот процес.

Значи неопходно е постоење на напишан материјал, план, по кој ќе се постапува при реализирање на процесот. Можеби е оправдано да постои и дополнителна литература пример: прирачник или водич кои би го олеснил процесот во некои ситуации. Но ниту еден план не е конечен, секој е подложен на ревизија и на промена, па по укажаната потреба тој може да се доработува и преработува. Така и планот за развој не е конечен документ, туку во процесот на развојно планирање може да претрпи некои корекции, да се доработува, менува во склад со текот на развојот и специфичностите во конкретното училиште. Со планот за развој на училиштето се обединуваат идеите на сите, се мобилизираат и обврзуваат сите учесници на заедничка акција кон дефинирање на целите и на тој начин се насочува вкупниот развој на училиштето¹⁷.

2. Стратегии на развојно планирање

Со планирањето педагошката дејност и другите дејности на училиштето се прилагодуваат на антиципативното дејствување на факторите што влијаат на работата и животот на училиштето. Тоа е динамичен процес кој мора да се прилагоди на промените, на внатрешните но и надворешните услови (опкружувањето) во кои училиштето работи.¹⁸ Планирањето се прави на база на податоците кои се добиени со анализирање на некои изминат период, се со цел да се предвиди и направи стратегија во која насока процесот ќе се одвива во идниот период. Со планирањето се носи одлука кои ќе бидат целите кои треба да се постигнат во иднина.

¹⁷ Константин Петковски, Мирјана Алексова. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието, 276.

¹⁸ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето), Скопје: НИРО Просветен работник, 215.

Со планирањето се поставува основата на организацијата на работата на училиштето, се одредува неговата деловна политика, се прави селекција на содржините, се утврдуваат потребните методи и процедури, се поставуваат стандарди за квалитетот на работата и стратегиите за спроведување потребните кадровски и материјални потенцијали и се утврдува временска рамка.¹⁹

Планирањето во училиштето е редовна пракса. Се изработуваат различни планови, од глобални до оперативни. Но развојното планирање не е замена за вообичаеното традиционалното планирање, туку го надополнува. Со него се дефинираат стратешките правци на развој на училиштето и се усмеруваат училишните активности. Развојното планирање всушност е еден вид на база или пак рамка на сите други планирања кои ќе се прават во рамките на училиштето. Тоа е начин на осмислување и воведување на потребните промени.

Можеме да ја направиме следнава споредба на обичното планирање и развојното планирање во рамките на едно училиште:

Обично планирање	Развојно планирање
Целите се поставени надвор од училиштето без учество или согласност на самите учесници.	Целите ги дефинираат самите учесници врз основа на потребите, проблемите и интересите.
Се мора да биде однапред испланирано.	Се подразбира дека нема баш се да биде конкретно испланирано.
Структурата е цврсто одредена и воглавно непроменлива.	Нема цврста структура, флексибилност и подложност на промени.
До резултатите почесто се доаѓа со индивидуална работа на поединци.	Во процесот се вклучени претставници на сите заинтересирани групи.
Главни актери во планирањето се членовите на управата и тие сносат најголема одговорност.	Учествуваат сите кои сакаат и превземаат подеднаква одговорност.
Дозволува хиерархиско донесување на одлука	Подразбира тимска работа, заедничко

¹⁹ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето), Скопје: НИРО Просветен работник, 217.

и поделба на задолженија, а правилата се однапред одредени.	утврдување на правилата, донесувањето на одлуките и поделбата на задолженијата.
Планирањето е завршено пред почетокот на реализацијата.	Планирањето претходи на реализацијата, но и се продолжува во нејзиниот тек.
Проблемите се земаат како показатели на лошото планирање.	Проблемите се сфаќаат како шанса за корекција на планот, а со тоа и промена на развојот.
Најчесто планот е сегментиран, а неговите делови воглавно независни.	Развојниот план е комплексен, а неговите делови поврзани и меѓузависни.
Во текот на изградбата на планот, тој е веќе конкретизиран.	Развојниот план се конкретизира низ различни проекти.
Процесот се затвара кога ќе се реализира планот.	Постојано се отвараат нови развојни циклуси.

2.1 Годишно планирање на работата на училиштето

На основа на повеќе годишниот развоен план, секое училиште изработува детален годишен план кој претставува рамка за реализација на различни проекти, проектите пак произлегуваат од развојните цели од развојниот план.

На почетокот, пред да се започне со воведување на било која промена мора да се има реална слика на постоечката состојба. Многу е важно да се направи анализа на веќе постоечката ситуација, за да се утврди каде има негативности на кои треба да се работи, а она што е позитивно да се задржи и надгради. Посебно треба да се посвети внимание на вработените во училиштето и останатите субјекти вклучени во овој процес. Важно да се согледа какви потреби имаат тие и колку се мотивирани да работат на новите задачи и дали кај нив постои отпор кон промените кон кои се стреми. Да се направи анализа на состојбата на училиштето и да се утврдат ресурсите кои училиштето ги има и неговото околина.

Кога ќе се направи дијагноза на моменталната состојба во училиштето се добива претстава на што треба да се работи, што да се промени и во која насока да оди развојот. Понатаму треба да се утврди моменталната состојба на училиштето, конкретно со што располага тоа. Тука спаѓаат: *материјално-технички ресурси на училиштето* (број на кабинети, училници, лаборатории, медијатеки, библиотеки, опрема на која ја поседува училиштето: фотокопир, камери, графоскопи, скенери, печатари, видеорекодери и сл.) и *човечките ресурси* (вкупен број на вработени и поделба во однос на пол, возраст, степен на образование, искуство итн.). *Финансиски средства* со кои располага училиштето, и *времето* што стои на располагање. На крај не смеат да се изостават како важен фактор при развојното планирање и учениците и нивните карактеристики (пол, социјално економски статус на семејството, претходно постигнат успех, интерес, очекувања, потреби, верувања итн.) при реализирање на конкретните проекти. При изготвувањето на планот треба да се земат во предвид и можностите кои ги нуди окружувањето на училиштето. Значи ресурсите надвор од училиштето како: културни установи, образовни установи, невладини организации, спортски клубови, професионални здруженија, трговски друштва и медиуми.

Следниот чекор е да се конкретизира мисијата на училиштето.²⁰ Преку мисијата на училиштето се добива претстава за училиштето, основните вредности, кои се главните принципи, верувања, очекувања и главната цел. Кои се основните интереси на субјектите во воспитно образовниот процес, мисијата на училиштето.²¹ Конкретно да се даде одговор на прашањето: *кое е училиштето и зошто постои?* Најчесто во годишна програма за работа на училиштето е наведена *Изјава за мисијата* во која се наведуваат основните верувања и вредности, очекувања и интереси на субјектите кој се дел од овој воспитно образовен процес. Во овој дел може да се објасни и проекцијата на иднината т.е. кон што се стреми училиштето. Што треба да се постигне во наредниот период со

²⁰ Мисијата мора да биде добро конципирана, да биде конкретна, концизна, кратка, разбирлива, да ги истакнува специфичностите на училиштето, да има порака во себе која поттикнува, да биде насочена кон резултатите кои треба да се постигнат и лесно да се памети.

²¹ Пример: Мисијата на нашето училиште е да го поттикнува индивидуалниот развој на учениците и наставниците, да ја развива свеста за правата и одговорностите, да го негува меѓусебното разбирање и почитување и да работиме по високи етички стандарди.

работата на наставниците, учениците, родителите, претставниците на локалната заедница и училишниот менаџмент. Но мора да се внимава при одредувањето на визијата на училиштето таа да биде:

- реална односно достижна;
- споделена, тоа значи при реализацијата подеднакво да се ангажирани сите субјекти се разбира пропорционално со сопствените можности и стручност;
- временски детерминирана, да се предвиди реален временски период потребен визијата да се исполни;
- конкретна, да биде составена од неколку реченици во кои стои пораката;
- предизвикувачка, да поттикнува на работа, да бара упорност и напор од сите кои се вклучени во воспитно образовниот процес.

Понатаму точното дијагностицирање на подрачјата на промени во училиштето е од клучно значење при донесувањето на планот. Училиштето мора да биде во постојан развој и промените кои треба да се направат мора да бидат добро селектирани. Значи кога тимот кои работи направил анализа на состојбите во конкретното училиште треба да посвети внимание на моментите кои треба да се менуваат. Најчесто потребите за промени се големи. Промените може да се однесуваат на сите подрачја и тоа промени во однос на :

- организација и реализација на наставата;
- училишниот менаџмент;
- училишната клима;
- училишната култура;
- усовршување и професионален развој на наставниците;
- комуникација и односи со јавноста.

Треба да се направи добра селекција за она што ќе му се даде приоритет при менувањето. Во процесот на развојното планирање, промените се воведуваат постапно, чекор по чекор. Затоа е неопходно да се селектираат приоритетите кои

се во склоп на утврдената листа на потреби. При планирањето на промените во училиштето, препорачливо е да се почне од она што прво ќе даде резултати и за кое што постојат потребните ресурси. Ништо друго не мотивира така добро како што мотивира потигнатиот успех.²²

2.2 Изработка на стратешки план

Овој план мора да е компатибилен со планот за развој на училиштето. Со таа разлика што бројот на целите во стратешкиот план мора да биде помал во однос на планот за развој на училиштето.²³ Значи овие два документа се меѓусебно поврзани. Тоа е основен документ на секое училиште во кој се наведени главните правци по кои треба да се движи училиштето во текот на една учебна година. Во овие планови се конкретизирани сите моменти. Кои активности треба да се реализираат, кој ќе биде носител на активностите на ниво на училиштето и останатите субјекти кои одговорности ги имаат, како и роковите на реализација на секоја активност. Иако велíme дека нема правило како треба да изгледа планот сепак тој мора да ги содржи следниве подрачја:

Вовед односно лична карта на училиштето. Во овој дел треба да се даде опис на состојбата во училиштето. Потребно е овде да се понудат податоци од основен карактер пример: каде е лоцирано, град или село, местоположба, инфраструктура, економски и културно историски карактеристики на општината во кое се наоѓа училиштето. За овие информации тимот ќе користи официјални документи како, географски карти, табели, графикони и друго. Некои од нив свое место ќе имаат во поглавјето за прилози.

Во воведот, понатаму може да се наведат и податоци за самото училиште, видот, историјата и традицијата на училиштето. Значајни настани и јубилеи, награди и признанија и за самото училиште и за некои поединци.

²² Константин. Петковски, Мирјана Алексова. (2004), Водење на динамично училиште, организација, приоритети, предизвици и достигнувања, Скопје: биро за развој на образованието, 287.

²³ Бројот на целите во стратешкиот план мора да биде помал во однос на планот за развој на училиштето, обично се до две цели. Планот за развој на училиштето обично опфаќа поголем број на цели (најчесто шест до осум) и ако се знае дека се однесува за период од три до пет години, тогаш тој план за развој на училиштето ќе биде спроведен преку три до пет стратешки програми.

Понатаму број на ученици и број на персонал. И податоците за самото училиште се корисни, како на пример во колку објекти се одвива наставата, во која состојба се тие, колкава површина е училиштето.²⁴ Потоа дали има спортска сала, амбуланта и слично, а сето тоа може да биде дополнето со фотографии.

Посебно внимание во планот да се посвети на тоа каква е организација на работата во училиштето. Тука би се навело колку паралелки има, во колку смени се реализира наставата, по кои наставни планови програми се работи, воннаставни активности, листа на раководители, број на стручни активни и кои предмети се опфатени и број на наставници во секој актив. Да се наведат членовите на Училишниот одбор како орган на управување, членовите на Советот на родителите и на органите на училишната ученичка организација.

При изготвувањето на стратешкиот план расположливите ресурси на училиштето се посебно важен сегмент.

- Човечки ресурси односно вработени кои ќе бидат ангажирани за спроведување на програмата, анализа на нивниот профил (пол, возраст, степен на образование, работно искуство и нивните специфични способности).²⁵ Трошоците за обука и усовршување за успешно спроведување на програмата и трошоците за плата и надоместоци. Овде треба да се вбројат и податоците за самите ученици: пол, социјален статус на семејствата, постигнат успех, предзнаења, потреби, интереси, очекувања
- Просторно сместување- во кој простор ќе се работи при изработка на програмата, кои услови им се потребни, дали е потребна обнова на просторот, колку тоа би чинело.
- Технологија- моменталната состојба на опремата, потреба од нова дополнителна опрема за поуспешна работа и поуспешно спроведување на програмата.

²⁴ Потребно е да се наведе просечна корисна површина во квадратни метри по ученик.

²⁵ Во специфични способности на кадарот можат да се вбројат користење на персонален сметач, познавање на странски јазици, оспособеност за користење на современа образовна технологија, способност за тимска работа, комуникација, училишен менаџмент, подготвеност за промени и друго.

- Кои материјали се потребни при изготвување на програмата. Се мисли на стручна литература, лабораториски и канцелариски материјали.
- Потребно е да се истакнат достапните извори на финансии, основните извори (Министерство за образование и наука, донатори) и сите останати достапни во тој момент како спонзори, донации или сопствени приходи.

Сите овие ресурси и карактеристики на училиштето мора да бидат познати уште на почетокот на изработката на стратешкиот план за да се има претстава во кој правец да се планираат нештата, токму затоа сите се поместени во самиот воведен дел.

Второто поглавје е мисијата на училиштето. Во овој дел треба јасно да се даде изјава на мисијата на конкретното училиште. Таа мора да биде конкретна, кратка, концизна, лесно разбирлива, да има порака во себе, лесно да се помни, да биде инспиративна и да биде насочена кон резултатите кои треба да се постигнат. Воглавно во изјавата се наведени главните принципи, клучните вредности и главната цел на училиштето. Мисијата, е целта на работата, функционирањето и постоењето на училиштето. Тоа е доделената задача која ја добива училиштето од општеството, тоа е вредноста, културата, етосот, карактерот, правецот во кој се развива училиштето. Добрата мисија е кратка и концизна.²⁶

Визија или проекција на иднината. Визијата го дава одговорот на прашањето, какво треба да биде училиштето за определен временски период. Тоа е видување на едно училиште во догледна иднина од страна на наставниците, училишниот менаџмент, учениците, родителите и претставниците на локалната заедница.²⁷ Ова поглавје може да се дополни и со листа на развојните цели кои што се дадени во планот за развој на училиштето, се со цел да се има претстава во целината и да се селектираат приоритетите за промени. Визијата првенствено мора да биде реална, конкретна, да има предвиден временски рок на нејзина

²⁶ Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje (radna verzija), Zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje, 13.

²⁷ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програма за работа, Битола: Херакли-Комерц, 108.

реализација и да биде предизвикувачка (да поттикнува упорност и напор на сите вклучени субјекти).

Подрачје на промени и приоритети; Овде треба да се конкретизираат потребите на училиштето за да може да ја реализира својата визија, но тоа мора да бидат приоритетите за таа учебна година, да бидат поврзани со потребите и интересите на учениците и наставниците, а во паралела со можностите на училиштето.

Цели на училиштето. Овде се наведуваат само оние цели на училиштето кои што се релевантни на подрачјето на промени. Значи која промена сакаме да ја направиме и каков резултат би добиле од нејзиното спроведување. Најоптимално е да се постават две или најмногу три цели. Целите мора да бидат јасно поставени, определени, мерливи, реални и временски определени. Пример за добро поставена цел: Во оваа учебна година, цел на училиштето е подобрување на успехот на учениците за 5 % во однос на минатогодишниот успех по предметите од природно математичка група. Поставувањето на целите не е ни малку едноставно и потребно е големо искуство и доволно време на сите вклучени субјекти во тимот.

Задачи и активности. За да може да се реализираат предвидените цели треба да се извршат повеќе работни задачи, а во склопот на секоја задача повеќе активности. Нема конкретен број на задачи и активности кои мора да се реализираат, бројот зависи од сложеноста на целта. Задачите мора да бидат конкретни и јасни од типот “да се ...”. Мора да бидат во контекст на претходно поставената цел.

План за евалуација. Тоа е план за следење и оценување на веќе реализираните активности и задачи. Со евалуацијата се проверува колку успешно работело училиштето таа година, односно колкав дел од планот е реализиран. Во евалуацијата се опфатени учениците, родителите, вработените во училиштето, начинот на кој се експлатираат ресурсите, одлучувањето, резултатите од превземените активности, поточно секој аспект од процесот. Евалуацијата се врши низ текот на цела година. Се прави со комбинирање на квантитативно

квалитативни техники и истражувачки постапки, интервјуирање, анкетање, набљудување.

На крај се разбира прилозите кои се наведени во предходното поглавје, но се поставуваат на крај поради нивниот обем.

3. Почеток на развојното планирање во училиштата во Република Македонија

Ваков процес во нашите училишта се наметнува како потреба поради брзите општествени промени и крутоста на самиот воспитно образовен систем да одговори на таквите промени. Затоа е спроведен проект со кој се проверува функционалноста ваков процес на развој на училиштата, идеја која веќе е присутна и успешно е имплементирала во регионот и пошироко. Идејата на овој проект беше да се провери како практично ќе функционира доколку на училиштата им се даде можност и поголема слобода сами да донесуваат одлука за прашања кои се важни за нив. Односно важните одлуки да ги носат оние кои се најмногу се засегнати од нив, а со тоа тие да носат поголема одговорност. Значи одговорноста за управување да ја носат самите училишта.

Развојното планирање во училиштата почнува да се воведува за прв пат во јануари 2004 година, како дел од проектот за модернизација на образованието во Република Македонија. На почетокот како пилот проект за развој на училиштата е воведен во 10 училишта од регионот на град Скопје. Изборот на училиштата е направен по однос на нивната локација, големина, етничка припадност на учениците и досегашните резултати. Беа вклучени седум основни училишта и тоа:

- Основно училиште "Браќа Миладиновци";
- Основно училиште "Браќа Рамиз и Хамид";
- Основно училиште "Тефејуз";
- Основно училиште "Бајрам Шабан";
- Основно училиште "Рајко Жинзифов";

- Основно училиште "Круме Тошев";
- Основно училиште "Јордан Хаџи Константинов-Џинот".

И три средни училишта: 8 Септември, Зеф Љуш Марку, Браќа Миладиновци.

Проектот за модернизација на образованието е поделен во три фази: самоевалуација на училиштата (СЕУ), правење на план за развој (ПлРУ) и потоа правење на предлог проекти за развој на училиштата кои треба да е финансиран со гранд за развој на училиштата (ГРУ). Затоа секое училиште со самоевалуацијата и развојното планирање издвојува приоритети на своето училиште, а за тие приоритети изработува предлог проект со кој ќе аплицира за грант.

Со самоевалуацијата се утврдува состојбата во училиштето, односно секое училиште да утврди какви проблеми и можности има. Во оваа фаза е потребно тимско работење на сите субјекти во развојниот процес. Оваа фаза трае и најдолго во однос на другите две. На сите треба да им се даде можност да ги искажат своите мислења. Училиштата потврдиле дека со еден ваков проект улогата на родителите и на учениците во креирање на училишното работење е значително зголемена. Од друга страна е заклучено дека поради учеството на повеќе субјекти во процесот на самоевалуација, таа е направена пообјективно во однос на успехот на учениците, на училишната клима, професионалниот развој.

Самоевалуацијата, според реалните потреби, одлучено е да опфаќа седум подрачја:

1. Наставни планови и програми;
2. Постигнувања на учениците
3. Учење и настава;
4. Поддршка на учениците;
5. Училишна клима и однос во училиштето;
6. Ресурси;
7. Управување, раководење и креирање политика.

По завршување на самоевалуацијата испланирано е да почне развојната фаза. Оваа фаза од модернизацијата се прави за да се формира визија на

училиштето за идниот период најчесто од 3 години. Визијата се формира според визиите на наставниците, родителите и учениците. Тие се обучуваат да планираат реално и во рамките на временската рамка која им е дадена. Но најважно е она што ќе се издвои како визија која што треба да се постигне мора да се усогласи со грандот кој училиштето го добива. Определен е и период, обично тоа е две години, во кој грандот треба да биде искористен.

Важно е дека секое од училиштата има добиено техничка асистенција за методологијата за спроведување на самоевалуацијата на училиштето, за изготвување на плановите за развој и за апликацијата за грант. Понатаму обезбедени се консултантите кои помагаа за имплементацијата на пилот фазата во овие училишта. На таков начин е обезбедена поддршка на училиштата и подготвена е основата за започнување на процесот на самоевалуација.

Оваа пилот фаза на проектот е завршена до јуни 2004, понатаму за следната учебна година е направено распространување во училиштата низ целата држава. За да можат и да се обучат сите основни и средни училишта да изготват проекти со кои би аплицирале за грантови. Колкав износ на гранд би добиле зависи од бројот на ученици. И грандовите изнесувале од 8000 УСД за мали училишта, до 30 000 УСД за големи средни училишта, се со цел модернизирање на училиштата.²⁸ За овие грантови и нивно искористување одговорност имаат самите училишта (раководителот, останатиот персонал, училишниот одбор). Но сепак има Регионален одбор за евалуација кои има задача да ги оценува апликациите за грантовите.

Искуството од изминатите години покажува дека училиштата имаат капацитет да го спроведат процесот на модернизација на образованието. Најголем дел од училиштата успешно ги издвојуваат своите приоритети врз кои ќе се направат проектите и грантовите кои ги добиле корисно се искористени во развојот на училиштето.

²⁸ Грантот за развој на училиштето е структуриран во три категории на трошење: инфраструктура (може да се искористи најмногу 40 % од грантот за оваа категорија), опрема и наставни материјали и професионален развој на персоналот (најмногу 30% од грантот може да се искористи).

