

ОПШТИНА ШТИП  
КОМИСИЈА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, СОВЕТ НА ОПШТИНА ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ ШТИП



**СОСТОЈБИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО  
ВОСПИТАНИЕТО И ОБРАЗОВАНИЕТО ВО  
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

штип, 2015

**СОСТОЈБИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ  
ВО ВОСПИТАНИЕТО И ОБРАЗОВАНИЕТО ВО  
РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА**

**- зборник на трудови -**

**2015, ШТИП**

**ОПШТИНА ШТИП**  
**КОМИСИЈА ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, СОВЕТ НА ОПШТИНА ШТИП**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ОБРАЗОВНИ НАУКИ ШТИП**

***СОСТОЈБИ, ПРЕДИЗВИЦИ И ПЕРСПЕКТИВИ***  
***ВО ВОСПИТАНИЕТО И ОБРАЗОВАНИЕТО ВО***  
***РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА***

**Штип**  
**2015**

**MUNICIPALITY OF STIP  
COMMITTEE ON EDUCATION, COUNCIL OF THE MUNICIPALITY OF  
STIP  
FACULTY OF EDUCATIONAL SCIENCES STIP**

**CONDITIONS, CHALLENGES AND  
PERSPECTIVES IN EDUCATION IN THE  
REPUBLIC OF MACEDONIA**

**2015, STIP**

Издава

НУ-УБ „Гоце Делчев“ Штип

**За издавачот**

Охридија Лазарова

**Организационен одбор**

Снежана Мирасчиева – претседател

**Членови**

Соња Петровска, Емилија Петрова Ѓорѓева, Никола Смилков, Снежана Јованова Митковска, Снежана Ставрева Веселиновска, Даниела Коцева, Весна Ничева, Елена Ташкова, Јорданчо Митков, Атанас Крстовски, Цветанка Красиќ, Милена Ристова Михајлова, Снежана Санева, Илија Митров, Трајан Коцев, Данче Николовска Вратеовска, Димитар Љуботенски, Зоран Костовски, Јовче Арсов, Вања Џамбазова Николовска, Ванче Маневски, Охридија Лазарова, Верица Јосимовска

**главен и одговорен уредник**

Снежана Мирасчиева

**уредник**

Соња Петровска

**уредувачки одбор**

Снежана Мирасчиева (Македонија), Димитар Димитров (Бугарија), Младен Вилотијевиќ (Србија), Нина Биједиќ (Босна и Херцеговина), Лилјана Тодорова (Бугарија), Татјана Атанасова Пачемска (Македонија), Кристинка Селаковиќ (Србија), Јосип Милат (Хрватска), Емилија Петрова Ѓорѓева (Македонија), Трајан Попкочев (Бугарија), Крстивоје Шпијуновиќ (Србија)

**јазична редакција**

Снежана Санева, Милена Ристова Михајловска

**лектура на англиски јазик**

Снежана Кирова

**дизајн на корица**

Никола Смилков

**техничка поддршка**

Даниела Коцева, Снежана Мирасчиева, Верица Јосимовска

**Тираж**

500

**Печати**

Полиестердеј - исток, Штип

CIP - Каталогизација во публикација  
Национална и универзитетска библиотека "Св. Климент Охридски", Скопје

37(497.7)(082)

СОСТОЈБИ, предизвици и перспективи во воспитанието и образованието во Република Македонија : зборник на трудови / [главен и одговорен уредник Снежана Мирасчиева]. - Штип: НУ - Универзитетска библиотека "Гоце Делчев", 2015. - [215] стр. : илустр.36; 21 см

На стр. 3: Conditions, challenges and perspectives in education in Republic of Macedonia. - Фусноти кон текстот. - Abstract. - Библиографија кон трудовите