4. Тимска работа на наставниците

Тимската работа е начин преку кој се реализираат многу облици на учење и се развиваат различни пристапи на решавање на проблемите и реализирање на целите. За секој процес кои се одвива во училиштето тимското работење меѓу наставниците е клучно за постигнување на добар резултат. Може да се рече дека тимското работење има предност пред индивидуалното. Најпрво во работата или при решавањето на некој проблем на овој начин се вклучени повеќе луѓе, работата во тим бара поголема посветеност, секој има свои задолженија и обврски. Тимот е група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин, кој им помага ним, да ги постигнат нивните заеднички цели. Во еден ефективен тим, духот на тимот треба да биде така креиран така што членовите работат за доброто на групата.²⁹

Во едно училиште може да се формираат различни тимови, за различни цели, некои се перманентни, а некои се проектни тимови кои работат со ограничено време и простор се додека не ја постигне однапред договорената цел. Еден таков тим е тимот за развојното планирање. Тешко е да се реализира развојното планирање доколку не постои квалитетна тимска работа на сите вработени во училиштето и сите вклучени страни во тимот за развојно планирање. Затоа секое училиште во своите рамки прво си формира тим од наставници кои ќе работи на планот за развојно планирање и понатаму ќе соработува со останатите вклучени субјекти во процесот на развојно планирање. Процесот и резултатите од развојното планирање мора да бидат производ на работата на сите вработени во училиштето, учениците, родителите, претставниците на училишниот одбор и локалната заедница. Знаеме дека преку развојното планирање се конкретизираат приоритетите во рамките на воспитно образовниот процес на кои ќе се работи, па ќе се унапредуваат и развиваат. Во изработката на развојниот план потребно е да бидат вклучени сите кои посредно или непосредно се поврзани со работата на училиштето. Затоа што за да можат

²⁹ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 136.

да се издвојат приоритетите за унапредување мора да се започне од резултатите добиени со самоевалуацијата и со анализа на состојбата во училиштето. Бидејќи ако се направи анализа на состојбата во училиштето ќе добиеме слика за неговата функционалност, реализацијата на наставните и воннаставните активности, сите видови на ресурси со кои располага, слабостите и недостатоците, состојбата со стручното усовршување на наставниците, раководењето на училиштето, атмосферата која владее, комуникацијата во училиштето и соработката која тоа ја има со локалната заедница.

Значи иако носители на процесот на развојно планирање се поединците, сепак целта може многу поуспешно да се реализира само со тимско работење. Често се случува низ училиштата да се работи индивидуално изолирано. Но кога станува збор за процесот на развојно планирање неминовна е работата во тим. Кога целта е заедничка тогаш по изводлива е сплотеноста на наставниците во тим затоа што така се подобруваат нивните перформанси и целта подобро се постигнува. Затоа велíme дека тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со договорени принципи, со изградено чувство на припадност, со кооперативност и кои ги надминуваат несогласувањата отворено и преку дискусија.³⁰

Сепак за успешна работа треба тимот од наставници кој ќе работи на развојното планирање да се познава добро меѓу себе, а исто така добро да ги познава состојбите во своето училиште. Велíme тимот треба добро да ги познава моменталните состојби и сите ресурси во рамките на своето училиште затоа што од нив ќе произлезат задачите и целите кои ќе влезат во развојниот план и ќе треба да се реализираат во наредниот период.

Во развојното планирање се вклучени сите субјекти засегнати од воспитно образовниот процес. Поради тоа мора да се разгледаат не само односите и комуникацијата внатре во тимот, туку и комуникацијата на тимот на наставници со сите останати. Односот на наставниците со останатите вработени, вклучувајќи го директорот, со учениците, родителите и надворешните соработници.

³⁰ Константин Петковски, (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 138.

Тимот за развојно планирање потребно е да има координатор, кој ќе ја координира и организира неговата работа. И останатите членови си имаат своја улога и задача во тимот. Како ќе бидат поделени задолженијата помеѓу нив зависи од самите задачи кои треба да се исполнат и од самите членови на тимот. Односно секој член има свои карактеристики, свој профил. Па можеби една од базичните карактеристики на координаторот и основна за успешната реализација, би била правилна и соодветна распределба на работните задачи (во зависност од искуството и стручноста). Често уште при изготвувањето на планот за развојно планирање и при конкретизација на задачите, веднаш се наведува кој се ќе биде вклучен во конкретниот тим при реализирање на конкретната задача.

Но дали тимот од наставници ќе биде продуктивен во процесот зависи од: училишната клима, училишната култура и самата организација и реализација на наставата.

Основни карактеристики на тимската работа се:

- јасна визија;
- насоченост кон задачата;
- соодветна поделба на задолженијата;
- улогите кои членовите на тимот ги имаат.

Членовите на тимот, врз основа на сопствените професионални потреби и во склад со училишното развојно планирање, потребно е да изградат личен план за професионален развој, а сопственото искуство кое го поседуваат, своите предлози и идеи да ги пренесуваат на останатите членови на колективот и на тој начин ќе ги поттикнуваат и мотивираат да учат едни од други.

Постојат докази дека училиштето е многу поефикасно доколку во него се работи тимски и одлуките се донесуваат заеднички, а помалку успешно е она училиште во кое директорот ги донесува одлуките сам. Одлуките за организација во училиштето се важни за секој член од колективот и затоа потребно е тие да се донесуваат тимски.

4.1 Стадиуми на развој на тимот

Развојот на секој тим е динамичен процес. Тимот од почетокот на своето постоење, низ својот развој поминуваат низ неколку фази. Тимовите не се статични, поголемиот број од нив поминуваат низ процес на постојани промени, кои се одвиваат со различно темпо. Иако некогаш промените се незабележителни и се одвиваат бавно, побавно отколку процесите и потребите кои ги опкружуваат, па имаат проблем да се адаптираат на реалните потреби. Секоја група минува низ четири фази или стадиуми на развој кои имаат влијание врз неговото функционирање и се разбира врз резултатите кои се постигнуваат:

- стадиум на формирање;
- стадиум на ориентирање или фаза на бранување;
- стадиум на израснување или фаза на нормирање;
- стадиум на извршување, односно фаза во кој тимот е развиен.

Во првата фаза на формирање или степен на основање сеуште не може да се зборува за тим. Тогаш членовите за прв пат се состануваат и ги поставуваат идните цели на тимот и одлучуваат за начинот на функционирање. Меѓусебно се запознаваат и се обидуваат да се зближат, но во исто време да се изборат за подобро место во структурата на тимот. Секој член има свои очекувања од тимот и свои карактеристики. Во оваа почетна фаза секој член има тенденција да го воспостави својот идентитет и улога, да ги покаже своите потреби и интереси. Во оваа почетна фаза членовите се претпазливи и внимаваат на своето однесување. Водителот на тимот се обидува реално да им ги претстави целите, очекувањата, а истовремено да направи праведна поделба на улогите во тимот. Важно е да се знае дека колку се пореални барањата и очекувањата на членовите од она што ќе го постигне тимот, толку атмосферата на работа ќе биде по релаксирана, а и оваа фаза побрзо ќе се помине. Комуниколозите дошле до заклучок дека на првите тимски состаноци меѓусебните слушања се површни, а повеќе постои интерес за расположението и внатрешната состојба на своите колеги. Работењето на целта

сеуште не е започнато во овој стадиум, а внатрешните односи сеуште не се доволно развиени.

Вториот стадиум е стадиум на почетно работење. Овде веќе започнуваат размена на информации и меѓусебни контакти меѓу членовите. Значи после собирањето, запознавањето и привикнувањето на заедничка работа, поединците започнуваат да ги попримаат обележјата на тимот. Во зависност како завршила првата фаза, ако таа завршила успешно и постои одлука како да се работи и кој каква улога ќе има, тогаш во оваа фаза веќе може да почнат со работа. Тимот почнува да работи и се повеќе да вложува во себе. Членовите се обидуваат да учествуваат во заедничките активности, повеќе да контактираат со соработниците и да се поврзат меѓусебе. Но во текот на овој период, бидејќи некои од членовите сеуште не знаат добро да соработуваат, доаѓа до натпреварување, критикување кое многу често не е конструктивно, тешкотии при постигнување на договор за одредени нешта, членовите тешко прават компромис и отстапки. Дел од членовите ќе увидат дека резултатите доаѓаат споро и со макотрпна работа. Па може да се појави пад на расположението и фрустрации. Во тие моменти водителот на тимот има пресудна улога, да работи на хиерархијата во тимот и методите по кој ќе се работи. Овој степен на развој, токму затоа, уште се нарекува и степен на бранување.

Кога тимот ќе ја надмине втората фаза на бранување навлегува во третата фаза на нормирање. По успешното надминување на кризите на работниот морал поради недостаток на видлив резултат и поради воспоставувањето на хиерархијата во тимот тој се ориентира кон целите кои треба да се постигнат. Чувството на припадност кон тимот во овој период расте, а со тоа и ефикасноста во работењето. Комуникацијата помеѓу членовите е подобрена, како и нивната соработка, тимските норми се зацврстуваат и се зголемува поврзаноста меѓу членовите. Иако и во овој степен на развој постојат предизвици и тешкотии кои треба да се поминат. Сепак карактеристика е дека тимот го изнаоѓа нормалниот начин кој најдобро функционира ја исполнување на целта, а им одговара на членовите. Веќе има воспоставен систем на разрешување на проблемите, начин на најбрзо пренесување на информации меѓу членовите, постигнување на

оптимални резултати со расположливите средства и време, распоред на работа, распоред на улоги меѓу членовите и слични технички работи кои мора да се исполнат. Се настојува да прецизираат поделените улоги, нормите на однесување. Затоа уште се нарекува стадиум на израснување. Израснувањето на тимот започнува кога комуникацијата и конструктивната критика добива првенство. Се усовршуваат методите на тимското делување, а делувањето на водителот е редуцирано.

Во последната фаза тимот ја постигнува потполната зрелост и навистина функционира. Во овој стадиум членовите на тимот имаат заедничко искуство зад себе, тимот добива на сериозност, членовите меѓусебно си помагаат, се познаваат подобро во однос на способностите и афинитетите. Заедничките цели се најважни за секој член од тимот. Моралот на тимот е на високо ниво, членовите се задоволни и насочени на работата бидејќи меѓусебните односи веќе ги имаат регулирано на одговарачки начин. Секој си ја исполнува улогата што ја има и сите се свесни дека работата во рамките на тим им дава повеќе можности за задоволување и на колективните и на индивидуалните цели. Тимот има соработка и со други тимови за размена на информации и соработници. Тогаш постои можност и да се приклучат и нови членови, доколку се разбира има потреба за тоа. Карактеристика на овој стадиум е ефикасноста на тимот, со оптимално потрошено време и средства. Но мора да се напомене дека тимовите не се статични, и не може секогаш да останат во оваа фаза. Присутна е појава кога одреден тим се враќа во некоја од претходните состојби во одредени моменти од своето постоење.

Секој стадиум е под еднакво вреден, како дел од планираниот пат на развој кон тимската зрелост. А лош е оној стадиум во кој тонот нема да се развие колку што треба или пак оној стадиум кој предолго трае. Фазите или стадиумите на развој е важно да се знаат затоа што кога се појавуваат проблеми внатре во тимот, да се знае адекватно да се делува се со цел да се надмине проблемот и тимот да продолжи да функционира.

4.2 Формирање на тим

За тоа што всушност претставува тимот постојат различни дефинирања и искази. Во секој исказ тимот се толкува од различно гледиште. Може да се каже дека тимот е група на луѓе кои можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја задача што ќе им се даде. А под успешно се подразбира дека квалитетот на извршената задача е најдобро постигнат во погодно време и имаат потполно и економично користење на ресурсите соодветно на тимот.³¹ Или па под поимот тим се подразбира група на луѓе кои работата и се однесуваат на еден начин кој им помага да ги постигнат нивните заеднички цели. Во “The Principles of Educational Management” од Toni Bush I West Burnham стои дека тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со договорени процедури, со изградено чувство на припадност, со кооперативност и кои ги надминуваат несогласувањата отворено и преку дискусии.

Од последната дефиниција може да се извлечат основните елементи од кои се поаѓа при формирање на еден тим, а тоа се: исти принципи, заедничка цел, договорена процедура, чувство на припадност, кооперативност и дискусија. За да се формира еден тим мора да се појави потреба од тоа. Односно мора да постои заедничка цел која преку тимската работа би се реализирала побрзо и поуспешно отколку кога би работела една индивидуа на неа. Значи како основните причини за формирање на тим сепак може да се разгледуваат на потребите на индивидуите за:

- остварување на заедничка цел;
- чувство на сигурност, безбедност при постигнување на потребните цели;
- полесно исполнување на некои активности и процеси;
- потреба за припаѓање на група, потреба за социјално припаѓање.

Ако секој тим поминува низ повеќе фази во својот развој, тогаш формирањето е прва фаза (forming). Во ова фаза тимот е повеќе збир од поединци

³¹ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште, што треба да се знае и умеет за успешно да се води училиштето, Скопје: Просветен работник, 137.

и не е хомоген. Откако реално постои потреба за формирање на еден тим (има цел која тимот треба да ја реализира) треба:

- Да се одлучи кои се ќе биде дел од тимот;
- Да се конкретизираат задачите, начинот на работа и времетраењето на реализација.
- Да се задоволат техничките потреби за работа на тимот. Простор каде што ќе се состанува тимот и каде што ќе може да работи. Секој тим треба да има своја просторија во која работи. И се разбира да се обезбедат потребните материјали за работа.
- Следно е самиот тим да одреди правила на однесување кои што се важни за успешно функционирање на тимот. Ова се однесува на меѓусебната соработка, консултации меѓу членовите, прифаќање на индивидуалните разлики, секој има право да го каже своето мислење, внимателно да се ислушаат другите, колку паузи ќе има и кога, редовното присуство на членовите, толеранција на изостанување и слично.

Карактеристика за ова фаза на формирање на тимот е тоа што многу често идните членови не се познаваат добро меѓу себе. Тие се внимателни како се однесуваат и што зборуваат. Прават компарација од она што го очекуваат и она што им го нуди членувањето во тимот. Секој член во ова фаза има тенденција да воспостави свој идентитет и улога во групата, во склад со неговите желби и афинитети. Затоа е важно правилата, според кои ќе функционира тимот, да бидат одредени уште на почетокот и што поважно да бидат прифатени од членовите. Со правилата се усогласуваат различните стилови и желби, но се разбира и понатаму треба да се негуваат индивидуалните разлики. Понатаму се одредуваат односите помеѓу членовите, како ќе се одвива комуникацијата, начин на санкционирање во случај на прекршување на правилата и слично. Само доколку се почитуваат правилата кои биле донесени и прифатени од самите членови ќе се создадат добри работни услови каде самите членови меѓусебно се респектираат и си веруваат.

4.2.1 Избор на членовите на тимот и нивните улоги

Кога е донесена одлука да се формира тим, откако се појавила потреба за тоа, следен чекор е да се направи избор кој се ќе биде дел од тој тим. односно од која област и професија се потребни членови. Изборот на членови се прави во зависност од потребите т.е какви задачи ќе се исполнуваат. Сепак препорачливо е членовите да се претставници на различни области и од различни професии. Исто така е пожелно е и да има претставници од некои струки кои не се присутни во училиштето кои може да влијаат во работењето и од кои има потреба (претставници од други средини и сл.). Се поставува прашање: Кој треба да го прави изборот на членови? Тоа би требало да го направи водачот на тимот. Но сепак се ретки ситуациите кога тој треба, а и кога може целосно самостојно да го направи изборот. Доколку водачот на тимот исклучиво сам ги избира членовите тогаш можни ситуации се:

- да се појави субјективност при изборот, затоа што е тешко тој целосно да биде објективен, посебно ако е во тимот подолго време;
- да одбере само членови за кои мисли дека со нив добро ќе работи и со кој не би имал потенцијални конфликти, иако некои членови ги немаат потребните квалификации;
- постои опасност водачот да одбере само членови кои мисли дека се работливи и дека задачата ќе биде навремено завршена.

Водачот на тимот треба да знае да ги препознава афинитетите кај членовите. Да пронајде баланс меѓу можностите на личноста и она што се бара од неа во рамките на улогата која би ја имал во тимот. Само така секој член ќе го даде својот максимален придонес, а тимот ќе има успех во постигнување на предвидените цели. Понекогаш изборот мора да се направи за релативно кратко време. Во такви моменти неопходна е надворешна помош, се со цел да се минимализираат слабостите во формирањето на тимот. Во некои тимови може повеќе пати да се избираат членови. Што значи изборот на членови не е

активност која е целосно завршена при формирањето на тимот. Причините за повторно избирање на нови членови се различни:

- проширување на тимот, поради зголемен обем на задачи;
- напуштање на тимот од страна на некој членови и нивно заменување со нови;
- превоспоставување на целите;
- нови услови на работа;
- нови работни задачи, од различна природа, па тоа предизвикава потреба да се зачлени личност со одредено образование или карактеристики кои дотогаш не бил потребни.

Често кога има измена во составот, тимот доживува пад на ефикасноста на почетокот иако промената е неопходна. Намалувањето на ефикасноста на почетокот е заради нарушување на ритамот и темпото на работа заради новите членови. При изборот на членовите кои ќе бидат дел од тимот многу е важно да се има во предвид дали тие се познаваат меѓу себе или не. Затоа што во практиката, конкретно во училиштата, можните членови подолго време се познаваат меѓу себе.

Дали членовите меѓусебно се познавале пред да станат дел од тимот е важно и при распоредот на улогите во тимот меѓу нив. Мора да се напомене дека која улога некој член ќе ја носи често зависи од природата на задачите кои се извршуваат во тој период. Што значи дека улогите во рамките на тимот може да се менливи, а исто така и еден член може да биде носител на повеќе улоги. Различни истражувачи имаат дефинирано различни улоги во еден тим. М. Белбин во неговото дело “Управување на тимот: зошто тие успеваат или пропаѓаат” наведува дека постојат девет можни улоги во рамките на еден тим и тоа: *координатор* (добар комуникатор, објективен, со изразено чувство на самоконтрола), *обликувач* (динамична личност, спремна за предизвик), *мотиватор* или *машина* (личност со знаење, интелект и добра имагинација), *набљудувач или евалуатор* (аналитички тип, малку емоционален, повеќе тврдоглав), *испитувач на извори* (ентузијастичка личност), *имплементатор* или *исполнувач*

(трудољубива личност со добри организациски способности), *тимски работник* (личност со работни способности за работа во тим, меѓутоа не е склона кон водство на групата, ниту пак за донесување на одлука во критичен момент), *довршувач* (совесен, грижлив, работлив, добро организиран) и *специјалист или експерт* (личност со посебни вештини и знаење). Но праксата покажува дека во училиштата улогите во еден тим се променливи, а промената секогаш е условена од видот на работните задачи, времето на располагање, достапноста на членовите.

Распределбата на улогите е важна затоа што секој член на тимот потребно е да ги знае своите задачи и што се очекува тој да постигне. Меѓутоа најважниот момент кога станува збор за улогите во тимот е улогите да бидат правилно распределени според можностите и интересите на самите членови. Да се пронајде вистинската личност за конкретна работа е тешка задача. Оптимална ситуација е кога вистинската личност е ставена на вистинското место. Тогаш и личноста и колективот се задоволни. Поединецот ќе даде максимум од себе кога работи работа при која има можност да ги покаже своите квалитети. А тимот во целина е успешен кога неговите членови се задоволни и активни. Ако било која страна е неурамнотежена, сите страдаат. Доколку поединецот е незадоволен, тоа сигурно ќе се одрази врз неговата продуктивност.

4.3 Предност на работа во тим

Тимското работење е облик на работа преку кој се реализираат најголемиот број на процеси и решаваат најмногу проблем. Конкретно во едно училиште работата во тим е важна за постигнување на добри резултати. Може да се рече дека тимското работење има предност пред индивидуалното. Најпрво во работата или при решавањето на некој проблем на овој начин се вклучени повеќе луѓе, работата во тим бара поголема посветеност, секој има свои задолженија и обврски. Тимот е група на луѓе кои работат или се однесуваат на начин, кој им помага ним, да ги постигнат нивните заеднички цели. Во еден ефективен тим,

духот на тимот треба да биде така креиран така што членовите работат за доброто на групата.³²

Некогаш во рамките на училишните процеси се работи индивидуално, но сепак во училиштето предност треба да и се даде на работата во тим поради повеќе причини. Како пример за процес во кој работата во тим ќе донесе поголема ефикасност и подобар резултат може да се спомене развојното планирање. Значи иако носители на процесот на развојно планирање се поединците, сепак целта може многу поуспешно да се реализира само со тимско работење на наставниците.

Некои предности кои ги нуди работата во ефикасен тим:

- Поради тоа што во работата и во одлучувањето се вклучени повеќе луѓе, поголема е веројатноста она што ќе се одлучи да биде ирифицирано од останатите и да биде сprovedено.
- Понатаму во тимот членуваат повеќе луѓе и секој од секој се разликува, во однос на некои карактерни црти, по професија или стручноста. Работејќи во ваков тим тие најпрво се прилагодуваат и учат како да комуницираат со луѓе од различен профил и карактер, но исто така добиваат *свежи идеи* од своите колеги во тимот од кои континуирано напредуваат.
- Уште една предност на тимското работење во однос на индивидуалното е тоа што поради тоа што во рамките на тимот работат членови со различна стручност и вештини на проблемот може да му се пристапи од повеќе различни агли, а решенијата да се бараат во повеќе области.
- Кога се работи во тим возможно е да се соберат повеќе различни информации, кои може да бидат искористени во постигнување на целта.
- Во случај да се направи некоја грешка или пак да се пропушти нешто, во рамките на тимот се поголеми можностите тоа да се забележи и да се корегира или надополни.

³² Константин. Петковски. (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 136.

Сепак посебно предност на работата во тим во однос на индивидуалното работење треба да се даде при одлучувањето. Поточно донесување на одлуки кои имаат значење и ги засегаат сите. Такви се најчесто одлуки кои не се програмирани или пак секојдневни. При важни одлуки за целиот колектив тимската работа има предност пред индивидуалната заради тоа што:

- При поставувањето на целите, попрактично е групно да се одлучи, затоа што се користат знаења од повеќе области истовремено.
- Кога се разгледуваат алтернативните решенија, со работа во тим се обезбедува поголем пристап во различни области во организацијата.
- При тимско одлучување има поширок пристап на различни размислувања, идеи и можности, во однос на индивидуалното.
- Како дел од тимот, при некоја важна одлука за организацијата, членовите се решаваат да превземат поголем ризик од оној што би го превземале кога би биле поединци.
- Присутна е и поголема креативност кога станува збор за тим. Односно при одлучувањето поради поголемиот број на идеи и предлози, нивна размена и различните карактерни црти на членовите се зголемува креативноста во групата.

Но важно е групното одлучување да се одвива спонтано, без препреки во работењето. Сите членови на групата да се активни и да партиципираат во одлучувањето. Пожелно е на почетокот на работењето членовите да не прават проценување на мислењето на секој член поединечно, со цел да се охрабри нивното активно учество.

Кога целта е заедничка тогаш производлива е тимската работа на наставниците затоа што со неа се подобруваат нивните перформанси и целта подобро се постигнува. Тимската работа е начин преку кој се реализираат многу облици на учење и се развиваат различни пристапи на решавање на проблемите и реализирање на целите. Затоа велиме дека тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со

договорени принципи, со изградено чувство на припадност, со кооперативност и кои ги надминуваат несогласувањата отворено и преку дискусија.

Но мора да се истакне, како важен момент, атмосферата која владее внатре во тимот помеѓу самите членови и нивната меѓусебна соработка. Доколку имаме тим во кој има добра атмосфера, комуникација и соработка на соодветно ниво, тогаш се разбира дека на овој тим ќе му се даде предност пред индивидуалното работење при донесување на одлуки, решавање на проблеми и работа на проекти. Доколку пак соработката е лоша, атмосфера за работа нема и некои членови се пасивни, без разлика за каков проблем или одлука се работи, предностите кои ги нуди тимската работа нема да дојдат до израз и нема да се искористат.

Предностите на воведување на тимската работа се бројни. Тимот го олеснува функционирањето на институцијата и овозможува брз проток на информации, а тоа ја зголемува флексибилноста. Во рамките на тимовите е зголемена хоризонталната комуникација, во однос на вертикалната. А така се зголемува продуктивноста, се намалуваат отсутствата, се зголемува чувството на сигурност и најважно задоволството од работата.

4.4 Тим или група

Во повеќе дефинирања на тимовите тие се претставуваат како група на луѓе кои функционираат под конкретни услови. Пример: тимот е група на луѓе кои можат успешно да ја прифатат и реализираат секоја задача што ќе им се даде. А под успешно се подразбира дека квалитетот на извршената задача е најдобро постигнат во погодно време и имаат потполно и економично користење на ресурсите соодветно на тимот.³³ Или тимот претставува група на луѓе кои работат заедно врз основа на споделени перцепции, со заедничка цел, со договорени процедури, со изградено чувство на припадност, со кооперативност и кои ги надминуваат несогласувањата отворено и преку дискусии. Точно е дека

³³ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште, што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: Просветен работник, 137.

тимот е група, меѓутоа групата не секогаш преминува во тим. Тимот не се создава случајно, туку треба да се работи на негово формирање кога има потреба од тоа.

Луѓето поголем дел од својот живот го минуваат како дел од некоја група. Често се дел од група без самите да ја изразат својата желба за припадност во групата пример: дел од семејството или во училиштето како дел од некое одделение или клас. Групата може да се дефинира како социјална заедница во чии рамки секој може да стапи во меѓусебен контакт и меѓусебно влијание под одредени норми на однесување. За да можеме да зборуваме за група мора да има најмалку тројца членови. Членовите имаат заедничка цел, во групата мора да постојат правила на однесување и култура.

Групите постојат поради тоа што:

- Членовите на групата некои активности многу полесно и поефикасно ќе ги реализираат во рамките на група отколку индивидуално;
- Поради задоволување на потребата за социјална припадност;
- Постоење на заедничка цел;
- Чувство на безбедност кога си дел од група, а не сам.

Групите се разликуваат по својата организација на:

- Структурирани групи, во кои постои заедничка цел меѓу членовите. Членовите меѓусебно се усогласени и секој има своја улога.
- Неструктурирани групи во кои исто така постои заедничка цел, но не се превземаат конкретни активности. Во оваа група на неструктурирани групи може да се набројат некои спонтани собири на луѓе како публика, или некоја маса од луѓе кои имаат исти или слични потреби или барања.

Иако се слични по своите карактеристики сепак постои разлика помеѓу група и тим. На создавањето на еден тим потребно е организирано да се работи. Тимот се формира поради конкретна цел. Има тимови кои стануваат перманентни и како такви функционираат, но поголем дел функционираат во одреден временски период и место се додека се постигне предвидената цел. Кај ваквите

привремени тимови кога еднаш ќе се постигне целта, причината поради која што постоел тимот, вообичаено е тој да престане да работи како целина. Карактеристика за тимовите тоа што меѓу членовите се прави заедничка кооперативна асоцијација во кој конкретно се одредени задачите кои треба да се завршат за да се постигне заедничката цел. Секој член има своја работна задача и треба да работи во интерес на својот тим. Процесот во рамките на тимот е интерактивен и овозможува размена на идеи, предлагање на решенија на проблемите и сугестии меѓу членовите.

Важно е да се знае дека тимот не е исто со група. Кога се зборува за тим се мисли на група луѓе кои се поврзани со заедничка цел и кој работат координирано на конкретни задачи и активности за да се реализира целта, а при тоа имаат меѓусебно разбирање и толерирање. Оно што го издвојува тимот од групата се координираните активности внатре кои ги реализира намерно избран збир од луѓе (членови) така што поделбата на работните обврски и активности е на основа на компетентноста на различни стручњаци, а не на нивната положба или хиерархија.

4.5. Човечки ресурси во училиштето во функција на развојното планирање

Училиштето, како секоја друга организација, во себе ги има следниве елементи: материјално-технички ресурси, финансиски ресурси и човечки ресурси.

Со процесот на развојно планирање во едно училиште се опфатени сите субјекти вклучени во воспитно образовниот процес од едно училиште. Но од друга страна сите човекови ресурси, како дел од процесите во училиштето, земаат учество при планирањето на развојот. Со училишното развојно планирање се постигнува афирмирање и развој на тимската работа, а во контекст на тоа и богатство од идеи за развој на училиштето. Тоа обезбедува развивање на меѓусебна доверба, почит и подобрување на климата во училиштето.³⁴ Но се

³⁴ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето- Како училиштето да направи добра годишна програм за работа, Битола: Херакли-Комерц, 20.

поставува прашањето колку сите засегнати ресурси вистински имаат можност да учествуваат и да одлучуваат во процесот.

Училиштето во себе ги обединува интересите и потребите на учениците, наставниците, родителите и локалната заедница. Затоа во планирањето на неговиот развој неопходно е учество, иницијатива и одговорност на сите нив. Нивното демократско учество во развојниот процес обезбедува:

- Отвореност кон промените;
- Богатство на иницијативи и идеи;
- Поголема достапност и објективност во стремежот кон квалитетно образование и функционалност на училиштето;
- Развојот ќе биде базиран на автентичните потреби на училиштето;
- Поголема спремност на сите учесници да превземат одговорност;
- Подобар квалитет во работата и поголемо задоволство.

Во човечките ресурси вклучени во процесот на развојно планирање се вбројува вкупниот број на вработени (важно е да се знаат и нивната поделеност во однос на пол, возраст, степен на образование, искуство итн). Но не смеат да се изостават, како важен фактор при развојното планирање и учениците и нивните карактеристики (пол, социјално економски статус на семејството, претходно постигнат успех, интерес, очекувања, потреби, верувања итн.) и родителите на учениците кои исто така може да дадат свој придонес на овој процес и сите претставници на заедницата.

Наставниците, како директни учесници во воспитно образовниот процес, потребно е да бидат активни учесници во тимот за развојно планирање. Оние училишта во кои што наставниците постојано иновираат, за да создадат стимулативна средина во која што учениците ќе можат да учат како одговор на климата за промени, се места кои што резултираат со позитивни ставови и култура на решавање на проблеми. Учесството на наставниците во овој процес ги прави и порешителни во нивната работа на подобрување и унапредување на

целиот процес на образование. Затоа на наставниците треба да им се даде можност на различни начини да учествуваат.

Треба да им се даде можност на сите (не само наставниците, туку сите човечки ресурси вклучени во процесот на образование) да се приклучат во развојното планирање кога сами се подготвени за тоа. Секоја заинтересирана страна во овој процес има што да придонесе во некој дел од него:

Заинтересирани страни за процесот на развојно планирање	Како тие можат да придонесат во рамките на процесот	Што тие добиваат од процесот на развојно планирање
Наставници	Иницираат промени во училиштето, планираат, имплементираат, евалуираат	Професионален развој, учење на нови улоги, сопствена афирмација, стекнуваат нови знаења, размена на искуства, подобра комуникација, подобар квалитет на наставата, искуство на работа во тим, креирање на подобра атмосфера за работа
Стручни соработници	Го применуваат своето стручно знаење и искуство, иницираат, едуцираат, евалвираат	Ја подобруваат својата положба во рамките на училиштето, ги зголемуваат своите професионални компетенции, создаваат нови соработки, стекнуваат нови искуства, искуство на работа во тим
Ученици	Даваат идеи и сугестии за наставата и воннаставните активности, истражувачка работа меѓу своите врсници, организирање на различни акции, претставници на сопствените и интересите на своите соученици	Учат она што им е интерес, развиваат подобра комуникација и со врсниците и со возрасните, имаат учество во организација на училишните процеси, превземање на поголема одговорност од сопствените делувања, поквалитетно образование, задоволување на своите потреби во училиштето.
Директорот на училиштето	Информирање-пренесување на информации,	Лична и професионална афирмација,

	обезбедување на услови за одвивање на процесот, претставување на училиштето надвор од него, соработка со различни партнери, договарање и преговарање, организација, координација и евалуација	подобар рејтинг на своето училиште, растеретување со подобра поделба на одговорностите, подобро разбирање на потребите на училиштето, подобро разбирање со локалната средина и подобра соработка, воспоставување на подобри односи со колективот
Членови на училишниот одбор	Обезбедување на услови за работа, го следи процесот и прави евалуација, соработка со локалната заедница, ги претставува интересите на локалната заедница, на родителите и на наставниците	Подобар увид на потребите во училиштето, развивање на сопствените компетенции, одлучност во работата, развој на тимска работа
Локална заедница	Му помага на училиштето во обезбедување на средства, ги покажува своите интереси, активно учество во вработата на училиштето, учествува во донесувањето на одлуки, превзема поголема одговорност во училишниот развој	Квалитетно училиште, квалитетен живот во заедницата и побрз развој, остварување на своите интереси, отвореност на училиштето за соработка
Родители	Учествуваат со сопствени идеи и сугестии, Можност да учествуваат во планирањето и реализирањето на училишните активности. дел од евалуацијата	Целосна информираност за училиштето и работата во него, имаат увид во развојниот план, можност подобро да се грижат за потребите на своите деца

Може да се каже дека сите засегнати страни од воспитно образовниот процес потребно е да учествуваат и во процесот на изготвување на планот, но и во неговото спроведување. Нивното учество во развојното планирање во училиштето мора да биде врз база на партнерски однос, соработка и добра

координација на активностите. Добрата организација на работата и планирање на човековите ресурси. Планирањето на човековите ресурси има за цел да се постигне најповолен (оптимален) распоред на ангажираните кадри од различни профили за извршување на одделни активности. Тоа значи дека треба да се постигне вкупното пресметано време за реализација и пресметаните трошоци имајќи ги во предвид и потребните луѓе што ќе се ангажираат во реализирање на процесот. Целта на доброто планирање е трошоците за човековите ресурси, со добар распоред по активности и периоди, да бидат најмали.³⁵

4.6 Улогата на директорот во развојното планирање

Ако се земе во предвид дека при училишниот развој вклучени се сите субјекти во училиштето и се поврзани на партнерска основа меѓу себе и со соработниците надвор од училиштето, тогаш одговорноста и поддршката на директорот на училиштето во целиот тој процес е очигледна.

Директорот е личност во училиштето која во секое време треба да има информација за она што се случува и да е во контакт со секојдневните проблеми и грижи на наставниците, да ги цени и да ги развива индивидуалните можности на персоналот и да го поттикнува тимското (заедничкото) донесување на одлуки.³⁶ Квалитетот на училиштето и неговиот успех во исполнување на предвидените цели и реализирање на сите процеси, вклучувајќи го и развојното планирање, во голема мера зависи од оваа личност. Директорот треба да е во тек со сите процеси во училиштето и да е активно вклучен во нив. Редовно да го мотивира и поддржува персоналот во училиштето. Истовремено да го следи нивниот напредок во работата и да ги контролира. Тој мора да биде дел од тимот за развој. Директорот истовремено треба да биде и менаџер и водач на училиштето. Секоја организација, па и училиштето, има потреба од раководител со овие две улоги. Не е целта само добро да менаџира раководителот или да биде само добар водич,

³⁵ Методија Несторовски. (2003), Инвестиционен менаџмент, Скопје: Економски факултет, 309.

³⁶ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 169.

туку како да ги искомбинира и во кои моменти да преовладува едната функција, а во која другата. Меѓутоа важно е да се знае која е нивната разлика.

Да се биде менаџер значи да се постават работите така што ќе се насочат луѓето кон релации кои се однесуваат на некоја поставена цел и преку тие луѓе да се постигне целта. Во основа менаџерот е насочен кон создавање на определен резултат или продуктивност, а тоа го прави барајќи ред и дисциплина, со други зборови кажано претпочита ефикасност во работата.³⁷ Добриот менаџер има развиено вештини и знае начини како интересите и афинитетите на секој поединец од тимот да ги насочи кон постигнување на предвиденото. Вештото управување значи прифаќање на луѓето и ресурсите, такви какви што се, а при тоа да им се помогне заедно да работат за да се постигне поставената крајна цел.³⁸ Директорот на едно училиште, за да менаџира успешно, треба да ги владее сите менаџерски улоги кои со себе ги повлекува оваа функција. Во менаџерски улоги може да се вбројат:

- Визионер/водач кој ги мотивира, обучува и охрабрува наставниците.
- Номинален раководител кој е успешен претставник на училиштето надвор од него. Значи да оствари успешна соработка со асоцијации, фондации, родители и слично.
- Партнер/интегратор воспоставува здрава клима во која членовите на колективот ќе работат обединето.
- Улога на планер. Тој е носител на процесот на изготвување на плановите во училиштето. Развојни планови, годишни програми за работа, програми за обука и друго.
- Улога на преговарач добар надвор од училиштето во преговарање и договарање со други институции. Министерството за образование и наука, биро за развој, праговори со други училишта и слично.
- Финансиски преговарач при изготвување на финансиската политика на училиштето.

³⁷ Константин Петковски. (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 171.

³⁸ Исто, 171.

- Алокатор на ресурси е личност која се разбира кои ресурси кога и како ќе се користат.
- Организатор на работата и наставата во училиштето.
- Улога на монитор кој перманентно ја следи на работата на вработените и реализација на наставата.
- Координатор на сите сектори, посебно на активностите за обука на персоналот.
- Улога на информатор т.е на вработените да им пренесува информации и новини кои се однесуваат на работата, наставата и на законската и нормативната регулатива.

Сите менаџери треба да се и водачи, но мнозинството се повеќе административци. Ако најголем дел од времето го поминуваат разгледувајќи ги буџетот, организациските шеми, трошоците, усогласеноста и деталите, тогаш тој е административец. За да стане водач треба да поминува повеќе време со луѓето, внимателно да ги испитува можностите, да развива визија и да поставува цели.³⁹

Ако менаџерската функција на директорот беше насочена кон постигнување на резултатите, тогаш директорот како водач е ориентиран кон мотивирањето на вработените. Водството е уметност и наука на придобивање на другите да ја реализираат и достигнат визијата. Секој вработен сака водач кој е компетентен, чесен, инспиративен и успешен.⁴⁰ Но водството не е командување, тоа е соработка и меѓусебно влијание. Водачот ја користи силата на личниот пример, талент и квалитет. За да биде успешен директорот како водач тој мора да биде адаптабилен и да прифаќа промени. Тој ги користи информациите и идеите на персоналот. Насочен е кон развојот, преку кој го води персоналот во остварување на воспоставената визија. Тој размислува и работи долгорочно и неговата работа секогаш треба да резултира со определена ефективност.⁴¹ Директорот мора да биде отворен за директна критика и за соработка со сите

³⁹ Филип Котлер. (2009), Маркетинг од А до З осумдесет поими што треба да ги знае секој менаџер (превод: Димитрова Дона), Скопје: Клуб Матица, 231.

⁴⁰ Константин. Петковски. (1998), Менаџмент во училиште што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето, Скопје: НИРО Просветен работник, 175.

⁴¹ Исто, 177.

членови на колективот. Важно е тој да влева со доверба во колективот и да ја има нивната лојалност. Само така директорот ќе може успешно да спроведе било каква реформа. Но тој мора да ги поддржува своите колеги во колективот во нивната работа, да прави тие да се чувствуваат вредни. Да создава атмосфера на поттикнување и храбрење на сите наставници и друг персонал во училиштето во нивната работа. Тој е на врвот на хиерархиската скала во водење на менаџментот на институцијата, но во образовниот процес тој не може да придонесе ништо ако се однесува арогантно и од позиција на моќ. Мора да создава мотивација кај сите за да се оствари целта поставена пред институцијата.⁴²

Успешниот водач поседува добри менаџерски особини. Може да се рече дека главна грижа на секој директор во училиштето се резултатите од работењето и релациите односно односите во училиштето. Менаџерскиот тип на директор е повеќе насочен кон резултатите, додека водачот е повеќе ориентиран кон односите во институцијата. Но не е цел директорот да биде само менаџер или само водач. Функцијата директор во себе ги обединува двете улоги. Тој е успешен кога применува комбинирани менаџерски вештини и елементи на водство.

Важна е улогата на директорот при издвојувањето на приоритетите на училиштето кои ќе бидат ставени во развојниот план. Најпрво директорот треба да биде отворен кон промени. Понатаму добро да ја познава тековната состојба во училиштето и со кој ресурси тоа располага. Па заедно со останатите членови на колективот кои се активни во развојот на училиштето да се издвојат приоритетите за наредниот период. Да се креира заедничка визија на училиштето, за тоа во кој правец ќе се развива. И најважно таа да биде реално детерминирана.

Директорот е дел од тимот кои го изготвува планот за развојно планирање на училиштето и неговата улога во овој тим е значајна и има голем придонес. Дел од неговите задачи се:

- Информирање на колективот. Вешт и обучен комуникатор кој ги информира вработените за важни одлуки и настани.

⁴² Трајан Гоцевски. (2003), Образовен Менаџмент, Скопје: Македонска ризница, 354.

- Обезбедување на услови за одвивање на процесот. Обезбедување на ресурси за ефикасна работа.
- Организира, води, следи, координира, евалуира.
- Го претставува училиштето (негов претставник во некои настани кои се одвиваат надвор од училиштето).
- Соработува со различни партнери, воспоставува ефективни односи со министерството за образование.
- Преговара и договара.
- Поттикнува поголемо вклучување на поголем број од персоналот во училиштето во создавањето и реализирањето на развојните програми и ги користи нивните вештини стекнати во овие програми.

Но улогата на директорот во рамките на развојното планирање може да се разгледува и од еден друг агол. Конкретно ако развојното планирање се прави за училиштето да има подобар успех во реализирање на предвидените целите и да им се излезе во пресрет на интересите и потребите на сите учесници во воспитно образовниот процес, тогаш може да се каже дека тоа влијае и врз самиот директор на училиштето. Преку посветена работа на директорот во тимот за развојно планирање тој би добил:

- лична и професионална афирмација;
- повисок рејтинг на самото училиште;
- подобрување на распоредот на одговорности и растеретување;
- подобра организираност на работата;
- подетално запознавање и подобро разбирање на потребите на училиштето;
- намалување на пречките во локалната заедница, затоа што тој ги застапува интересите на училиштето;
- подобрување на односите со колегите во училиштето и поголемо мотивирање на колективот;

- и на крај се разбира поефикасно реализирање на улогата на директор на училиштето.

Значи за да може успешно да функционира воспитно образовната институција потребно е директорот да биде современ менаџер. Неговото работење да се потпира врз современото менаџирање и водство, а менаџерските тимови да се способни да се носат со проблемите во пазарни услови на работење. Менаџерот да биде способен да ја обликува работата на воспитно образовната институција, на чие чело се наоѓа, да може да ја координира работата во тимот, да иницира промени кои ќе ја одржуваат стабилноста на институцијата, да може да ги мотивира вработените за постигнување на подобри резултати во воспитно образовната и едукативната работа, да биде способен да прибира и да овозможи циркулирање на информации, способен да води преговори како внатре и со надворешните партнери и органи од кои зависи работењето на воспитно образовната институција која тој ја води и слично.⁴³

4.6.1 Функции на директорот во училиштето

Вилотиевиќ во своето дело "Организација и раководење" издвојува пет основните функции кои еден директор на современото училиште би требало да ги извршува, тоа се:

- планско-програмерска функција;
- организаторска функција;
- функција на водење или раководна функција;
- евалваторска и истражувачка функција;
- педагошко-инструктивна функција.

⁴³ Трајан Гоцевски. (2004), Економика на образование, Скопје: Македонска ризница, 361-362.

Планско-програмерска функција на директорот во училиштето

Во процесот на развојното планирање, при изработката стратешкиот план за развој оваа функција на директорот доаѓа најмногу до израз. Со функцијата планирање педагошката дејност и другите дејности на училиштето се прилагодуваат на антиципативното дејствување на факторите што влијаат на работата и животот на училиштето. Тоа е динамичен процес кој мора да се прилагоди на промените, на внатрешните и надворешните услови (опкружувањето) во кои училиштето работи. Планирањето се прави на база на податоците кои се добиени со анализирање на некој изминат период, се со цел да се предвиди и направи стратегија во која насока процесот ќе се одвива во идниот период. Со планирањето се носи одлука кои ќе бидат целите кои треба да се постигнат во иднина.

Во рамките на оваа функција на директорот се вбројуваат:

- изработката на долгорочни планови
- изработка на краткорочни планови

Изработката на планот за развој е долгорочно планирање. Овој процес се одвива подолг временски период. Најпрво се прави проценка на моменталната состојба, следниот чекор е да се конкретизира кои се потребните промени, понатаму правците на делување, а постојано се одвива и процесот на евалвација за да се знае секогаш до кој степен е реализиран планот.

Во краткорочни планирања спаѓаат месечните или оперативни планови за работа на училиштето. Без разлика дали е краткорочно или долгорочно планирањето учество на директорот е важно за квалитетот на планот.