ISBN 978-608-242-021-9

а) Образование - Македонија - Зборници  
COBISS.MK-ID 100055306

## Содржина

Предговор .....	1
1. Мирасчиева Снежана, Ѓорѓева Петрова Емилија, Ставрева Веселиновска Снежана, <b>Воспитанието и образованието низ призмата на идните перспективи и развој</b> Mirascieva Snezana, Petrova Gjorgjeva Emilija, Stavreva Veselinovska Snezana, <b>Education through the prism of future prospects and development .....</b>	<b>2</b>
2. Јованова-Митковска Снежана, <b>Професионални компетенции на воспитувачите</b> Jovanova-Mitkovska Snezana, <b>The professional competences of preschool educators .....</b>	<b>6</b>
3. Симоновска Елизабета, <b>Критичност, самокритичност или релативизација</b> Simonovska Elizabeta, <b>Criticism, self-criticism or relativization .....</b>	<b>12</b>
4. Белташева Маја, <b>Соработката меѓу предучилишните установи и родителите</b> Beltaseva Maја, <b>Cooperation between pre-schools institution and parents .....</b>	<b>15</b>
5. Димова Габриела, <b>Здравственото воспитание /и/ образование и формирањето на здравствена култура кај децата од предучилишна возраст</b> Dimova Gabriela, <b>Health education and formation of health culture among preschool children .....</b>	<b>18</b>
6. Грегова Татјана, Цацков Оливер, <b>Состојби, перспективи и предизвици во воспитанието во Република Македонија - предучилишно воспитание</b> Gregova Tatjana, Cackov Oliver, <b>Condition, perspective and challenge in education in Republic of Macedonia-Preschool education .....</b>	<b>25</b>
7. Јанева Радмила, <b>Проект „Од текстил до мода“</b> Janeva Radmila, <b>Project „From textiles to fashion“ .....</b>	<b>28</b>
8. Дончева Јулија, Јамакова Фатме, <b>Ефективноста на проектно ориентираната дејност на студентите во нивната подготовка за професионална педагошка реализација</b> Doncheva Julia, Yamakova Fatme, <b>Effectiveness project-oriented activities to students prepararing for professional career education .....</b>	<b>32</b>
9. Османова Ибишева Евин, Николова Василева Валентина,	

	<b>Емпириско истражување на слободното време на учениците од град Русе</b> Osmanova Ibisheva Evin, Nikolova Vasileva Valentina,	
	<b>Empirical studies for the leisure time of students from Ruse</b>	.....37
10.	Николова Василева Валентина, <b>Улогата на комуникацијата во училишно - воспитниот процес</b> Nikolova Vasileva Valentina,	
	<b>The role of communication in school – educational process</b>	.....42
11.	Петровска Соња, Ступариќ Јована, <b>Компаративните истражувања во образованието</b> Petrovska Sonja, Stuparic Jovana,	
	<b>Comparative research in education</b>	.....47
12.	Атанасовски Диме, <b>Предуслови за квалитетна интегрална евалуација во воспитно-образовните институции</b> Atanasovski Dime,	
	<b>Prerequisite for realization of quality integral evaluation in educational institutions</b>	.....54
13.	Кузмановска Драгана, Кирова Снежана, Иванова Биљана, <b>Креативноста и знаењето го креираат патот до училишниот успех</b> Kuzmanovska Dragana, Kirova Snezana, Ivanova Biljana,	
	<b>Creativity and knowledge trace the path to school success</b>	.....59
14.	Ѓорѓева Петрова Емилија, Мирасчиева Снежана, Ставрева Веселиновска Снежана, <b>Организација, организациска култура и клима во основното училиште</b> Petrova Gorgeva Emilija,	
	<b>Organization, organizational culture and climate in primary school</b>	.....63
15.	Угриновска Емилија, Илиевски Александар, Костадиновска Драгица, <b>Постои ли етика во училиштата?</b> Ugrinovska Emilija, Pievski Aleksandar, Kostadinovska Dragica,	
	<b>Is there ethics in schools?.....</b>	71
16.	Ѓорѓева Петрова Емилија, Кокотова Татјана, <b>Училишната организациска клима фактор за развој на современото училиште</b> Petrova Gjorgjeva Emilija, Kokotova Tatjana,	
	<b>School organizational climate - factor of modern school development.....</b>	74
17.	Мирасчиева Снежана, Коцева Даниела, <b>Состојбата во воспитанието и образованието денес е предизвик за утрешнината и перспектива за иднината</b> Mirascieva Snezana, Koceva Daniela,	
	<b>State in education today is a challenge for tomorrow and a perspective for the future.....</b>	78
18.	Митев Зоран, Камчева-Панова Лидија, <b>Соработката меѓу родителите и одделенскиот раководител во современото основно училиште</b> Mitev Zoran, Kamceva-Panova Lidija,	
	<b>Cooperation between parents and class teachers in modern primary school.....</b>	82