Организаторска функција на директорот на училиштето

Се смета за важна менаџерска функција преку која се определуваат начините, методите и постапките со кои треба да се реализираат предвидените планови и програми во училиштето. Директорот се смета за основен носител на оваа функција во рамките на училиштето. Но дали ќе биде успешен зависи од

него и неговите карактеристики. За да може да биде добар организатор треба да поседува определени особини: високо ниво на знаење, интелигенција, креативност, оригиналност, иницијативност, истрајност, самостојност, одговорност и практичност.

Раководна функција на директорот на училиштето

Раководењето се однесува на ускладување на односите меѓу луѓето. Односно создавање на атмосфера и клима за работа во училиштето. Ова се однесува на сите аспекти во училиштето. На технолошките процеси (материјално технички средства) и на луѓето. Функцијата на раководење се реализира во повеќе фази. Препорачливо е на почетокот да направи една анализа на моменталната состојба. Да ги види слабите и силните, добрите и лошите страни на училиштето. Тоа ќе го направи преку разговори со вработените, анализи на постоечки документи, преку евидентни листови и прашалници и друго. Следува следната фаза, тој носи одлука за идните активности и задачи кои ќе бидат направени. Важно е да бидат определени носителите на овие активности, и овластувањата и одговорностите. Кога ќе започне нивната реализација директорот координира и кога е потребно регулира.

Евалваторска и истражувачка функција на директорот на училиштето

Оваа функција на директорот доаѓа до израз откако е направена анализата, донесена одлука кои се идни чекори и задачи и пристапено е кон нивна реализација. Евалвирањето е континуиран процес. Не е возможно да се очекува иден развој во организацијата ако не постои организирано следење и вреднување. Повратната информација на степенот на реализирањето е многу важна. Но бидејќи многу педагошки појави и процеси не може директно да се вреднуваат, постои и истражувачката функција.

Со каков успех ќе ја извршува оваа функција директорот зависи од тоа каква комуникација остварува со останатите членови на колективот и сите страни вклучени во воспитно образовниот процес. Во денешно време евалвацијата е

важен момент за секое училиште. Бидејќи училиштата имаат поголема слобода во планирањето на своите идни проекти. Со самиот процес на развојно планирање секое училиште само за себе носи одлука на кои приоритети ќе работи и во кој правец ќе оди неговиот развој. Ако училиштето има поголема слобода во планирање на идниот развој, тогаш и одговорноста му е поголема врз контролирањето и анализирањето на процесите кои ги реализира. Истовремено анализата му е потребна како појдовна основа за правење на својот план за развој. Резултатите од евалуацијата се основа за воведување на иновации или спроведување на промени.

Педагошко-инструктивна функција на директорот на училиштето

Директорот во едно училиште не смее да се смета само како негов раководител или координатор. Во современото училиште каде самата институција е креатор на својот развој и иднина директорот е постојано активен во педагошкиот дел од процесот како едукатор и инструктор. Тој треба да го користи сето свое знаење за пренесување на сопствените искуства. Тоа може да го направи на различни начини. Воведување во процесот на работа на новите вработени е еден начин. Понатаму развој на нови техники, методи и форми на работа. Нови стратегии на предавања и учење. При воведување на нови наставни средства како тие да се користат. Колку директорот е предаден на оваа своја функција покажува колку е тој сериозен кон својата работа. Сето ова може да се реализира преку најразлични форми:

- Организирање на предавања на различна тема, во зависност од потребата;
- Работилници, различни едукации и семинари за кои тој смета дека ќе придонесат за подобрување на квалитетот;
- Стручно усовршување на персоналот. Како и кога? Учество на семинари и предавања надвор од училиштето. Различни конференции и трибини на тема која ќе придонесе да се подобри ефикасноста на работењето;

- Овде се вбројуваат и формите на индивидуална работа само со некои колеги. Кога може да им помогне да надминат некој проблем или слабост;
- Одржување на состаноци кога има потреба од тоа, без да се одложуваат и одолговлекуваат.

За да може да ја исполнува оваа функција директорот мора и себеси постојано да се усовршува и унапредува. Исто така и тој треба редовно да следи обуки, едукации и семинари за усовршување на неговите менаџерски способности и под еднакво важно е да консултира различна педагошка литература.

Сите горенаведени функции се подеднакво важни и треба да ги поседува директорот. Но и постојано да работи на нивно унапредување. Затоа што многу примери во нашите училишта покажуваат дека дел од директорите се интересираат само за крајните резултати од работењето. Тие не одговараат целосно и квалитетно на овие функции, не работат на своето усовршување. Во тие училишта последици трпи самото училиште, персоналот и целиот воспитно образовен процес.

5. Самоевалуација во функција на развојното планирање

Ако речеме дека развојното планирање е процес преку кој училиштето е креатор и реализатор на сопствените промени и дека само донесува одлука во кој правец ќе се реализираат тие, тогаш неминовно е на овој процес да претходи процесот на самоевалуација. Односно за да се утврдат некои приоритети, неопходно е да се изврши анализа на постојната состојба врз база на претходна дијагноза на состојбата. Тоа значи дека треба да се утврди каде сме за да знаеме каде сакаме да бидеме, што сакаме да правиме и да имаме.⁴⁴

Наједноставно прикажано самоевалуацијата претставува анализа на состојбата во училиштето. Односно што е сработено и со колкав степен на ефективност. Што постигнало училиштето и до каде стигнало во реализирање на предвидениот план за тој изминат временски период. Важно е секое училиште

⁴⁴ Константин Петковски, Мирјана Алексова. (2004) Водење на динамично училиште (организација, приоритети, предизвици и достигнувања), Скопје, 263.

самото да знае до каде стигнало со сопствениот развој, што е сработено, а што било предвидено, но не е сработено. Самоевалуацијата нуди можност за самостојна проценка на поставените задачи, проценка на реализацијата на задачите, идентификување на добрите и лошите страни во животот и работата на училиштата, подобра подготвеност за надворешна евалуација, поставување на реални цели, приоритети и задачи.⁴⁵ Невозможен е иден развој на училиштето ако она што претходно било испланирано не се следи, евидентира и вреднува. Неопходна е таа повратна информација за сработеното за да може да се направи следниот чекор. Можеме да кажеме дека процесот на самоевалуација е двостран процес. Од една страна она што е анализирано и проценето во колка степен е реализирано е достапно на надлежните институции, но истовремено корисно и за самото училиште како би го подобрило квалитетот на своето работење.

Самоевалуацијата опфаќа четири основни елементи или детерминанти и тоа:

- Контекст или услови во коишто работи училиштето;
- Влезни елементи во училиштето (ученици, наставници и други ресурси);
- Реализацијата на воспитно образовниот процес (на ниво на училиште и на ниво на училница);
- Излезни елементи од работењето на училиштето (резултати на учениците добиени од испити и оценувања).

Контекст или услови во коишто работи училиштето;

Во однос на условите се проверува опкружувањето на училиштето. Средината во која се наоѓа училиштето, колку е развиена, каква е инфраструктурата, дали е економски развиена или не, карактеристики на населението, негова вработеност и образовно ниво. Важен момент од овој дел на самоевалуацијата, а кој се однесува на следниот процес, односно креирањето на

⁴⁵ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето, Битола: Херакли -Комерц, 31.

идниот развој на самото училиште е да се испитаат очекувањата, потребите и интересите на населението.

Влезни елементи во училиштето (ученици, наставници и други ресурси);

Влезните елементи во училиштето кои се разгледуваат може да се групираат во три категории: ученици, наставници и други ресурси. Кога станува збор за учениците важни се нивните карактеристики, со какви вредности, интереси, навики и каков е нивниот социо-економски статус. Важни се овие информации за да се одлучи што им е потребно и приоритет на овие деца, па да може да се испланира, стави во развојниот план и реално оствари во наредниот период. Важно е при идното планирање да се знаат и земат во предвид и карактеристиките на наставниците. Односно нивната квалификациона, полова и возрастна структура, обученост за користење на современа образовна технологија. и во останати ресурси спаѓаат материјално-техничките услови, финансиската состојба, и состојбата на сите останати вработени, елементи подеднакво важни и кој треба да се знаат при формирање на идната развојна политика на самото училиште.

Реализацијата на воспитно образовниот процес (на ниво на училиште и на ниво на училница);

Може да се разгледува на ниво на училиште и на ниво на училница. Постојат бројни показатели преку кој може да анализира како е реализиран воспитно образовниот процес во училиштето. Значење има начинот на кој се води училиштето, како се одвива комуникацијата меѓу вработените, како тие се однесуваат, како се подготвуваат, и во која атмосфера се реализираат состаноците, понатаму и работата на стручните активи. Манифестациите кои се организираат во училиштето и воннаставните активности се важен показател за како и колку е реализиран воспитно образовниот процес. Кога се анализира воспитно образовниот процес на ниво на училница важно е да се следи спроведувањето на училнишниот менаџмент, какви стратегии користи наставникот во работата со учениците, кои методи и техники за учење и за оценување ги употребува. На крај како многу важен показател мора да се земе во предвид

односот помеѓу наставниците и учениците и односот помеѓу наставниците и родителите.

Излезни елементи од работењето на училиштето (резултати на учениците добиени од испити и оценувања).

Излезни елементи од работењето всушност се резултатите кои ги постигнале учениците. А до податоци за овој елемент се доаѓа, се разбира, преку оценувањето. Оценувањето може да се направи на ниво на паралелка, на ниво на училиште или на национално ниво-екстерно оценување. Може да се искористат резултатите од некои интернационални истражувања, доколку се спроведени. Но мора да се потенцира дека за да можат да се искористат резултатите добиени од некое оценување потребно е да се развијат потребни инструменти и соодветна организација на самиот процес на оценување, добро обучени наставници и директори и соодветни материјали и прирачници. Препорчливо е да постои институција која би работела само со оваа проблематика, т.е екстерно оценување и соодветно обучување на оценувачите и подготовка на материјали. Понатаму се следи ефикасноста во реализацијата на воспитно образовниот процес се испитува преку работата на наставниците во училницата, преку климата за работа во училиштето, функционалноста на училишната култура, соработката на училиштето со окружувањето. Ова се прави со користење на анкети (анкетни прашалници), испитување на ставовите (скали на ставови), набљудувања (протоколи за набљудување), се прават интервјуа (протоколи за водење на интервју), се анализираат документи (протоколи за анализа на содржина) и друго.

За да се реализира самоевалуацијата целосно и за да може резултатите од неа да се искористат покасно при пишувањето на развојниот план, потребно е да се соберат голем број на податоци кои потоа се обработуваат квантитативно и квалитативно. Но клучно прашање за тимот за развој и останатите субјекти кои се вклучени во креирањето на развојниот план е како јасно да се препознаат и разграничат силните и слабите страни на училиштето. Понекогаш е пожелно добиените резултати од самоевалуацијата да се споредат со резултатите на некое друго училиште кое има добри резултати и постигнат успех. Како добри карактеристики на едно училиште може да се сметаат:

- Професионално водство
- Споделена визија и цели
- Училишна визија која го поттикнува учењето
- Јасно дефинирани високи стандарди, очекувања и постигнувања
- Воспоставена филозофија на доживотно учење
- Партнерство помеѓу училиштето и семејството
- Перманентно следење на напредокот

Самоевалуацијата овозможува:

- процена на реализација на задачите;
- подобра подготвеност за надворешна евалуација;
- поставување на реални приоритети и задачи.

Со овој процес училиштето најреално согледува каква е неговата моментална состојба, се дијагностицираат проблемите и се издвојуваат приоритетите. Со завршување на самоевалуацијата започнува првата фаза на развојното планирање. Се прави развојниот план во кој влегуваат претходно издвоените приоритети, се разбира доколку е утврдено дека се обезбедени услови тие да се реализираат. Затоа задолжително е пред почетокот на изготвувањето на развојниот план да се направи анализа и на ресурсите со кои располага училиштето. Ресурсите може да бидат групирани во четири групи и тоа:

- Материјално технички-простор, опременост;
- Финансиски средства;
- Човечки ресурси кои стојат на располагање;
- Ресурси со кои располага окружувањето во кое се наоѓа училиштето.

Креирањето на училишната политика претставува организиран систематизиран и институционализиран процес кој што е континуиран и творечки. Тој се базира на постојано истражување, анализирање и откривање на сопствените потреби на училиштето, како и осмислување на начинот со кои тие

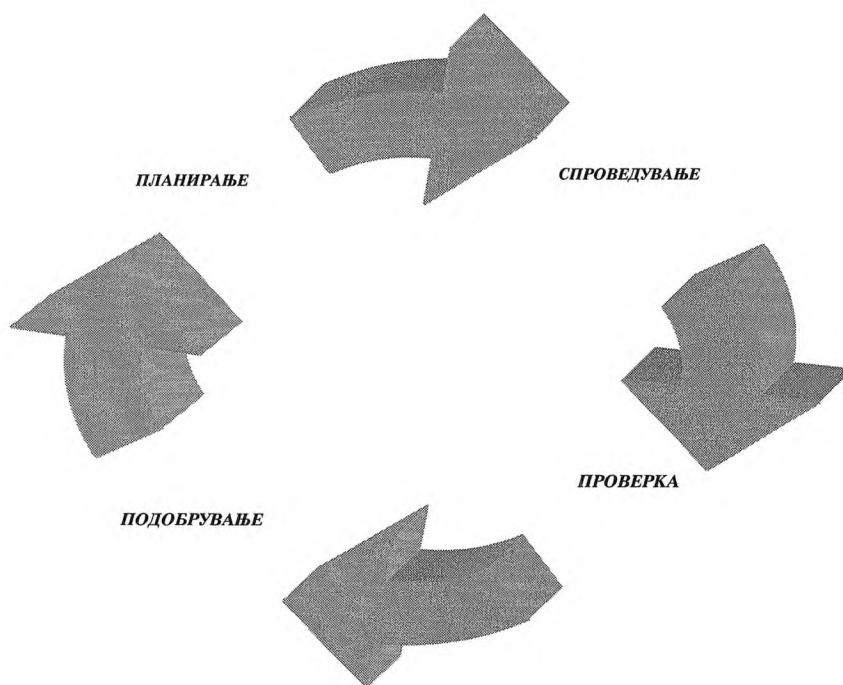
потреби ќе се задоволат. Во процесот на креирањето на училишната политика, училиштата се креатори и реализатори на сопствените промени.⁴⁶

Секое училиште самостојно ја прави самоевалуацијата организирано и систематизирано. А резултатите од самоевалуацијата претставуваат основа за превземање на идните чекори. Односно кои приоритети ќе бидат дел од развојниот план и како ќе биде креирана училишната развојна политика за следниот период зависи само од самоевалуацијата. Но врз што ќе се прави самоевалуирање зависи од развојниот план кој претходел и што содржел како приоритет. Заклучуваме дека овие два процеси самоевалуација и развојно планирање се меѓусебно поврзани. Залудно е да се направи самоевалуација доколку она што го добиеме како резултат само се прикаже пред надлежните органи (училишен одбор, совет на родители, министерство за образование и наука, биро за развој на образованието...), а не се искористи за иден развој или пак она што се јавува како проблем и со самоевалуацијата се утврди како инхибитор на воспитно образовниот процес не се земе во предвид како приоритет во наредниот период во развојниот план да се работи на него, тогаш процесот на самоевалуација би бил безцелен. Исто така и развојното планирање би било просто невозможно ако не постои една основа или база од која може да се појде, да се разгледа каква е состојбата на училиштето и што е она на кое треба да се работи во наредниот период. Таа основа за развојното планирање е самоевалуацијата. Резултатите од процесот на самоевалуација се база од кои ќе се извлечат училишните приоритети. А тоа претставува почеток на изготвување на развојниот план.

Резултатите од самоевалуацијата претставуваат основа за преземање акциони планови, односно креирање на училишната развојна политика. Со самоевалуацијата училиштата всушност вршат дијагноза на постојната состојба,

⁴⁶ Константин Петковски, Мирјана Алексова. (2004) Водење на динамично училиште (организација, приоритети, предизвици и достигнувања), Скопје, 272.

со цел да се утврдат целите и приоритетите за развој на училиштето. Така започнува процесот на развојно планирање на училиштето.⁴⁷



6. Релевантни истражувања за тимска работа, планирање и подготовка на наставници

При истражувањето на конкретната тема сретнав и некои веќе направени истражувања кои што, на некој начин, се поврзани со неа. Тимска работа, планирањето и подготовката на наставниците се проблеми за кои постојат бројни релевантни истражувања во САД, Европа и кај нас.

Истражување бр.1

Првото истражување е направено во Република Македонија. Ова истражување е спроведено од страна на педагозите Наде Цветаноска од ОУ

⁴⁷ Константин Петковски, Ирена Трајковска. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето, Битола: Херакли -Комерц, 35.

"Кочо Рацин"-Прилеп, Убавка Бутлеска ОУ"Манчу Матак"-Прилеп и Валентина Брњарчевска ОУ"Тихомир Милошески"-Скопје, а помогнато е од наставниците и учениците од истите училишта. Ставовите на наставниците и учениците за оценувањето во училиштето како пречка за негово унапредување. Предизвик за ова истражување биле пречките на кои наидуваат наставниците при оценувањето.

Целта на ова истражување е да се согледаат и споредат ставовите на наставниците и учениците во однос на училишното оценување и да се издвојат критичните ставови кои се пречка за унапредување на оценувањето како можност од нив да се тргне при следните планирања за професионалното усовршување на наставниците. Добиените резултати ќе придонесат и за идентификување на добрите и слабите страни при оценувањето на учениците кои можат директно да се менуваат во наставниот процес преку воведување на нови методи и форми на следење и оценување на ученикот. И сето тоа да има влијание врз подготовката на наставниците за поуспешно спроведување на образовниот процес.

Методот кој е користен за проучување на овој проблем покрај тоа што бил во насока за изнаоѓање на можностите за промена на постоечката пракса на оценување на учениците, претставува и почеток или иницијатива за понатамошни вакви заеднички истражувања во нашите училишта. Имено, дека ваквите истражувања кои опфаќаат повеќе училишта од најразлични средини на учење и работа, даваат поцелосни и порелевантни резултати кои потоа даваат поквалитетно изменета пракса. Истражувањето е спроведено во трите училишта, преку прашалници за наставниците и прашалник за учениците.

Заклучок на ова истражување е дека треба да се работи на подготовката на самите наставници, на нивното стручно усовршување и по однос на ова прашање. Да се работи на изнаоѓање на соодветни методи кои би ги користеле наставниците во својата работа при процесот на оценување на учениците.

Истражување бр.2

Ова релевантно истражување е направено во 2003 година на Филозофскиот факултет во Загреб на секторот за психологија од страна на Ана

Куничкиќ Посинович. Таа ја анализира ефикасноста на тимската работа. Затоа што работењето во тим се наметнува како потреба во работниот процес. Постои поврзаност меѓу тимската работа и вкупниот резултат на организацијата. Па затоа промените на ефикасноста на тимот имаат директна последица и на резултатот од неговата работа. Ако се зголеми ефикасноста на тимот се зголемува и ефикасноста на целиот организациски систем. Па затоа во современите организациски системи перманентно се посветува внимание на компетентноста на тимовите и за јакнење на мотивацијата. Цел на ова истражување е разбирање на феноменот тимска работна ефикасност, кои фактори влијаат врз ефикасност и некои начини со кои таа може да се мери. Испитани се две групи на испитаници и тоа членови на еден тим од една страна и нивни клиенти од друга. Како инструменти се користат прашалници со кои се мери ефикасноста на тимската работа и прашалник колку клиентите се задоволни од работата на тимот.

Ефикасноста на тимот е испитувана во шест категории и резултатите кои се добиени се исто така прикажани во следниве категории, а тоа се:

1. Синергија во тимот-чувство на припадност кое го имаат членовите на тимот.
2. Заедничка цел-постоење на јасно дефинирани цели кои му се поставени на тимот и чије исполнување постојано се надгледува.
3. Вештини-тренираност на членовите на тимот, компетентност во извршување на своите дела и флексибилност.
4. Користење на работни материјали, сите материјали вклучувајќи ја и зградата и опремата се користат максимално со цел да се зголеми ефикасноста.
5. Иновации-барање на начини за унапредување на продуктивноста и нови начини на работа.

6. Квалитет-степен на познавање на потребите на клиентите и стандардите на следење на нивните задоволства.⁴⁸

Овие резултати од ова истражување може да бидат корисни и да се употребат како повратна информација за менаџерите за некои аспекти на ефикасноста кои многу често се ставени во втор план, на сметка на следењето на квантитативните показатели на работната успешност. Ефикасноста на тимот е потребно да се дефинира и со термини како продуктивност, задоволство на работниците и клиентите и оценката на менаџерот. Треба да се следат сите овие критериуми за да може да се добие целовита слика на работната ефикасност на тимот.

Од спроведеното истражување донесени се следниве заклучоци. Важна е соработката меѓу менаџерот и организацискиот психолог во утврдување на проблемите и факторите кои влијаат на ефикасната работа на тимот.⁴⁹ Понатаму потребна е постојана едукација и унапредување, развој на потенцијалите, максимално применување на целиот распон на нивно знаење и вештини, развој на креативноста и на крај критички пристап кон тимската работа и процесите во неа.

Истражување бр.3

Третото истражување е реализирано од Јелена Врањешевиќ во Белград во 2008 година. Се истражува партиципирањето на родителите во училишното планирање. Партиципирањето на родителите се однесува на нивно информирање за различни аспекти од училишниот живот, консултирање на родителите и уважување на нивното мислење при донесување на одлуки, како и учеството на родителите во процесот на одлучување на различните области во училишниот живот (воглавно преку училишниот одбор и советот на родители). Инаку ова истражување е дел од проектот "Поттикнување на инклузиите во образованието

⁴⁸ Ана Куничкиќ Посинович. (2003), Анализа ефикасности тимског рада (дипломски рад), Загреб: Филозофски факултет, 24.

⁴⁹ Знаењето на организацискиот психолог (теоретско и методолошко) и можноста менаџерот тоа знаење да го употреби на најдобар начин да допринесе за разбирање на феноменот на тимски начин на работа и така да влијае на зголемување на ефикасноста на целата организација е од огромно значење. Се разбира доколку организацијата има психолог.