19. Дончева Јулија,  
 „Опонентното“ однесување на детето провоцирано од семејната средина  
 Doncheva Julia,  
**Opposition child’s behavior provoked by the family ambience** .....89
20. Јорданов Киро,  
**Кооперативна настава**  
 Jordanov Kiro,  
**Cooperative teaching** .....94
21. Смилкова Горица,  
**Учење низ експеримент**  
 Smilkova Gorica,  
**Learning through the experiment** .....103
22. Јовева Јадранка, Ташкова Елена, Камчева-Панова Лидија,  
**Ставовите и односот на одделенските и предметните наставници кон инклузијата на децата со попреченост во развојот при ООУ „Гоце Делчев“Штип**  
 Joveva Jadranka, Taskova Elena, Kamceva-Panova Lidija,  
**Attitudes of class and subject teachers towards inclusion of children with developmental disabilities in OOU Goce Delcev – Stip** .....107
23. Богданов Благојче, Атанасова – Пачемска Татјана, Лазарова Лимонка,  
**Преглед и современи приоди во откривањето и работата со талентирани ученици за математика во Република Македонија**  
 Bogdanov Blagojche, Atanasova – Pacemska Tatjana, Lazarova Limonka,  
**Review and contemporary approaches in the discovery and work with talented students of mathematics in Macedonia** .....115
24. Атанасова – Пачемска Татјана, Јовановска Добрила,  
**Современ приод во унапредување на процесот на оценување по наставниот предмет математика**  
 Atanasova – Pacemska Tatjana, Jovanovska Dobrila,  
**Modern approach for improving math evaluation process** .....121
25. Николовска Виолета,  
**Улогата на мајчиниот јазик во образованието**  
 Nikolovska Violeta,  
**The role of Mother Language in Education** .....126
26. Панева Блага,  
**Фонетско-фонолошките аспекти на македонскиот јазик и процесот на неговата (не)употреба во основното и средното образование во Република Македонија**  
 Paneva Blaga,  
**Phonetic-phonological aspects of the macedonian language and the process of its (non)use in primary and secondary education in the Republic of Macedonia** .....131
27. Китанова Ирена,  
**Креативноста и стимулот на ученикот преку комплексната постапка за обработка на буква**