и унапредување на квалитетот на образованието во југоисточна Европа" (Advancing Educational Inclusion and Quality in South East Europe) кој е реализиран во седум земји: Романија, Молдавија, Албанија, Македонија, Босна и Херцеговина, Црна Гора и Србија. Во секоја од овие земји е спроведено истото истражување.

Во рамките на истражувањето во Србија се опфатени 200 основни училишта односно 200 директори. Директорите сметаат дека во училиштата нема вистинско партиципирање на родителите. Нивното учествување во рамките на училишните планирања се сведува на учество во училишниот одбор и советот на родители. А учеството на другите родители е сведено на уредување на училиштето, планирање и организирање на некои воннаставни активности или финансиска поддршка на училиштето. Тие проблемот го гледаат во самите родители. Сметаат дека постои незаинтересираност кај родителите, кој себе се гледаат само како контрола а не како партнери во училишниот живот, но и во начинот на кој е организирано училиштето и неспремност на останатите колеги за соработка. А голем дел од директорите сметаат дека нема адекватна поддршка од Министерството за образование. Една од целите на истражувањето е и тоа да се добие увид кои фактори најмногу ја отежнуваат имплементацијата на родителите при планирањето на училишните процеси.

Клучна улога во овој проблем мора да има училиштето, посебно наставниците кои се во најчести непосредни контакти со родителите. Важна е едукацијата на наставниците за начини на соработка со родителите. Да се мотивираат да размислуваат на различни начини преку кои можат да ги вклучат родителите и да ги охрабрат да бидат поактивни во образовниот процес. Со истражувањето дојдено е до заклучок дека мора да се постигне:

- ✓ Рекултурација што значи промена на ставовите и вредностите на дел од популацијата.
- ✓ Реструктурација која подразбира промена на целокупниот систем, неговата структура и начин на функционирање.

Понатаму е важно да се работи на развивање на алтернативни ставови и вредности кои ќе ги поддржат промените. Но за да може да настанат реално

промени потребно е сите овие да се реализираат паралелно. Едукацијата на наставниците не е доволна доколку училиштето остане затворено за нови пристапи и идеи. Учеството на родителите во планирање на образовниот процес да стане пракса, а не само редок добар пример.

Истражување бр.4

Направено е во 1981 година од R.M Belbin, Management Teams: University of Barkly, University Press Review. Истражувачот ја претставува потребата од тимска работа и кои се показатели за успех или неуспех на работата на тимот. Дел од истражувањето е и распределбата на улогите во рамките на тимот за негово успешно функционирање. И нивното ефективно насочување се со цел успешно завршување на работните задачи. Според Белби дел од улогите во тимот можат да бидат: репортер или известувач, истражувач, креатор, контролор, водач, поврзувач, проценувач. Со вакво посебно именување на улогите во тимот, според истражувачот, се прави прераспределба на работата во тимот и се разбира негов поголем успех во функционирањето.

Истражување бр.5

Истражувањето било спроведено во рамките на регионалниот проект на Европската Тренинг Фондација (ЕТФ) за социјална инклузија, преку образованието и обука во Југоисточна Европа. Се испитува подготвеноста на наставниците за инклузивно образование во Република Македонија, со цел да се анализираат иницијалните обуки и понуди за професионално усовршување на наставниците. Податоците се собрани преку интервјуа и фокус групи, преку анализа на документи и информации од online анкета. Истражувањето на терен покажува дека иницијалните подготовки на наставниците за инклузивно образование како и оние за време на работното место се неадекватни. Разговорите со наставниците откриваат нивно доминантно размислување дека образованието пред самото вработување им овозможува само општо познавање на содржините кои треба да ги пренесат на учениците, а сите останати

компетенции (вклучувајќи и оние со инклузивно образование) повеќе или помалку самостојно ги стекнуваат за време на своето работно искуство. Општо мислење на наставниците е дека моменталната практика на наставата во земјава е сеуште под силно влијание на застарени модели на иницијални обуки, структурирани како предавање на предмети и околу концептот дека просечниот ученик не ги зема во предвид разновидностите.

Но заради долгата историја на мултикултурна коегзистенција и постоењето на етничка поделеност во образованието и исклученоста на некои ранливи групи од образовниот процес се чувствува голема потреба за системски пристап кон прашањето за инклузивно образование. Добри иницијални образовни програми за наставниците се најсоодветна почетна точка за систематичен вовед во прашањето низ целата земја. Потребно е повисоко ниво на разбирање и соработка помеѓу креаторите на политиките и универзитетите, за да се постигне оваа цел.

Со ова истражување се испитува како да се подобри состојбата на инклузивното образование и професионалното усовршување на наставниците. Податоците се собрани преку анализа на квалитативни текстови и документи, разговори со фокус групи и преку индивидуални интервјуа.

Од истражувањето се извлечени следниве препораки. Организирање на професионално усовршување за мешани групи на наставници. Организирање на воннаставни активности со вклучување на групи со мешан етницитет, јазик и род. Размена или заедничка иницијатива за професионален развој на наставниците во регионот. Потребна е целосна измена на парадигмата во поглед на наставниците и нивната професионална улога во општеството, нивната одговорност за образовниот исход на сите ученици и за охрабрување на интересите на учениците за образованите активности во и надвор од училиницата. А ваквиот вид на суштинска промена, бара и многу работа во рамките на поширокото општество.

Истражување бр. 6

Релевантно истражување за развојното планирање пак е направено во рамките на “Strateško planiranje razvoja ekspertskih organizacija na primeru škola u moravičkom okrugu“, Marko Selaković- Agencija za planiranje, menadžment i edukaciju „Stratkom“ Beograd; Rada Karanac - Školska uprava Čačak; Dr Željko M. Papić- Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju Čačak. Истражувањето е направено од претставници на Агенцијата за планирање, менаџирање и едукација Стратком од Белград, Училишната управа во Чачак и Регионалниот центар за професионален развој за запослени во образованието од Чачак. Во почетокот на овој документ се дадени основните карактеристики на развојното планирање, неговиот концепт, поддршката која ја добива од Фондот за развој и неговата поврзаност со процесот на самоевалуација. Цел на спроведеното истражување е токму поврзаноста на процесот на развојно планирање и самовреднувањето. Да се анализираат постапките на самовреднувањето во училиштето, нивото на она што се постигнува поделено по области, акционите планови како продукт на самовреднувањето и како тие даваат насоки и препораки за унапредување на процесот на развојно планирање.

Примерокот на истражување е случаен, одбран е примерок од 15 училишта од територијата на Моравскиот округ. Направена е и анализа на акционите планови за клучните подрачја Етос и Ресурси, анализата е комперативна. Направен е увид на самовреднувањето и заклучено е дека постапките по кои се одвива од училиште до училиште се одвиваат по сличен редослед. Училиштата ги применуваат препрачаните процедури и ги прилагодуваат на сопствените потреби и специфичности. Текот на самовреднувањето се одвива низ следниве фази:

- именување на тим;
- одлучување за процедурата за работа (динамика, методи на работа, задолженија...);

- договарање и одбирање на областите за кои ќе се прави само вреднувањето;
- собирање на податоци (преглед на документи, прашалници, скали на проценка...);
- обработка на добиените податоци и анализа на резултати;
- пишување на извештај за добиените податоци;
- изработка на акциони планови;
- поделба на обврски и одговорности;
- реализација на акционите планови;
- следење на реализацијата и евалуација;
- континуирано следење на колективот, учениците, родителите и останатите партнери во реализацијата и испланираните чекори.

Важен момент во процесот на самовреднување е и договарањето како ќе се води евиденција за работата на тимот, потешкотиите, добрите примери и предлозите за унапредување за работата на училиштето.

Заклучокот вели дека процесите на училишното развојно планирање и самовреднување се одвиваат низ одредени фази и процедури, кои училиштето ги превзема и прилагодува на сопствените потреби и специфичности.

Ова се некои истражувања кои се однесуваат на планирањето, тимското работење, подготовката на наставниците и процесите на развојно планирање и самоевалуација.

среќаваме со појави во училиштата, во кои се спроведуваше истражувањето, директорот да е сконцентриран на координацијата на тимот, организација и раководење. Општ впечаток е дека директорите, во главно, сметаат дека треба да обезбедат услови за работа (материјално-технички, просторни, временски, правно-нормативни) и на тој начин во голем дел ја исполниле својата задача. Сепак со ова се потврдува хипотезата дека директорот секогаш е дел и е активно вклучен во развојното планирање.

• ***Колкав е степенот на соработка помеѓу членовите на тимот за развој?***

Дадените одговори на директорите за соработката помеѓу самите членови на тимовите скоро се поклопуваат со одговорите прашање број 7 во прашалникот кој го одговараа наставниците.⁵² Најчесто добиени одговори беа:

- Висок степен на соработка, делат одговорности и обврски.
- Максимално позитивна соработка и на високо ниво.
- Степенот на соработка е висок затоа што членовите сами се распределуваат според сопствените интереси.
- Задоволителна соработка, иако има опструкции од некои членови и натегања.
- Има соработка, иако има членови кои не се заинтересирани, и не ги завршуваат работните обврски навремено, а сето тоа се одразува врз атмосферата во тимот и се разбира врз вкупниот резултат.

Од најчесто добиваните одговори од директорите, тие сметаат дека има соработка од висок степен. Најчесто одговараа со зборовите висок степен, максимална, задоволителна... Од овде може да се заклучи дека, според мислењето

⁵² Прашање број 7: Наведете го вашето мислење за степенот на соработка помеѓу членовите на тимот за развој во процесот на утврдување на реалната состојба во училиштето. 43.0% одговориле дека "Сметам дека постои успешна соработка помеѓу сите колеги", 41.9% иако соработката меѓу колегите е добра, евидентно е присуство на неколку колеги кои не покажуваат заинтересираност и подготвеност за соработка, 12.4 % Соработката меѓу колегите е на многу ниско ниво. Повеќе може да се прочита на страна 45 на овој труд.

на испитаниците, за да има добра соработка меѓу членовите во тимот за развој тие пред се треба добро да се познаваат меѓу себе, да знаат кој какви можности и афинитети поседува и распределбата на обврските да биде по таа основа. Но и да се почитуваат меѓусебе, иако често имаат различни гледишта по однос на некои проблеми. Само така соработката би била на соодветно ниво и тогаш резултатите од работата се добри. Во однос на соработувањето потребно е уште при формирање на тимот да се работи на добро координирање на тимот, добра распределба на улогите со што дел од проблемите при соработка би се спречиле воопшто да се појават. Интересно е што одговорите на испитаниците наставници и испитаниците директори на прашањето кое се однесува на соработката во рамките на тимот ставовите скоро се поклопуваат.

- ***Колку наставниците се оспособени за работа во тим?***

- Добро се оспособени- имаат поминато повеќе обуки за тимска работа организирани од страна на Министерството за образование и наука, но и внатрешно организирани работилници за обработка на стручни теми кои се однесуваат на тимско работење.
- Способноста за работа во тим е на високо ниво. Добро се познаваат меѓу себе. Второ при воведувањето на развојното планирање имавме претставник од Министерството за образование кој доаѓаше повсѝк пати и добро не запозна и воведе во работата.
- Соодветно се оспособени- посветено е внимание на нивна обука, но добро развиените способности за тимска работа се и резултат на искуството кое го имаат и компакноста на тимот.
- Најголем дел од активностите се реализираат тимски па затоа имаме доволно искуство. Искуството и меѓусебното познавање придонесуваат да имаме добра тимска работа.
- Во најголем број наставниците се оспособени за тимска работа, со некои исклучоци. Тимот добро се познава меѓу себе. Сепак секоја година еден до двајца членови во тимот се менуваат. Сепак тимската работа е силна страна на нашите наставници.

Скоро сите директори соработката во тим ја потенцираат како јака страна на наставниците. Нивното мислење е дека работилниците и обуките од една страна и искуството и меѓусебното познавање од друга страна даваат добри резултати.

- ***Каква е соработката меѓу останатите членови на тимот со вас?***

Во однос на вертикалната соработка и како се одвива може да се направи паралела помеѓу мислењата на директорите и на наставниците. Испитаниците на ова прашање одговорија.

- Редовно сум присутен, знам што се случува во секој дел од процесот.
- Солидна соработка. Има размена на информации и податоци. Јас помагам во организација и обезбедувањето на услови на работа и информации. Секој податок пак мене кој ми е потребен го добивам целосно и на време.
- Обострана соработка, се гледа од постигнатото.
- Настојувам да бидам присутна и активна, но поради бројните други обврски некогаш морам да се информирам само за крајниот резултат.
- Комплетна соработка, имам комуникација и разговор со сите членови од тимот.
- Ја имаат мојата поддршка.
- Успешна соработка, јас сум строг директор, но секогаш активен во процесот на создавање и работа. Сметам дека е важна моето активно учество низ целиот процес.

Од одговорите на испитаниците може да се заклучи дека постојат неколку начини на соработка меѓу директорот и тимот за развој.

- ❖ Директори кои само го бараат крајниот резултат од работата, и кои не се учесници во самиот процес на развојно планирање.

- ❖ Директори кои учествуваат во развојниот процес, но само како поддршка за останатите членови на тимот (во однос на обезбедување на средства, услови, податоци, информации).
- ❖ И на крај директори кои се дел од тимот и настојуваат и тие да бидат активни во работниот процес.

Сметам дека активната работа на директорот во однос на некои сегменти од развојното планирање е важна за постигнување на добар резултат. Ова се поклопува и со мислењето на наставниците во однос на истото прашање.

- ***Како се одвива соработката меѓу членовите на тимот и останатите субјекти опфатени во процесот на развојно планирање?***

Испитаниците имаат позитивен став во однос на ова прашање.

- Јас лично остварувам контакт со претставници од локалната самоуправа, а со родителите преку советот на родители и нивниот член кој е повикан на сите наши средби.
- Се обидуваме да се секогаш вклучени. Општината испраќа свој претставник најчесто.
- Во тимот за развој имаме координатор кој е задолжен за овој тип на соработка.
- Оваа соработка ни е важна за добри резултати и е на соодветно ниво.
- Оваа соработка е важна. Затоа практикуваме почести средби со родителите (формални и неформални).

Од добиените одговори на директорите се гледа дека во најголем број училишта оваа соработка се реализира преку директорот или пак има еден член на тимот кој е задолжен конкретно за ова соработка. Според мислењето на директорите локалната самоуправа е важен фактор при модернизација на образованието и успешноста на резултатите кои ќе се постигнат зависат од неа. Таа му помага пред се во обезбедување на услови за работа и училиштето мора да

биде отворено за соработка со претставниците на локалната заедница преку формални и неформални средби.

Исто така и факторот родители директорите го потенцираа како важен во процесот. Како партнер со кој треба да се договораат. Но ниту еден од интервјуираните директори не ги спомена самите ученици како субјекти во процесот на развојно планирање и како се соработува со нив. Иако целиот процес на развој на образованието, односно целиот воспитно-образовен процес се организира и реализира за нив.

- ***Опишете ја атмосферата која владее на заедничките состаноци на тимот за развој***

Атмосферата од директорите беше окарактеризирана како:

- Позитивна- сите даваат предлози, секој може да каже како размислува и работите реално.
- Работна и пријатна.
- Добра, отсекогаш се трудиме атмосферата за работа да биде добра.
- Продуктивна и работна-со дискусии и разговори, за да се изнајдат решенија, и секој да го искаже својот став и мислење.
- Креативна атмосфера-при работењето сме гласни и имаме бура на идеи.
- Релаксирачка, без тензии.
- Понекогаш наидуваме на тешкотии во работата и проблеми. Се обидувам тоа да не влијае на севкупната атмосфера и таа да остане работна.

- ***Кои се најчестите причини со кои се соочувате на заедничките состаноци?***

Одговорите на ова прашање кои ги дадоа директорите може да се групираат во две групи.

Проблеми како резултат на човечкиот фактор.

- Недоразбирање меѓу колегите, често при поделба на работните задачи.
- Судир на суети и различни ставови.
- Разидувања на мислења.
- Лошо координирање и нереални барања.

Проблеми од техничка природа

- Средства, пари, време, преоптовареност.
- Организација на времето-во училиштето се работи во смени, па членовите во тимот работат во различни смени. Затоа состаноците мора да се организират надвор од работното време. Скоро секогаш некој член отсутува. Но секогаш постои толеранција.
- Најчест проблем се финансиите.
- Имаме просторни и технички проблеми-не можеме да обезбедиме просторија во која секогаш ќе се работи и која би се користела само за работа на тимот.

Ако се споредат овие одговори со одговорите на 6 прашање во прашалникот кој беше наменет за наставниците, може да се каже дека одговорите и на наставниците и на директорите се поклопуваат. Финансиите како проблем ги посочија скоро сите директори и дека тие значително влијаат врз успехот на работа. Но интересно размислување во однос на финансиите е следното "Ние сме реални и секогаш така треба да се поставуваат работите и целите. Во зависност од можностите (финансиите) ги поставуваме и целите кои сакаме да ги постигнеме. Колку финансии имаме, со тие работиме и на нив сме ограничени. Пред изготвувањето на развојниот план правиме анализа со што и колку располагаме, на таа база ги поставуваме приоритетите и целите. Затоа велам ако сме реални и работите се така поставени, потешкотии со финансиите нема".⁵³

⁵³ Одговор на Ацо Миновски, директор на основното училиште "Партение Зографски: - Скопје на прашањето: Кои се најчестите потешкотии со кои се соочуваат на заедничките состаноци.?

- **Како се решаваат конфликтите?**

Може да се каже дека прашањето за конфликтите и како тимот за развој се справува со нив кажува многу за вештините за тимска работа на членовите и колку тие ги поседуваат. Нормално е во рамките на секој тим да се појави некои конфликт, од различна причина. Секој член на тимот има свој став и размислување. Но како и дали конфликтот се решава е поважен момент за успешно функционирање на тимот. Директорот, како дел од тимот за развој носи голема одговорност во однос на разрешување на конфликтите.

Некои од изјавите се:

- Постојат различни конфликтни ситуации. Ги надминуваме со разговор и со консензус ако се однесуваат на некое прашање. Се трудам да ги истакнам позитивните работи како еден вид на добар пример.
- Има конфликти, но не некои големи. Ги разрешаваме со разговор и кафе. Колегите имаат голема слобода во изразување на она што мислат.
- Со разговор и договор, онака како ќе одлучи мнозинството таа одлука се прифаќа.
- Некогаш со разговор, а некогаш е подобро да се остави да помине некое време.
- Водење на дијалог е наша форма на надминување на конфликтите.

Интересни беа изјавите на некои директори дека во нивните тимови конфликтни ситуации воопшто нема, па нема потреба од изнаоѓање на оптимален начин тие да се надминат.

Може да се заклучи дека замислата е за секоја конфликтна ситуација да се разговара отворено и да се почитува одлуката на мнозинството. Потребни се дискусии, интерни стручни активни, работилници и слично на кој тема би била решавање на конфликти.

- **Колку се почитува индивидуалното мислење меѓу членовите во тимот?**

- Максимално на секој член.

- Според мене малку се почитува. Некои колеги тешко прифаќаат било каква форма на критика.
- Потполно. Се дискутира и разговара се додека не се изнајде решение прифатливо за сите.
- Мислењето на секој член се почитува максимално, но од мнозинството зависи дали тоа ќе биде прифатено или не.
- Секој може да каже како размислува.

Слободата на говорот и јавно изјавување на сопственото мислење е важен фактор за да може да се каже дека во тимот има добра комуникација и владее здрава клима, а со тоа и тимот ќе биде поуспешен во својата работа. Во однос на ова прашање повеќе директори изјавија дека се почитува индивидуалното мислење, исто така на прашањето број 10 во прашалникот кој го пополнуваа наставниците кое гласеше "Колку се почитува индивидуалното мислење и предлог на состаноците на тимот на развој?" 185 или 71.7 % изјавија дека "Му се придава значење на секое индивидуално мислење и се дискутира" тогаш можеме да заклучиме дека во тимовите за развој има добра комуникација, тоа влијае врз развојниот процес во позитивна смисла. Ова оди во прилог на хипотезата дека постои висок степен на развиеност на вештините за тимска работа и има добра комуникација меѓу наставниците и тоа влијае врз развојниот процес.

• *Дали улогите во тимот се јасно поделени?*

- Да, инсистирам да се јасно поделени, затоа што само така секој си знае кои работни задачи него ќе му припаднат и нема забуни и ескивирања.
- Да, секој знае што работи. Но меѓу нас има соработка и надополнување.
- Да, инаку би било конфузно кој во што да се вклучи да работи и би се губело време.
- Не, за секоја работна задача одлучуваме кој член или која група ќе ја исполнува. Распределбата зависи од природата на задачата и интересот и можностите на членовите на тимот.

- Не, зависи на што работиме во моментот и кои членови од тимот се достапни и слободни.

Координаторот на тимот треба да знае за секој член од која струка е, какви интереси има и колкави можности, затоа вештините на координаторот (најчесто тоа е педагогот, а во некои училишта директорот) на тимот за правилно распределба на обврските. Тој мора добро да ги познава своите колеги. Затоа што развојното планирање е процес кој поминува низ повеќе фази и постојано се отвараат нови работни задачи.

- ***Кој ја врши распределбата на работни задачи?***

На ова прашање скоро сите директори одговорија дека тие го имаат последниот збор при распределбата на работните задачи. Но се внимава на афинитетите и можностите на членовите. Најчесто по предлог на педагогот, се разговара и одлучува. Но сметаат во тимовите кои се компактни и кои подолго време функционираат заедно секој веќе знае кој на што му одговара и може да работи. Кој член со какви вештини располага. Само со таква атмосфера на работа секој ќе може да го даде максимумот од себе и се разбира резултатите да бидат добри.

3. Анализа на развојните планови

Секое училиште изготвува план за работа во кој се утврдуваат приоритетите за развој за следниот предвиден временски период. Во планот се конкретизираат идеите на учесниците во образовниот процес. При спроведувањето на истражувањето, во некои од училиштата кои беа опфатени со него, на располагање ги имавме нивните развојни планови. Сите развојни планови меѓусебно се разликуваат по својата форма и содржина. Тоа е така затоа што секое училиште индивидуално го изработува во зависност од своите потреби, приоритети, можности и квалитет на изработка. Развојните планови не ги изготвуваат секоја година, тука најчесто на пет години. Карактеристично беше непостоењето на развојен план во едно од училиштата.

Планот е резултат на консензус добиен врз основа на потребите и желбите на сите учесници во развојното планирање со јасно дефинирани цели, улоги и одговорности. А деталното планирање гарантира дека сите потребни елементи и поединости за организацијата се предвидени. Затоа е многу важно да се посвети внимание кога се составува планот тој да биде јасен, конкретен и најважно реален. Добро подготвениот план служи како патоказ што ја води организацијата до саканата цел.

Иако помеѓу себе се разликуваат, сепак сите развојни планови имаат некои заеднички обележја. Основно во секој план е претставувањето на самото училиште, со неговите основни карактеристики.⁵⁴ Тука се вбројуваат:

- местоположба на училиштето;
- просторни услови;
- човечки ресурси (број на вработени и од каков профил и образование се истите);
- број на ученици (нивна поделеност по возраст и одделенија);
- опременост на училиштето;
- цели на училиштето.

Во некои од развојните планови недостасува воведен дел, како што е примерот во развојниот план на ОУ „Наум Наумовски Борче“. Овој развоен план започнува веднаш со табела на приоритетите добиени од самоевалуацијата. Исто така и во развојните планови на основните училишта „Јохан Хајнрих Песталоци“ и во основното училиште „Гоце Делчев“ и „Браќа Рамиз Хамид“ не постои дел во кој е дадена моменталната состојба на училиштата. Сметаме дека тоа е погрешно затоа што од особена важност е развојниот план да ги содржи специфичностите на самото училиште и неговата состојба. Тој треба да понуди слика за состојбите во училиштето, по која што ќе се направи проценка на училишните потреби и од која ќе произлезат приоритетните правци на развој. Мораме понатаму да напоменеме дека се разликува изложувањето на основните карактеристики од

⁵⁴ Овој дел во различни планови е различно именуван. Некаде стои како "лична карта на училиштето", во некои пак "како нашето училиште" и сл. Сепак оваа точка ги дава истите податоци, односно го претставува училиштето во најкратки црти.

едно до друго училиште. Во некои развојни планови тоа е доста детално со точен број на ученици и вработени, со графички приказ за просторните услови, додека во некои развојни планови овие податоци дадени се само генерално, без точни бројки.

Како добар пример може да се наведе развојниот план на ОУ „26 Јули“ од Шуто Оризаре во кој авторите се погрижиле податоците за училиштето да бидат точно и јасно дадени. Групирани во групи и тоа:

➤ Човечки ресурси

Вработени	Неодредено работно време	Одредено работно време	Вкупно
Наставен кадар	63	35	98
Ненаставен кадар	25		25
Вкупно вработени	88	35	123

➤ Материјално технички ресурси

Училиштето ја користи училишната зграда со површина од 4757 м² и училишен двор со површина од околу 12.377 м² од нив 11.071 м² е озелената површина, 500 м² неозеленета површина и 800 м² фудбалско игралиште.

Исто така училиштето располага со 18 училници, 18 кабинети, фискултурна сала, библиотека, сала за свечености, 3 административни простории, 6 простории за техничкиот персонал, котлара, работилница, подрумски простории и 2 простории за исхрана на учениците и др.

Просторни услови и опрема во кабинетите:

Училишната зграда е тврда градба во која се сместени кабинетите во кои се реализира теоретската настава и воннаставните активности. Постојат 18 кабинети, фискултурна сала, библиотека, 11 санитарни јазли, простории за наставниците и ненаставниот кадар и други простории (сопствена котлара магацини и сл.).

Училиштето располага со 36 компјутери, има 7 печатари, 1 фотокопир, 2 графоскопи, 1 телевизор во боја, 1 флип чарт табла, географски и историски мапи, глобуси, материјали изработени од самите ученици и др.

➤ Финансиски ресурси

Ова училиште, мора да напоменеме дека се финансира од државата и нема дополнителни финансиски извори. Односно главен извор на средствата доаѓаат од Министерство за образование. Потребни се еден вид на донации кои би овозможиле поквалитетно образование (за набавка на дидактички средства).

- Ресурси на опкружувањето

Училиштето е опкружено со стопански и нестопански објекти: Општината Шуто Оризари, Здравствен дом, Фабриците „Жито Лукс“ и „Пекабеско“, ОУ „Браќа Рамиз-Хамид“, мали приватни дуќани.⁵⁵

Подетално ќе биде разгледан развојниот план на основното училиште “Тихомир Милошевски” од Скопје. Координатор при изработката на овој развоен план е Брњарчевска Валентина, педагог на училиштето. Овој план за развој го издвоивме поради тоа што сметаме дека ги има основните карактеристики кои треба да ги има еден развоен план и поради неговиот квалитет на изготвување. Најнапред овој развоен план е јасен и конкретен. Секој што ќе го разгледа добива реална претстава за училиштето и неговите карактеристики. Односно има една општа слика за самото училиште, неговите карактеристики и во каква состојба се наоѓа, понатаму кон што се стреми, негови приоритети, во кој правец ќе се одвива неговиот развој и како (временска рамка, активности, ресурси).

Развојниот план започнува со “*нашејто училиште*”. Во рамките на овој текст се наведени:

- локацијата на самото училиште;
- година на формирање;
- јазик на изведување на наставата (наставата се одвива на македонски јазик);
- смени на реализација на наставата (наставата се реализира во две смени со додатна меѓу смена со склад со потребите затоа што во училиштето има зголемен број на деца, а просторните можности се ограничени);

⁵⁵ Развоен план на Основно училиште “26 јули” - Скопје, (2010), 2010-2014, Скопје, 6-7.

- форми на настава (освен класичната настава во ова училиште се организира и додатна и дополнителна настава, исто така работат и повеќе училишни секции);
- просторниот капацитет на училиштето (има 11 универзални училници, еден кабинет за информатика, училишна библиотека, една наставна канцеларија, канцеларии за директор, педагог, секретар и просторија за технички персонал);
- опременост на училиштето (со наставни и технички средства);
- број на вработени (36, од кои 27 се воспитно образовен кадар и 9 административно технички кадар);
- број на ученици (вкупно 536 од I до VIII одделение прикажано во табела);⁵⁶

Присутен е и графички приказ на самото училиште на кој јасно се гледа просторната распределеност на самото училиште.

Во рамките на овој дел се наведени целите на училиштето и тоа: општа, специфична и конкретни цели.

Општа цел:

Унапредување на условите за работа на учениците и наставниците со цел престојот во училиштето да претставува задоволство.

Специфична цел:

Одржување на чекор со современата настава преку употреба на напредни наставни средства и подигање на компетенциите на наставникот за користење на нови техники и технологии во наставата, со што би се подобрил и квалитетот на ученичките постигнувања.⁵⁷

Сметам дека ова е доволен вовед и објаснување за да се направи една претстава за моменталната состојба на училиштето врз која понатаму ќе се базираат останатите моменти на овој план.

⁵⁶ Развоен план на училиштето 2010- 2015, на Основно училиште “Тихомир Милошевски” - Скопје. (2010), Скопје, 2-3.

⁵⁷ Исто, 4-5.

Следно во сите развојни планови беа присутни мисија и визија на училиштето. Односно што сака да постигне училиштето со сите овие процеси кои ќе ги покрене со развојното планирање и во кој правец да се одвива неговиот развој. Преку мисијата и визијата се појаснуваат и прецизираат целите кои треба да се постигнат. Во развојниот план на основното училиште „Тихомир Милошевски” стои:

Мисија:

Колевка на знаење и умевање, дом на креативност и вредност.

Мисија на нашето училиште е изградба на самосвесни и продуктивни поколенија способни да се носат со предизвиците на современиот свет, преку развој на самостојната работа, критичкото мислење и активно вклучување во општествени збиднувања. Исто го реализираме со употреба на современи методи на настава (со посебен акцент на ИКТ), овозможување на креативност, примена на тимска работа, но и промоција на индивидуална одговорност.

Визија:

Современи млади луѓе за современо општество.

Сакаме да претставуваме современо училиште во кое преку иновативна и квалитетна настава ќе се поттикнува креативноста и специфичните интереси на учениците и каде ќе доминираат одговорноста, соработката, совесноста и етиката.⁵⁸

Мисијата и визијата ги отсликуваат целите. До оваа мисија и визија е дојдено при процесот на самоevaluација. Преку работата наставниот кадар на посебните подрачја ова се издвоило како заедничка потреба и цел. При дефинирањето на мисијата и визијата биле вклучени сите наставници од училиштето, родителите, учениците и претставници од локалната заедница. Биле земени во предвид нивните ставови и размислувања за состојбата на училиштето и квалитетот на наставата.

⁵⁸ Развоен план на училиштето 2010- 2015, на Основно училиште „Тихомир Милошевски” - Скопје. (2010), Скопје, 6.

Подоле ќе дадеме уште еден пример на добро формулирана визија и мисија, кој е даден во развојниот план на ОУ “Ѓорче Петров”, каде стои:

Визија

Училиштите да биде привлечно и безбедно место за учениците каде што тие со задоволство ќе ги исполнуваат своите обврски. Самоиницијативно ќе учат и ќе трагаат кон нови сознанија, со љубопитство ќе ги впираат научните и практичните сознанија.

Училиштето да биде втор дом на учениците и вработените во кои ќе се чувствуваат пријатно, заеднички ќе донесуваат одлуки и ќе имаат взаемна соработка, почит и разбирање.

Сите ученици во воспитно-образовниот процес како и сите релевантни институции кои посредно или непосредно учествуваат треба меѓусебно да соработуваат за сестран развој на сите ученици преку современа, ефикасна, квалитетна настава, прилагодена на потребите на учениците, вработените и државата.

Со заеднички сили и забрзани чекори се стремиме кон иднината: преку модернизација на наставата, осовременување на наставните средства, усовршување на наставничкиот кадар и подобрување на училишната клима во училиште каде што секој од нас ќе се најде себеси во остварувањето на едукативниот процес.

Изјава за визија

Нашето училиште ќе стреми кон овозможување на високо квалитетна и современа настава во соработка со локалната средина, целосно подготвувајќи ги учениците за комплетно вклучување во современите општествени текови.

Мисија

Мисијата на нашето училиште е да им обезбеди индивидуален и севкупен развој на учениците. Преку воспитно-образовниот процес да стекнат знаења, вештини и да се изградат во здрави, самостојни, свесни и одговорни личности, кои ќе се грижат за општата благосостојба на сите луѓе во светот, да ја сакаат и чуваат природата. Да ги негуваат, почитуваат и сакаат традицијата и

културното наследство. Се грижиме за благосостојбата и напредокот на учениците и нивното здравје.

Од тие мали деца да создадеме идни граѓани на цивилизиран свет - граѓани на Европа, идни хуманисти, научници, врвни спортисти, вредни работници и др. Сите овие резултати ќе ги постигнеме применувајќи ги сите современи модели на работа.

Нашето училиште претставува здрава и пријатна средина, во која се едуцираат учениците преку истражувачки проекти интеракција и добра организација на воспитно - образовниот процес, каде што ученикот е главен субјект на сите активности.

Изјава за мисија

Нашето училиште овозможува квалитетна и современа настава со еднакви можности за сите ученици, подготвувајќи ги за понатамошно образование и соочување со предизвиците на современото општество и гради пријатна клима со меѓусебна доверба и почитување на учениците, наставниците, родителите и соработка со локалната средина.⁵⁹

Добро формулирана визија за училиштето претставува добра база од која може да се започне при планирањето на неговиот развој во следниот период. Но забележително е дека во некој развојни планови се изоставени овие точки.

Понатаму програмата продолжува со целите кои треба да се постигнат со нејзината реализација. Сметам дека тоа е добро изведено затоа што се почнува од стратешките цели и понатаму истите тие се конкретизираат. Сето тоа е прикажано во рамките на табели, со што се овозможува поголема прегледност. Најпрво со самоевалуацијата се издвоени училишните приоритети, од кои се изведени основните стратешки цели кои понатаму се расчленуваат и конкретизираат.⁶⁰ Сето тоа е направено постапно.

Инаку мораме да појасниме дека училишните приоритети во овој развојен план како и во останатите се извлечени од процесот на самоевалуација кој бил предходно реализиран во училиштето. На располагање ја имавме и

⁵⁹ Петгодишен развојен план на Основно училиште „Горче Петров“ - Скопје, 2-5.

⁶⁰ Ова е прикажано во табела во која приоритетите се под наслов "Каде сме сега?", а стратешките цели под наслов "Каде сакаме да бидеме?".

самоевалуацијата на училиштата, а во разговор со педагозите, тие посочија како се одвивал процесот на самоевалуација и процесот на изготвување на развојниот план. Во училиштата биле формирани седум тима кои работат на процесот на самоевалуација, а во секој тим има по 3 члена, еден координатор и два члена. Самиот педагог и директорот биле координатори на еден од тимовите. Секој тим е одговорен за едно подрачје. Подрачјата (соодветни на рамката за самоевалуација и на интегрална евалуација) се однесуваат на главните аспекти од работата на училиштето и тоа се:

1. Наставни планови и програми;
2. Постигнувања на учениците;
3. Учење и настава;
4. Поддршка на учениците;
5. Училишна клима и однос во училиштето;
6. Ресурси;
7. Управување, раководење и креирање политика.

Сите седум тима издвоиле приоритети во рамките на своите подрачја. Сите приоритети кои се издвоени ги групирале во три групи и тоа:

- а. Обуки;
- б. Инфраструктура;
- ц. Наставни средства.

Вака издвоените приоритети на тимовите по подрачја сега се работна задача на тимот за развој кој од сите ќе ги обработи, селектира и издвои оние кои ќе влезат во развојната програма и од кои покасно ќе се формираат стратешките цели. Како приоритетите се издвојуваат првенствено оние кои се повторуваат во две или повеќе подрачја или пак се издвојуваат според итноста.

Во овој развојниот план на основното училиште “Тихомир Милошевски” како приоритети тимот за развој ги навел:

- Потребно е опремување на училиштето со современи нагледни средства и технички помагала;
- Потребно е подобрување на наставата со внесување на нови методи на работа во неа;
- Потребно е подобрување на соработката со родителите и останатите фактори во училиштето;
- Потребно е подобрување на квалитетот на работењето во одделни сегменти на работата во училиштето;
- Потребно е уредување на внатрешниот и надворешниот простор на ОУ;
- Потребно е подобрување на греењето во училиштето.

Селекцијата и извлекувањето на стратешките цели се прават по неколку критериуми. Бидејќи велеме дека програмата мора да биде реална, значи важно е стратешките цели да бидат реално достижни и остварливи, а не само посакувани желби. Целите се дефинирани во согласност мисијата и визијата кои треба да се постигнат т.е. за исполнување на предвидената мисија на училиштето со реализацијата на развојниот план. Од бројните приоритети, во овој развоен план, тимот за развој, издвоил три стратешки цели и тоа:

1. Унапредување на воспитно образовниот процес;
2. Подобрување на резултатите;
3. Подобрување на условите за работа на училиштето.

Табела 1. Од приоритетите на самоевалуацијата на училиштите до стратешки цели.⁶¹

Каде сме сега? самоевалуација на училиштите Ѓ приоритети	Каде сакаме да бидеме? Развоен план на училиштите - стратешка цел
---	--

⁶¹ Развоен план на училиштето 2010 - 2015, на Основно училиште „Тихомир Милошевски” - Скопје. (2010), Скопје, 7.

- потребно е опремување на училиштето со современи нагледни средства и технички помагала; - потребно е подобрување на квалитетот на наставата со внесување на нови методи на работа во неа.	1. Унапредување на воспитно - образовниот процес
- потребно е подобрување на соработката со родителите и останатите фактори во училиштето; - потребно е подобрување на квалитетот на работењето во одделни сегменти на работата во училиштето.	2. Подобрување на резултатите
- потребно е уредување на внатрешниот и надворешниот простор во ОУ; - потребно е подобрување на греењето во училиштето.	3. Подобрување на условите за работа во училиштето

Во следната табела на овој развојен план, сега веќе тимот за развој, трите основни стратешки цели ги расчленува на развојни цели. Тоа е направено со цел да се направат оперативни т.е секоја стратешка цел е поделена на три или пет развојни цели и како такви тие да може да се реализираат.

Од овој момент во процесот на развојното планирање, конкретно при изготвување на развојниот план тимот за развој бил поделен во три подтима и секој подтим разработувал една стратешка цел.

Табела 2: Од стратешка цел кон развојни цели⁶²

Стратешка цел	Развојни цели
1. Унапредување на воспитно - образовниот процес	1.1. Подобрување на квалитетот на тематските и дневните планирања од наставниците;
	1.2. Подобрување на квалитетот на наставата со примена на современи методи и форми на работа;
	1.3. Унапредување на оценувањето во училиштето;
2. Подобрување на резултатите	2.1. Унапредување на соработката со родителите и заедницата;
	2.2. Изградување на ефикасен систем на следење на наставата и учењето;
	2.3. Изградување на систем за наградување на учениците;
	2.4. Подобрување на работата на училишната библиотека;
	2.5. Подобрување на информираноста/транспарентноста при финансиското работењето на училиштето;

⁶² Развојен план на училиштето 2010- 2015, на Основно училиште „Тихомир Милошевски” - Скопје. (2010), Скопје, 8.

3. Подобрување на условите за работа во училиштето	3.1. Подобрување на средината за учење во училиштето - функционално и естетско уредување;
	3.2. Подобрување на безбедноста и дисциплината во училиштето;
	3.3. Подобрување на затоплувањето на училиштето во зимскиот период и изолација за летниот период;

Развојниот план во продолжение е составен од табели. Секоја табела е една развојна цел која е поделена на конкретни цели. Секоја развојна цел е поделена на различен број на конкретни цели во зависност од потребите, односно од нејзината комплексност. Понатаму за секоја конкретна цел се определени активностите (дејствија) со кои таа ќе биде реализирана и колкав временски период е потребен за нејзино исполнување, односно ако овој развојен план е донесен во период од пет години, тогаш колку и кои години секоја активност ќе се спроведува. Конкретните цели се изведени според моменталните потреби и можности на училиштето. Затоа што велíme дека планот треба да ја отсликува реалната состојба на училиштето и да биде реален.

Како пример ќе ја наведам првата развојна цел:

Подобрување на квалитетот на тематскиите и дневните планирања од наставниците.

Оваа развојна цел е поставена со цел да се унапреди воспитно образовниот процес во училиштето. Тимот за развој предвидел дека се доволни три конкретни цели со чие реализирање би се подобрил квалитетот на тематските и дневните планирања. Тоа се:

1. Конкретна цел: Дефинирање на целите и исходите (оценувањето) во тематскиите и дневните планирања.

Оваа конкретна цел е планирано да се заврши во период од три години.

- Првата година да се направат измени во начинот на планирањето кај наставниците во предметната настава.
- Втората година да се анализираат направените измени.
- Третата година сето тоа да се стандардизира.

2. Конкретна цел: Изработка на интегрирани планирања (меѓу предметна интеграција.)

Втората конкретна цел е планирана да се започне да се реализира од втората година. За прво да се почне со измените во планирањето во предметната настава.

- Втора година од реализација на развојниот план најпрво да се направи проучување на стручна литература, подготовка за воведување.
- Третата година е предвидена за изработка на нагледни планирања во одделенската настава.
- Четвртата година изработка на нагледни планирања во предметната настава.
- И на крај во петтата година да се примени во наставата.

3. Конкретна цел: Вклучување на учениците при планирањето на наставата и воннаставните активности.

Предвидено е да се реализира во четири години почнувајќи од втората:

- Втора година најнапред да се направи анализа на сите можности каде може да се вклучат учениците (студија на случај).
- Третата година заедно да се изработи планирањето на воннаставните активности.
- Четвртата година пак заедно да го изработат планирањето за наставата.
- И последната година да се направи стандардизирање.

Во останатите табели другите развојни цели се обработени на ист начин.

Како последен дел од оваа развојна програма е **целосна имплементација на годишниот план** каде што е прикажано како ќе се реализира она што е цел. Односно од она што училиштето го има на располагање како негови ресурси, што ќе употреби и со кои активности ќе го направи тоа. Тимот за развој најнапред, со претходните процеси, ги утврдиле можностите на

училиштето и активностите ги прилагодувале наспрема нив. Предвидено е кој ќе работи во реализација на активностите и што од ресурси ќе се употреби. Но при истражувањето ми беше посочено дека сепак при имплементацијата на развојниот план многу често настануваат промени. Во однос на луѓето кои се вклучени во исполнувањето на активностите, исто така и за ресурсите кои се на располагање.

Во овој дел се посочени и индикаторите и изворите на доказ за секоја активност посебно, од што може да се проследи и види како и што го иницирало тој процес и на што конкретно се работело. Изворите на доказ ќе бидат најразлични, зависно за кое подрачје се однесувала активноста.⁶³ Од нив исто така може да се види на што се однесувал процесот, како се одвивал и се разбира каков е крајниот резултат.

За секоја временска активност е наведена и временска рамка, од која до која година е предвидено нејзиното реализирање. Но, не секогаш е возможно точно да се остане во границите на временската рамка. Имале често одложувања на почетокот на работата, од различни причини како на пример: пролонгирање на некоја друга активност, необезбедени услови просторни и технички, недостаток на човечки ресурси, необезбедени материјални средства.

Како пример повторно ќе ја наведам табелата од првата развојна цел.

Стратешка цел 1: Унапредување на воспитно образовниот процес

Развојна цел 1.1: Подобрување на квалитетот на тематските и дневните планирања од наставниците.

⁶³ Тоа може да бидат различни записници од средби, интегрирани нагледни планирања и од одделенска и од предметна настава, дневни подготовки со интегрирана настава, листи за присуство, планирања на наставата, подготовки за нагледните часови, изменети планирања на воннаставните активности, дневниците, записници од стручни активи, евиденции за следење на часовите, тематски планирања, етички кодекс за оценување, записници од родителски средби, анкетни ливчиња, анализи и евалуации, записници од советот на родители, база на податоци во електронска и во печатена форма, правилник и записници од наставничкиот совет и стручните активи, разни циркуларни писма, формирани медијатеки и др.

Табела 3: Целосна имплементација на годишниот план⁶⁴

Конкретни цели	Активности	Ресурси			Временска рамка	Индикатори	Извори на докази
		Човечки	Физички	Трошоци			
1.1.1. Дефинирање на целите и исходите (оценувањето) во планирањата - тематските и дневните	- Измени во планирањата кај наставниците во предметна настава - Анализа на измените - Стандардизирање	Брњарчевска Валентина Торевска Татјана	Канцеларија Компјутер Копир печатач користење на интернет		2010 - 2013 г.	Бр. на изменети планирања Бр. на стандардизирани наст. планирања	Записници од средби Изменети наставни планирања Стандардизирани наставни планирања
1.1.2. Изработка на интегрирани планирања (меѓупредметна и меѓуодделенска интеграција)	- Проучување на стручна литература, подготовка за воведување - Изработка на нагледни планирања во одделенска настава - Изработка на нагледни планирања во предметна настава - Примена во наставата	Брњарчевска Валентина Анастасова Зоре Ѓорѓиевска Весна Божиновска Анета	Канцеларија Компјутер Копир печатач користење на интернет		2010 - 2014 г.	Бр. на изработени нагледни планирања во одделенска и предметна настава Бр. на применети случаи на интегрирана настава	Записници Интегрирани нагледни планирања во одделенска и предметна настава Дневни подготовки со интегрирана настава
1.1.3. Вклучување на учениците при планирањето на наставата и воннаставните активности	- Анализа на можностите каде може да се вклучат учениците (студија на случај) - Заедничка изработка на планирања за воннаставните активности - Заедничка изработка на планирања за наставата - Стандардизирање	Ученици: Божиновска Анета Тримоска Љубица	Канцеларија Компјутер Копир печатач користење на интернет		2010 - 2014 г.	Бр. на изменети планирања на воннаставните активности . Бр. на изменети планирања Бр. на стандардизирани наст. планирања	Записници, изменети планирања на воннаставните активности изменети планирања Дневник

Може да се види дека колоната за трошоци при реализацијата на сите активности низ целиот развојен план е оставена празна, нешто што сметам дека е сериозен недостаток. Затоа што уште во планирањето на она што ќе биде приоритет мора да се испланира колку средства се потребни за негова реализација, а со колку располага училиштето. Само така ќе се знае дали реално постојат можности таа конкретна цел да биде исполнета. И тогаш можеме да кажеме дали конкретниот план е реален и остварлив. Иако е јасно дека низ годината ќе има измени и на овој план, сепак мора да постои една одредена финансиска рамка. Морам да го посочам развојниот план на основното училиште “Тоце Делчев”, во кој детално е прикажано со колку средства располага училиштето, од кои извори и како се поделени тие средства по категории. За

⁶⁴ Развојен план на училиштето 2010- 2015, на Основно училиште „Тихомир Милошевски” - Скопје. (2010), Скопје, 21.

секоја конкретна цел е наведен предвидениот збир на трошоци во денари. Како пример може да се наведе првата конкретна цел во овој развојен план.

Стратешка цел: 1.Подобрување на квалитетот на наставата.

Развојна цел: Организирање обуки на вработените.

Табела 4: План на имплементација.⁶⁵

Конкретна цел	Активности и одговорни лица	Човечки ресурси	Физички ресурси	Збир на трошоците во денари	Индикатори за успех	Извори на докази
Да се изврши идентификација на потребите на наставниците за обука, професионално доусовршување	Формирање на тим за идентификација на потребите за професионално доусовршување Информирање на наставниците за работата на тимот Подготовка на анкетни листови	Наставници Директор Стручна служба Тим за работа	Простор Компјутер Фотокопир Печатар, хартија, тонер	1000,00	Информирани наставници Подготвени анкетни листови Анкетираны наставници	Анкета Записник од наставничк и совет.

Карактеристика на сите развојни планови кои беа достапни од училиштата опфатени со истражувањето е дека нивната изработка е тимски процес. Односно сите тимови кои работат на различни подрачја, во развојниот план ги обединуваат своите заклучоци до кои е дојдено во процесот на самоевалуација. Сепак скоро секаде координатор на целиот тим за развој е предагогот на училиштето. Со исклучок на неколку училишта каде директорот е оној кој одлучува на крај што ќе се издвои како приоритет на кој ќе се работи во наредните неколку години.

Училиштата имаат и бројни други приоритети освен оние кои се наведени и ставени во развојниот план, но поради неможност да се реализираат од различни причини. Најмногу поради недостиг материјални и технички средства, а понатаму и поради кадровска необученост се изоставени од развојниот план за наредните пет години. Доколку на некој начин се обезбедат услови тогаш тие ќе се вметнат дополнително во програмата.

⁶⁵ Петгодишен развојен план на Основно училиште „Горче Петров” -Скопје, 6.

Можеме да заклучиме дека планот за работа на училиштето содржи детален опис на активностите преку кои треба да се постигнат целите, носителите на процесот и временската рамка предвидена за реализација на целите. Планот за работа на училиштето се формира низ рамките на развојниот циклус.

Планот не е конечен документ, туку во процесот на развојно планирање може да претрпи некои корекции, да се доработува, менува во склад со текот на развојот и специфичностите во конкретното училиште. Со планот за развој на училиштето се обединуваат идеите на сите, се мобилизираат и обврзуваат сите учесници на заедничка акција кон дефинирање на целите и на тој начин се насочува вкупниот развој на училиштето.⁶⁶

Преку анализата на достапните развојни планови може да се потврди хипотезата дека Развојните планови на училиштата се фокусирани врз различните потреби за промена и се различни во одделни училишта. Односно секој тим за развој ги издвојува приоритетите на сопственото училиште и врз база на нив се формира развојниот план за наредниот период. Се разбира приоритетите се одвојуваат и прифаќаат во координација со училишните можности. Секое училиште има различни потреби, а исто така училиштата не се исти и во однос на средствата со кои располагаат, изворите на средства и опременоста. Токму затоа развојните планови од едно до друго училиште се разликуваат.

⁶⁶ К. Петковски,; Алексова, М: (2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието, 276.

ЗАКЛУЧОЦИ И ПРЕПОРАКИ

Развојното планирање е дел од процесот за модернизација на образованието. За прв пат е воведен во 2004 година во Република Македонија и искуствата од изминатите години покажуваат дека училиштата имаат капацитет да го спроведат процесот на модернизација на образованието. Најголем дел од училиштата успешно ги издвојуваат своите приоритети врз кои ќе се направат проектите и грантовите кои ги добиле корисно се искористени во развојот на училиштето.

Инаку тоа е процес кој се однесува на визијата т.е идеалите кои ги поседува училиштето да станат реални. Но како ќе се реализира целиот процес зависи од конкретното училиште. Динамиката на процесот на развојно планирање се разликува од едно до друго училиште. Сите напори се спојуваат во една точка односно во изготвување на успешна стратегија за постигнување на предвидените цели паралелно со условите и можностите. Воведувањето на развојното планирање во процесот на образование се наметнува како потреба за подобрување на резултатите и зајаканување на капацитетите. Доколку она што е одлучено комплетно се спроведе тогаш ќе се постигне:

- ефикасно искористување на сопствените ресурси и обезбедување на нови;
- превземање на иницијатива и одговорност за сопствениот развој;
- важните одлуки се донесуваат на ниво на училиштето;
- поголема автономија во реализацијата на образовниот процес;
- наставниците имаат можност да учествуваат во креирање на планот и програмата;
- афирмирање на тимската работа, развој на меѓусебна доверба и почитување;
- постои можност да се одговори на конкретните потреби на учениците во конкретното училиште.

Во училиштето се обединуваат интересите и потребите на учениците, наставниците, родителите и локалната заедница, па затоа при планирањето на неговиот развој потребно е да учествуваат и иницираат сите овие. Не само што е потребно нивното учество тие имаат и одговорност во која насока ќе се одвива развојот на училиштето. Затоа велиме дека за да може процесот на развојно планирање да се спроведе целосно потребна е работа во тим на сите субјекти што се дел од воспитно образовниот процес и на кои развојното планирање им е важно. Демократското учество на сите субјекти во процесот на развојно планирање обезбедува:

- отвореност кон промените;
- богатство од идеи и иницијатива;
- поголема објективност во следење на квалитетот на воспитно образовната функција на училиштето;
- зголемување на достапноста на субјектите кои се дел од воспитно образовниот процес при следење на неговиот квалитет;
- развој базиран врз конкретните училишни потреби;
- поголема подготвеност на сите вклучени во образовниот процес да превземат поголема одговорност;
- постигнување на подобар квалитет во работата во училиштето и воедно поголемо задоволство.

Во истражувачкиот дел на овој труд ја испитувавме токму поврзаноста помеѓу развојното планирање и тимското работење. Односно дали тоа успешно се реализира низ повеќе фази во услови на тимско работење, здрава клима и меѓусебна соработка. Понатаму посветивме внимание на развојните планови кои ги изработува секое училиште, односно дали плановите се фокусирани на различните потреби и се разликуваат во одделни училишта. Во кои услови се одвива нивното изготвување, степенот на развиеност на вештините за тимска работа и комуникацијата меѓу наставниците. И се разбира активностите на директорот на училиштето во процесот на развој. До податоците дојдовме преку

користење на прашалник за наставниците, интервјуирање на директорите и анализирање на развојните планови чии училишта беа дел од истражувањето. Од анализата на прашалниците и интервјуата може да се заклучи:

Скоро сите субјектите во училиштата ја разбираат важноста на добро реализирање на развојот и важноста што да е резултатот на работата на тим. Се чувствуват промени од самиот процес, но мора уште многу делови од училишните процеси да бидат издвоени како приоритети и да бидат опфатени со развојниот процес. Ова го изјавуваат самите наставници и директорите. Понатаму сметаат дека е неопходна тимска работа низ процесот на развојното планирање. Затоа што мислат дека со работење во тим се поттикнува нивниот професионален развој. Со работата во тим имаат поголема соработка со другите колеги кои во процесот на самоевалуација работеле на друго подрачје, а така ги зголемуваат своите знаења и информираност. Тимското работење влијае и на подобрување на нивните меѓусебни односи и комуникацијата.

Важен е дека самите испитаници знаат дека добрата соработка влијае врз развојниот процес, и може да се заклучи, според добиените проценти, дека таа постои помеѓу колегите во тимовите за развој.

Искусството покажува дека поделбата на улогите во рамките на тимот подобро е да биде флексибилна, наведена во зависност од задачите. Односно координаторот на тимот, според работните задачи и во склад со вештините, на сите членови им ги дели улогите. Секој член на тимот има свои различни афинитети, знаења и искуства, па според нив ги превзема работните задачи при развојното планирање во искоординирано со останатите членови на тимот. Водачот на тимот треба да знае да ги препознава афинитетите кај членовите. Да пронајде баланс меѓу можностите на личноста и она што се бара од неа во рамките на улогата која би ја имал во тимот. Само така секој член ќе го даде својот максимален придонес, а тимот ќе има успех во постигнување на предвидените цели. А поделбата се прави според моменталните потреби, можности и мотивација. Во однос на атмосферата истраж мислење и се увањето покажа дека му се придава значење на секое индивидуално дискутира. Така се изјасниле поголемиот број од испитаниците. Кога се јавуваат конфликти се

работи тие да бидат надминати, но можеме да истакнеме дека членовите не се доволно обучени за нивно разрешување и надминување. Директорот е секогаш вклучен во изготвувањето на развојните планови, а какви активности тој превзема и каков стил на менаџирање спроведува се разликува од едно до друго училиште.

Од направената анализа на добиените одговори и од анализата на развојните планови можеме да констатираме дека *йосебните хийотези* на истражувањето се потврдуваат, а тоа беа:

Постојат разлики во развојните планови во зависност од училиштето и потребите за промени;

Наставниците позитивно ја оценуваат тимската работа во изготвувањето на развојниот план

Постои висок степен на развиеност на вештините за тимска работа и има добра комуникација меѓу наставниците и тоа влијае врз развојниот процес.

Директорите во училиштата секогаш се активно вклучени во изготвување на развојните планови.

Проблеми и йречки кои се појавија и беа посочени од самите испитаници:

- Самоизготвување на развојниот план (педагогот има обврска скоро сам да го работи процесот на модернизација на образованието, во чии состав влегува и развојниот процес).
- Организиран се бројни обуки и семинари на различни теми потребни за тимската работа, за процесите на модернизација, но често се случува покасно она што е презентирано воопшто да не се спроведе во праксата.
- Недоволно познавање на проблематиката на која се работи и планира, како и неинформираност.
- Проблеми во рамките на самиот тим
 - Недоволната координираност на тимот за развој.
 - Недоволната обученост за тимска работа.

- Неисполнување на работните задачи и непочитување на временската рамка.
 - Низок степен на толеранција и трпение меѓу колегите.
 - Распределбата на работните задачи не е подеднаква врз сите колеги при планирањето во тимот.
 - Проблеми со временска усогласеност.
 - Пасивност и незаинтересираност на некои членови, а на таа сметка пак преголема ангажираност на постојано исти наставници.
 - Преоптовареност на некои членови со обврски од различна природа.
 - Доминантни колеги.
 - Недостаток на креативност.
- Интересно е што во рамките на тимот проблемите најчесто се од лична-персонална природа и поради недоразбирања. Карактеристична е појавата дека за најголем број од проблемите за виновник секогаш е посочен некој друг.
 - Сметам дека самите ученици немаат скоро никаков удел во овој процес. Наставниците и директорите, во рамките на своите одговори, воопшто не ги споменаа.
 - Менаџерите треба повеќе внимание да посветат на овој проблем при менаџирањето и водството на училиштето. Проблем поврзан со воспоставените односи и релации во нивните училишта и како тимската работа влијае на нив, затоа што тоа сигурно ќе се одрази врз успешната реализација на процесите и проектите во училиштето.

Прејораки

- Доколку планот е реално направен и одраз на реалната ситуација, а не само изготвен колку да постои и доколку во него се најдат вистинските приоритети на училиштето за наредниот период од неколку години, тогаш во голема мерка ќе се одбегне преоптовареноста со проекти и административна работа и времето порационално ќе се планира.

- Исто така и недостигот на средства и технички материјал се регулира со изготвување на реален развојен план. Ако се работи само на приоритетите кои навистина се потребни и за кои веќе се обезбедени средства пред да се направи планирањето недостиг нема да се почувствува.
- Организирање на обуки за менаџерите директори, за добро менаџирање и водство со тимот и нивен професионален развој. За да може да ја исполнува оваа функција директорот мора и себеси постојано да се усовршува и унапредува. Тој треба редовно да следи обуки, едукации и семинари за усовршување на неговите менаџерски способности и под еднакво важно е да консултира различна педагошка литература.
- Работилници, различни едукации и семинари за кои тој смета дека ќе придонесат за подобрување на квалитетот.
- Стручно усовршување на персоналот. Учество на семинари и предавања надвор од училиштето. Различни конференции и трибини на тема која ќе придонесе да се подобри ефикасноста на работењето.
- Стручни интерни обуки на наставниците со тема решавање на конфликти во колективот. Тоа може да бидат и преку стручни активности. Доколку менаџерот увиди дека има потреба од ова може да пристапи кон нивна организација во рамките на своето училиште.
- Форми на индивидуална работа само со некои колеги и менаџерот. Кога може да им помогне да надминат некој проблем или слабост.
- Одржување на состаноци кога има потреба од тоа, без да се одложуваат и одолговлекуваат.
- Да се посвети внимание на ново вработените колеги кога стануваат дел од тимот, нивната адаптација. Побрзо да се прилагодат на условите и активно да се вклучат во развојот. Еден начин е менторски систем на работа со нив од некој поискусен колега.
- Оспособување на наставниците за проектни активности. Изработка на добар предлог проект со кои би конкурирале за обезбедување на средства кај различни донатори.

- Опременување на библиотека со стручна литература за оваа проблематика, странска и домашна. Тоа ќе придонесе теоретски да се збогатат и да се информираат учесниците во развојниот процес.
- Прирачници за практична употреба. Мора се достапни во училиштето секогаш кога има потреба.
- Меѓу училишна соработка во рамките на истата општина, но и со училиштата од другите општини. За размена на искуства, стручни совети, но и за заеднички настап во општината кога се работи за проблем или прашање кој се однесува на двете или повеќе училишта. Така би се добило поголемо внимание и простор да бидат ислушани и да им се излезе во пресрет.
- Изнаоѓање начини да се активираат и учениците во процесот.
 - различни работилници;
 - секции на кои ќе можат да го прикажат својот интерес;
 - организирање на трибини;
 - нивно почесто вклучување во реализација на некои проектни активности, се разбира во рамките на можностите (пример: проект за промоција на училиштето);

Развојното планирање е објективно тешко да се реализира без тимско работење на сите заинтересирани страни: наставниците, директорот, родителите, учениците, претставници од локалната самоуправа, од училишниот совет. Тоа мора да биде производ на работата на сите нив.

Развојното планирање се реализира во тим и само така ќе биде комплетно и успешно. Но координаторот на тимот не смее да заборави дека тој тим е составен од индивидуи, поединци. Секој со свои карактерни црти, знаења, можности и желби. Односно секој член има свои карактеристики, свој профил. Па можеби една од базичните карактеристики на координаторот и основна за успешната реализација, би била правилна и соодветна распределба на работните задачи (во зависност од искуството и стручноста). Често уште при изготвувањето на планот за развојно планирање и при конкретизација на задачите, веднаш се наведува кој се ќе биде вклучен во конкретниот тим при реализирање на конкретната задача. Затоа што човечкиот фактор и волјата имаат на крај

пресудно значење за резултатите. А доколку членовите на тимот се чувствуваат добро во таа работна атмосфера, им се придава значење на нивните предлози, се почитувани од координаторот и останатите колеги, се разбира дека ќе бидат повеќе мотивирани за активно учество и исполнување на своите задачи. Потребна е перманентната работа на подобрување на комуникацијата и соработката и односите, како помеѓу самите наставници, така и помеѓу наставниците и директорот . Директорот всушност добива нова улога на менаџер и водител. Сето ова, ваквиот развој на нови форми на соработка и практикување на нови улоги директно придонесува процесот на образованието да се демократизира. А развојниот процес всушност може да има влијание на сите аспекти од образовниот процес, само е важен начинот на негово реализирање. Со направеното истражување ја потврдивме главната хипотеза дека: Развојното планирање во деветгодишното образование успешно се реализира низ повеќе фази во услови на тимско работење, здрава клима и меѓусебна соработка и само така ќе ја постигне својата основна цел.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

- 1) Абази, Н. (2005), Ученикот како фактор во наставата, Образовни рефлексии бр. 1.
- 2) Адамчевска, С. (1996), Активна настава, Скопје: Легис.
- 3) Адамчевска, С. (2004), Педагошка експертиза на наставната програма и учебниците за граѓанско образование во основните и средните училишта, Скопје: Филозофски факултет.
- 4) Адамчевска, С. (2005), Проектните процеси во основното образование на Република Македонија, Образовни рефлексии бр. 2.
- 5) Адамчевска, С. (1994) Наставникот, наставата и реформите во образованието, Годишен зборник на Филозофски факултет, книга 21, Скопје.
- 6) Алексоски, С., Цветановиќ, В. (2002), Култура на општење во педагошката и деловната комуникација, Штип: Педагошки факултет “Гоце Делчев”.
- 7) Ангелкоска-Галевска, Н. (1998), Квалитативни истражувања во воспитанието и образованието, Битола: Киро Дандаро.
- 8) Арсеновски, С. (2005), Модели на учење изразени низ интеракцијата на ученикот, наставникот и предметот на учење, Образовни рефлексии бр. 1.
- 9) Баракоска, А. (2005), Педагогија на слободно време, Скопје.
- 10) Блажевски, М. (2004), Планирањето како менаџерска функција во училиштето, Образовни рефлексии бр.1-2.
- 11) Вилотијевиќ, М. (1999), Дидактика- организација наставе, Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- 12) Вилотијевиќ, М. (1999), Дидактика- дидактичке теорије и теорије учења, Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- 13) Вилотијевиќ, М. (1999), Дидактика предмет- дидактике, Београд: Завод за уџбенике и наставна средства.
- 14) Galton, M., Moon, B. (1994), Handbook of teacher training in Europe, Issues and Trends, First published in Great Britain by David Fulton Publishers, London.
- 15) Герасимовки, Т., Петковски, К., Ламева, Б. (2004), Квалитетно образование и неговото обезбедување, Образовни рефлексии бр. 3-4.

- 16) Годишна програма за работа на Бирото за развој на образованието за 2006 година. (2006), Скопје: Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието.
- 17) Гоцевски, Т. (2004), Економика на образование, Скопје: Македонска ризница.
- 18) Гоцевски, Т. (2003), Образовен Менаџмент, Скопје: Македонска ризница.
- 19) Горѓиевска, Г. (2004), Родителско-училишната соработка-клуч за унапредување на квалитетот на образованието, Образовни рефлексии бр. 3-4.
- 20) Дамјановски, А. (1993), Индивидуализација на наставата, Скопје: Просветно дело.
- 21) Даниловиќ, М. (1996), Современа образовна технологија, Белград: Институт за педагошки истражувања.
- 22) Davies, B; Davies J, B; Ellison, L; Success and Sustainability: Developing the strategically- focused school, National college for school leadership.
- 23) Делчев, Ѓ. (1987), Методски прирачник за користење на букварот и читанката за прво одделение, Скопје: Просветен работник.
- 24) Делчев, Ѓ. (1991), Методски прирачник за наставата по македонски јазик во прво одделение, Скопје: Дидакта.
- 25) Ѓорѓиоска, Љ. (2004), Некои карактеристики на конструктивистичкиот начин на учење и кооперативно учење, Образовни рефлексии бр. 1-2.
- 26) Закон за бирото за развој на образованието (2006) Службен весник на Република Македонија, број 37, Год LXII, 28.03.2006 година.
- 27) Индикатори за квалитетот на работата на училиштата (2011), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија, државен просветен инспекторат.
- 28) Iscekujuci Evropsku uniju: stabilizacija medjuetnickih i medjuregigiskih odnosa na Zapadnom Balkanu I tom, zbornik radova, (2010), Beograd: Beogradska otvorena skola.

- 29) Iscekujuci Evropsku uniju: stabilizacija medjuetnickih i medjuregigiskih odnosa na Zapadnom Balkanu II tom, zbornik radova, (2010), Beograd: Beogradska otvorena skola.
- 30) Juric, V. (1989), Metodika rada skolskog pedagoga (drugo preradzeno I dopunjeno izdanje), Zagreb: Skolska knjiga.
- 31) Камберски, К. (1994), Од буквар до универзитет, Скопје: Просветно дело.
- 32) Камберски, К. (2000), Предучилишното и основното воспитание и образование во Република Македонија (развој, состојби и перспективи), Скопје: Универзитет Св Кирил и Методиј, Филозофски факултет.
- 33) Камчева-Лакинска, Б. (1990), Самостојната работа на ученикот во наставата, Скопје: Гоце Делчев.
- 34) Камчева-Лакинска, Б., Пешевска-Заревска, О. (2004), Прирачник за проектни активности по урбана култура (театар, филм и мултимедија), Скопје: Просветно дело АД.
- 35) Камчева-Лакинска, Б., Пешевска-Заревска, О. (2004), Прирачник за проектни активности по урбана култура (споменици на културата и архитектонски објекти), Скопје: Просветно дело АД.
- 36) Камчева-Лакинска, Б., Пешевска-Заревска, О. (2004), Прирачник за проектни активности по урбана култура (урбани архитектонски објекти), Скопје: Просветно дело АД.
- 37) Каранац, Р., Папиќ, Ж.М. Стратешко планирање развоја школа, Чачак: Регионални центар за професионални развој запослених уобразовању.
- 38) Кениг Богданова, Н. (1998), Мултикултурализмот како алтернативе на традиционалното образование, Образовни рефлексии бр. 1.
- 39) Керамичиева, Р. (1996), Психологија во образованието и воспитанието, Скопје: Просветно дело.
- 40) Кичева Кирова, М. (2005), Образование и пазар-нова парадигма образованието во услови на транзиција кон пазарна економија- нова парадигм, Образовни рефлексии бр.3.
- 41) Конвенција за правата на детето. (2001), Скопје: Канцаларија на УНИЦЕФ- Скопје.

- 42) Концепција за детгодишно основно воспитание и образование. (2007), Скопје: Министерство за образование и наука, Биро за развој на образованието.
- 43) Копровски, Љ., Петровски, Б. (1998), Педагогија, Скопје; Филозофски факултет, Институт за педагогија.
- 44) Котлер, Ф. (2009), Маркетинг од А до З осумдесет поими што треба да ги знае секој менаџер (превод: Димитрова Дона), Скопје: Клуб Матица.
- 45) Коцева, С. (2007), Проектни активности, Образовни рефлексии бр. 2-3.
- 46) Кларин, М.Б. (1995), Педагошката технологија на наставниот процес, Скопје: Педагошки завод на Македонија.
- 47) Лалчева, Б. (2007), Интерна обука и кариерен развој на кадрите во основното образование, Образовни рефлексии бр.2-3.
- 48) Lekic, G. (1991), Metodika razredne nastave, Beograd: Nova prosveta.
- 49) Marsh, C.J., (1994), Kurikulum, temeljni pojmovi (prevod: Mirna Varlandy Supek), Zagreb: Educa.
- 50) Mandič, P. (1972), Inovacije u nastavi i njihov pedagoški smisao, Sarajevo: Zavod za izdavanje udžbenika.
- 51) Методологија за вреднување на учебниците за основно и за средно образование (2005), Скопје: Биро за развој на образованието.
- 52) Миленковска, В. (2005), Менаџерската функција, контролирање во основните училишта, Образовни рефлексии бр.1.
- 53) Миноски, Ј., Стојановски, Т., Спасовски, Л. (1998), Концепција за учебник за основно и средно образование, Скопје: Педагошки завод на Македонија.
- 54) Миовска Спасева, С. (2005), Прагматистичка педагогија и основното образование, Скопје: Селектор.
- 55) Миовска Спасева, С. (2004), Џон лок- мисла која не застарува, образовни рефлексии бр. 1-2.
- 56) Монографија - 65 години Министерство за образование и наука на Република Македонија (1944-2009), Напредок - Тетово 2009.
- 57) Мижич, В. (1979), Методологија педагошких истражувања, Сарајево.

- 58) Настава во комбинирани паралелки дидактичко-методички пристап (1996), Скопје: Педагошки завод на Македонија.
- 59) Наставен план за основно училиште од I-IX одделение. (2008), Скопје: Министерство за образование и наука и Биро за развој на образованието.
- 60) Науката во Македонија. (1992), Скопје: Министерство за наука.
- 61) Национален извештај за развојот на образованието во Република Македонија 2001-2004 (2004), Скопје: Министерство за образование и наука и Биро за развој на образованието.
- 62) Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005 -2015 (2004), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
- 63) Национална програма за развој на образованието во Република Македонија 2005-2015 (со придружни програмски документи) (2006), Скопје: Министерство за образование и наука на Република Македонија.
- 64) Несторовски, М. (2003), Инвестиционен Менаџмент, Скопје: Економски факултет.
- 65) Образованието во Република Македонија - Национален извештај 1994-1996 (1996), Скопје: Министерство за образование и физичка култура - Педагошки завод на Македонија.
- 66) Образование за сите (Извештај - 2000) (1999), Скопје: Република Македонија - Министерство за образование.
- 67) Основни и средни училишта на почетокот на учебната 2003/2004 (2004), Скопје: Државен завод за статистика на Република Македонија, Скопје 2004.
- 68) Панзова, В. (2003), Науката како занает, Скопје: Филозофски факултет.
- 69) Педагошки речник (книга 1) (а-н) (1967), Београд: Институт за педагошки истраживања у Београду, Завод за издавање уџбеника Социјалистичке Републике Србије.
- 70) Петковски, К. (2000), Водство и ефектувна комуникација, Битола: Киро Дандаро.

- 71) Петковски, К. (1998), Менаџмент во училиште (што треба да се знае и умее за успешно да се води училиштето), Скопје: Просветен работник.
- 72) Петковски, К. (2004), Утврдување на потребите за базична обука на училишните директори според менаџерските компетенции, Скопје: Биро за развој на образованието.
- 73) Петковски, К., Алексова, М. (2004), Водење на динамично училиште, Скопје: Биро за развој на образованието.
- 74) Петковски, К., Коцева, С., Јаневски, В., Спасовски, Л. (2005), Проектни активности, проектен менаџмент, проект, Скопје: Херакли-комерц.
- 75) Петковски, К., Ламева, Б., Миленковска, В. (1994), Интегралната евалуација како основа за функционално инспектирање, Кочани: Европа 92 .
- 76) Петковски, К., Панева, Б. (2003), Нови аспекти на инспектирањето, Скопје: Биро за развој на образование, Фондација за образовни и културни иновации Чекор по чекор.
- 77) Петковски, К., Талевска Христовска, Р. (2008), Вештини на презентирање, Битола: Херакли комерц.
- 78) Петковски, К., Трајковска, И. (2004), Прирачник за развојно планирање на училиштето, Битола: Херакли -Комерц.
- 79) Петковски, К., Јанкуловска, П. (2006), Деловно комуницирање, умешност во комуницирањето, Битола.
- 80) Петковски, К., Ламева, Б., Герамитчиоски, Т. (2004), Квалитетното образование и неговото обезбедување, Образовни рефлексии, списание за теоријата и практиката во воспитанието и образованието 3-4/ 2004, Скопје: Биро за развој на образованието.
- 81) Петровски, Б. (1998), Педагогија, Скопје:Филозофски факултет.
- 82) Попоски, К. (1998), Успешен наставник, самооценување и оценување, Скопје: НИРО “Просветен работник”.
- 83) Попоски, К. (1984), Оспособување на учениците за самостојно учење прирачник за наставниците, Скопје: Просветно дело.
- 84) Прангоски, Р., Спасеска, М., Андоноски, П. (2004), Интегрирање на наставните содржини преку тимска настава, Образовни рефлексии бр. 3-4.

- 85) Прирачник за наставата по изборните предмети во основното училиште (2008), Скопје: Биро за развој.
- 86) Poljak, V. (1990), Didaktika, Zagreb: skolska kniga-Zagreb.
- 87) Poljak, V. (1974) Planiranje u nastavi, Zagreb: pedagogsko knizevni zbor.
- 88) Роберт М. Ф. (1994), Новиот менаџмент (прв дел), Скопје: Агенција Скај.
- 89) Роберт М. Ф. (1994), Новиот менаџмент (втор дел), Скопје: Агенција Скај.
- 90) Со читање и пишување до критичко мислење (2004), Скопје: фондација институт отворено општество Македонија.
- 91) Смилевски, Ц. (2000), Предизвикот и мајсторството на организациските промени, Скопје: Детра.
- 92) Создавање на иновативни училишта: подготовка на учениците за 21-от век прирачник за училишните тимови за професионален развој, проект за основно образование (2009), Скопје: УСАИД.
- 93) Статистички годишник на Република Македонија (2008) Државен завод за статистика на Република Македонија, Скопје.
- 94) Стоилковска, А. (2005), Како да се изгради здрава училишна клима, Битола: Херакли -Комерц.
- 95) Стоилковска, А. (2004), Преку партнерство со родителите до подобра училишна клима, Образовни рефлексии бр. 3-4.
- 96) Стратегија за развој на образованието 2001-2010. (2002), Скопје: Министерство за образование и наука.
- 97) Steele, J. L. Meredith & Templ, C., Reading and Writing for Critical Thinking - RWCT, 1997.
- 98) Стојановска, В. (2004), Дидактички аспекти на соработката меѓу училишниот педагог и наставниците, Скопје: Форум.
- 99) Устав на Република Македонија. (1999), Скопје: НИП, Студентски збор.
- 100) Устав на Република Македонија, (Пречистен текст со Амандмани од IV-XVIII). (2002), Скопје: Агенција за иселеништво на Република Македонија.
- 101) Furlan, I. (1968), Posetak osnovnog skolovanja (priracnik za nastavnike I razred i skolske pedagoge), Zagreb: Skolska knjiga.

- 102) Христов, Р. (2004), Процес на учење, образовна технологија, Образовни рефлексии бр. 1-2.
- 103) Христова, С. (2005), Берза на идеи за изведување на наставата во основното образование во Република Македонија, Образовни рефлексии бр.1.
- 104) Целадини, Ќ., Стојановски, Т., Андонова-Митревска, Т., Андреевски, Ѓ. (2005), Актуелни текови во образованието од 2000 до 2005, Образовни рефлексии бр. 2.
- 105) Samic, M. (1972), Kako nastaje naucno djelo, uvodjenje u metodologiju i tehniku naucnoistraživackog rada- opsti pristup, trece izdanje, Sarajevo; zavod za izdavanje udzbenika
- 106) Шуклев, Б. (2004), Менаџмент 4и, Скопје: Економски факултет.

Користени интерни материјали

- 1) Ангеловска-Галевска, Н. (2005), Планирање на научно истражување - интерен материјал, Скопје: Универзитет "Св. Кирил и Методиј", Филозофски факултет - Институт за педагогија.
- 2) Башеска-Ѓорѓиевска. М., Андреев. И., Ѓорѓиоски, В. Истражување на задоволството на родителите од квалитетот на услугите во основното образование во општина Карпош, во склоп на проектот "Стратегија за развој на основното образование за период 2011- 2016", Скопје: Центар за развој на бизнис ВИСИОН КОНСАЛТИНГ ДОО.
- 3) Booth, T., Ainscow. M. (2000), Indeks za inkluziju, Kreiranje inkluzivne politike, Razvoj inkluzivne prakse, Stvaranje inkluzivne kulture, CSIE - Centar za izucavanje inkluzivnog obrazovanja Podrška inkluziji, izazov isključivanja.
- 4) Врањевиќ, Ј. Национално истражување со директорите на училиштата од земјите на југоисточна Европа-извештај од Србија, Белград.
- 5) Vranješević, J. (2008), Nacionalno istraživanje sa direktorima škola u zemljama jugoistočne evrope - izveštaj iz Srbije, Beograd.
- 6) Ивиќ. И., Пешикан. А., Антиќ. С. (2001), Активно учење прирачник за примену метода активног учења/наставе, Београд: институте за психологија,

- Министарство просвете и спорта Републике Србије, Министарство за просвјету и науку Црне Горе.
- 7) Јурхар Јелена. (2009), Самоевалуацијата во функција на менаџирањето и креирањето на училишната политика (магистерски труд), Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет - Скопје, институт за педагогија, последипломски студии по менаџмент во образованието.
 - 8) Kunic Posinovic, A. (2003), Analiza efikasnosti timskog rada (diplomski rad), Zagreb: Filozofski fakultet, odsjek za psihologija.
 - 9) Основно училиште Тихомир Милошевски- Скопје (2010), Развоен план на училиштето 2010- 2015, Скопје.
 - 10) Основно училиште Јохан Хајнрих Песталоци-Скопје (2010), Програма за работа од четири години 2010- 2014, Скопје.
 - 11) Основно училиште Ѓорче Петров- Скопје (2010), Петгодишен развоен план 2010-2014, Скопје.
 - 12) Основно училиште 26 јули- Скопје (2010), Развоен план на училиштето 2010- 2014, Скопје.
 - 13) Основно училиште Гоце Делчев- Скопје (2007), Предлог за развој на училиштето, Скопје.
 - 14) Основно училиште Наум Наумовски Борче- Скопје (2009), Развоен план 2009/10- 2012/ 13, Скопје.
 - 15) Основна школа Света Сава (2006), Школски развојни план 2006-2009.
 - 16) Основно училиште Браќа Рамиз Хамид (2009), Развоен план на училиштето 2010-2014, Скопје.
 - 17) Основно училиште Јохан Хајнрих Песталоци-Скопје(2010), Самоевалуација 2010/ 2011, Скопје.
 - 18) Педагогика и дидактика, Bankakademie International
 - 19) Петреска Башеска. В., Најческа. М., Кенинг. Н., Балажи. С., Томовска. А. (2009), Студија за мултикултурализмот и меѓуетничките односи во образованието, Скопје: канцаларија на УНИЦЕФ.
 - 20) Политики и практика на мапирање за подготовка на наставниците за инклузивно образование во контекст на социјален и културен диверзитет,

- Извештај за Поранешната Југословенска Република Македонија. (2009), подготвен од SCIENTER и Центар за образовна политика, Скопје.
- 21) Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje (radna verzija), Zbornik radova, Agencija za odgoj i obrazovanje.
- 22) School Development Planning. (2005), Department of education, www.deni.gov.uk.
- 23) School Development Planning, An Introduction for Second Level Schools. (1999), Government of Ireland School, Development Planning Initiative (SDPI).
- 24) Стојановска. В. Инструменти за работа на училишниот педагог (интерен материјал), Скопје: Филозофски факултет, институт за педагогија.
- 25) Strateško planiranje razvoja ekspertskih organizacija na primeru škola u moravičkom okrugu, Marko Selaković, Agencija za planiranje, menadžment i edukaciju „Stratkom“ Beograd; Rada Karanac, Školska uprava Čačak; Dr Željko M. Papić, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju Čačak.
- 26) Тим за школско развојно планирање. (2002), Школско развојно планирање – пут ка школи какву желимо, Београд: Министерство просвете и спорта Републике Србије, Сектор за развој образовања и меѓународну просветну сарадњу.
- 27) Цветаноска, Н., Бутлеска, У., Брњарчевска, В. Ставовите на наставниците и учениците за оценувањето во училиштето пречка за негово унапредување (Акциско истражување), e-pedagog.
- 28) Cohen, S.G., Bailey. D.E., What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, University of Southern California.

<http://www.nubsk.edu.mk>

<http://www.ukim.edu.mk>

<http://www.soros.org.mk>

<http://www.mon.ov.mk>

<http://www.mp.gov.rs>

<http://www.bro.gov.mk/>

<http://www.toolbox.pep.org.mk/mk/index.html>

Училишното развојно планирање и тимската работа на наставниците

<http://www.e-pedagog.com/index.php>

<http://www.pep.org.mk/>

<http://teamworkonline.com>

<http://www.pedagog.org.rs>

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

<http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art1.html>

Училишнојо развојно планирање и тимскајо рабојо на наставничкојо

ПРИЛОЗИ

Прашалник

Ве молам искрено пополнете го овој прашалник според Вашите согледувања и мислења. Анкетата е анонимна и со дискреција на информациите што ќе се добијат. Имате целосна слобода да го изразите Вашето мислење. Податоците ќе бидат употребени исклучиво за потребите на магистерскиот труд. Од Вашите искрени одговори зависи дали ќе се добијат реални податоци.

Ве молам на прашањата од затворен тип да заокружите еден од понудените одговори, а на прашањата од отворен тип потребно е да го запишете Вашето мислење.

Благодарам за соработката

1 Кое е Вашето мислење за важноста на процесот на развојно планирање?

- а) Процесот на развојно планирање е од исклучителна важност за училиштето и целосно го поддржувам.
- б) Процесот на развојно планирање е од голема важност за училиштето, но начинот на кој се реализира е погрешен.
- в) Овој процес не му е потребен на моето училиште.
- г) Не знам.

2 Дали во училиштето се чувствуваат промени со воведувањето на процесот на развојно планирање?

- а) Да, промените се евидентни.
- б) Постојат одредени подобрувања, но тие се минимални и само на некои полиња.
- в) Не, состојбата во училиштето е иста како пред воведувањето на овој процес.
- г) Не знам.

3 Мислите ли дека е потребна тимска работа во процесот на развојно планирање?

- а) Да, сметам дека тимската работа е неопходна.

- б) Тимската работа е потребна само во некои фази на развојниот процес.
- в) Не воопшто не е потребна, затоа што секој си има свои работни задачи.
- г) Не знам.

4 Тимската работа ја подобрува комуникацијата помеѓу субјектите вклучени во процесот на развојно планирање.

- а) Со работење во тим комуникацијата меѓу колегите значително се подобрува.
- б) Делумно е подобра само во некои фази од работата или меѓу некои колеги.
- в) Не, тимското работење не влијае врз комуницирањето меѓу колегите.
- г) Не знам.

5 Колку работата во тим придонесува да се подобрат односите и релациите помеѓу субјектите вклучени во процесот на развојно планирање?

- а) Со работење во тим односите и релациите меѓу колегите значително се подобрува.
- б) Делумно се подобри само во некои фази од работата или меѓу некои колеги.
- в) Не, тимското работење не влијае врз релациите меѓу колегите.
- г) Не знам.

6 Наведете ги основните проблеми и пречки со кои секојдневно се соочувате при реализирање на процесот на развојно планирање.

7 Наведете го Вашето мислење за степенот на соработка помеѓу членовите на тимот за развој во процесот на утврдување на реалната состојба во училиштето.

- а) Сметам дека постои успешна соработка помеѓу сите колеги.
- б) Иако соработката меѓу колегите е добра, евидентно е присуство на неколку колеги кои не покажуваат заинтересираност и подготвеност за соработка.
- в) Соработката меѓу колегите е на многу ниско ниво.
- г) Воопшто нема соработка меѓу наставниот кадар.

д) Не знам.

8 Дали улогите на членовите на тимот се јасно определени?

- а) Да, секој има своја улога во тимот.
- б) Улогите се делат во зависност од работните задачи и целите кои треба да се постигнат во одреден момент.
- в) Не, не постои јасна поделеност меѓу улогите на членовите на тимот.
- г) Не знам.

9. Според вашето мислење улогите во тимот се јасно распределени и непроменливи или за секоја работна задача посебно да се прави поделба на улогите.

10 Колку се почитува индивидуалното мислење и предлог на состаноците на тимот на развој?

- а) Му се придава значење на секое индивидуално мислење и се дискутира.
- б) Индивидуалното мислење е целосно занемарливо.
- в) Во зависност од кој член на тимот е искажано, различно се постапува.
- г) Не знам.

11 Според Ваша проценка дали работењето во тим влијае врз доверба помеѓу наставниот кадар во процесот на развојно планирање?

- а) Да, довербата помеѓу колегите кога работат тимски е објективно поприсутна и е на високо ниво.
- б) Тимското работење не вријае врз довербата.
- в) Влијае само помеѓу некои колеги.
- г) Не знам.

12 Каква е Вашата соработка како тим за развој со директорот на училиштето (вертикална соработка)?

- а) Соработката е континуирана и е на соодветно ниво во однос на сите прашања.

- б) Постои повремена и селективна соработка само во однос на некои поважни прашања.
- в) Не постои соработка, директорот само се информира за конечните резултати.
- г) Не знам.

13 Со какви потешкотии се соочувате при секојдневната комуникација и соработка со останатите колеги од тимот за развој?

14 Колку има развиено компетенции во рамките на тимот за разрешавање на конфликти?

- а) Членовите на тимот за развој се доволно оспособени за надминување на конфликтите на соодветен начин.
- б) Кога ќе се јавуваат конфликт се работи тие да бидат надминати, но сметам дека членовите не се доволно обучени за нивно разрешување и надминување.
- в) Мислам дека членовите на тимот не се доволно обучени и немаат компетенции да се разрешат конфликтите кои се појавуваат.
- г) Не знам.

15 Како најчесто се справувате со конфликтите кои се појавуваат во рамките на тимот во текот на работата?

- а) Преку заеднички состаноци на тимот каде што се дискутира за конфликтната ситуација.
- б) Последниот збор го има координаторот на тимот.
- в) Конфликтите не се разрешуваат, туку се забораваат по одредено време.
- г) Незнам

ПРОТОКОЛ НА ИНТЕРВЈУ

Интервјуирано лице: Директорот на училиштето _____

Дата на интервјуто: _____

- Ве молам кажете ми како се реализира развојното планирање во вашето училиште во рамки на тим или пак индивидуално?
- Дали и вие сте дел од тимот за развој?
- Колку сте вие активни во процесот на работењето на тимот?
- Колкав е степенот на соработка помеѓу членовите на тимот за развој?
- Колку наставниците се оспособени за работа во тим?
- Каква е соработката меѓу останатите членови на тимот со вас?
- Како се одвива соработката меѓу членовите на тимот и останатите субјекти опфатени во процесот на развојно планирање?
- Опишете ја атмосферата која владее на заедничките состаноци на тимот за развој.
- Кои се најчестите потешкотии со кои се соочуваат на заедничките состаноци?
- Како се решаваат конфликтите?
- Колку се почитува индивидуалното мислење меѓу членовите во тимот?
- Дали улогите во тимот се јасно поделени?
- Кој ја врши распределбата на работни задачи?