	Kitanova Irena, <b>Students' creativity and incentive through the complex procedure for processing a letter</b> .137	
28.	Мартиновска Виолета, <b>Тежеста и моќта на словото</b> Martinovska Violeta, <b>The weight and power of the word</b> .....	141
29.	Ристова-Михајловска Милена, <b>Интерпретација на средновековните автографи со цел нивно приближување до современиот реципиент</b> Ristova-Mihajlovska Milena, <b>Interpretation of medieval autographs for the purpose of convergence to modern Recipients</b> .....	143
30.	Миловска Добрила, <b>Авторството на панонските легенди</b> Milovska Dobrila <b>Authorship of panonian legends</b> .....	150
31.	Дончева Јулија, Ахмедова Нурсал, <b>Интерактивни технологии во наставата со рана училишна возраст со помош на информативно-комуникациска технологија</b> Doncheva Julia, Ahmedova Nursal, <b>Interactive technologies for teaching and education in primary schoolage through information and communication technologies</b> .....	155
32.	Османова Ибишева Евин, <b>Компјутерските дидактички игри – средство за интелектуален развој на детето</b> Osmanova Ibisheva Evin, <b>Computer didactic games - means of intellectual development of the child</b> .....	160
33.	Коцева Даниела, Мирасчиева Снежана, <b>Социјализацијата и е-учење</b> Koseva Daniela, Mirascieva Snezana, <b>Socialization and e-learning</b> .....	165
34.	Јакимовска Милена, <b>ИКТ и предучилишните установи</b> Jakimovska Milena, <b>ICT and kindergartens</b> .....	169
35.	Чепреганов Тодор, Николова Соња, <b>Толеранцијата и учебниците по историја во мултиетничко и мултиконфесионално општество? (македонски случај)</b> Cepreganov Todor, Nikolova Sonja, <b>Tolerance and history textbooks in multiethnic and multiconfessional society (macedonian case)</b> .....	172
36.	Ристова-Михајловска Милена, Лазарева Наташа,	

- Училиштето како воспитно-образовна институција и просветата - некогаш и денес**  
 Ristova-Mihajlovska Milena, Lazareva Natasa,  
**School as an educational institution in the past and in the present** .....178
37. Насев Ленче,  
**Првиот прирачник по музичко воспитание за работа со деца од предучилишна возраст**  
*Детето, музиката и ние* од Васил Попдучевски  
 Nasev Lence,  
**First manual in music education for work with preschool children “The child, music and we”**  
**by Vasil Popducevski** .....185
38. Михајловски Ангеле,  
**Прстната техника-клучен фактор за пијанистичката интерпретација во процесот на**  
**едукација и усовршување**  
 Mihajlovski Angele,  
**Finger technique- key factor for interpretation by piano in the process of education and**  
**training** .....189
39. Џамбазова Николовска Вања, Николовска Вратеовска Данче, Вратеовски Миле,  
**Социо-економска стратификација и образованието како фактор на општествена**  
**мобилност**  
 Djambazova Nikolovska Vanja, Nikolovska Vrateovska Danche, Vrateovski Mile,  
**The socio-economic stratification and education as a factor of social mobility** .....194
40. Николовска Вратеовска Данче, Џамбазова Николовска Вања, Мојсоска Снежана,  
**Еволуцијата на економското знаење за макроекономската стабилност низ призма на**  
**макроекономските парадигми**  
 Nikolovska Vrateovska Danche, Djambazova Nikolovska Vanja, Mojsoska Snezana,  
**The evolution of economic knowledge about macroeconomic stability through the prism of**  
**macroeconomic paradigm** .....200
41. Ангеловска Александра,  
**Зајакнување на капацитетите на казнено-поправните установи преку образованието,**  
**обуката и стручното усовршување како облици на третман на осудените лица кои**  
**издржуваат казна затвор**  
 Angelovska Aleksandra,  
**Strengthening the capacities of detention and rehabilitation centers through education,**  
**training and professional specialization as form of treatment of convicted people with**  
**sentence of imprisonment** .....207

## ПРЕДГОВОР

Публикацијата под наслов „Состојби, предизвици и перспективи во воспитанието и образованието во Република Македонија“ е продукт на размислувањата, искуствата, иницијативите и предлозите, теориски и емпириски сознанија кои беа презентирани на истоимената конференција, која се одржа на 13 мај 2015 година во Собранието на општина Штип. Овогодишната конференција, трета по ред, е во организација на Советот на Општина Штип и Факултетот за образовни науки при Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, во рамките на Меморандумот за соработка. Самата конференција е само еден од облиците на одбележување на 24 мај „Св. Кирил и Методиј“, денот на сесловенските просветители кои го чествуваат просветните работници. Публикацијата „Состојби, предизвици и перспективи во воспитанието и образованието во Република Македонија“ е зборник на трудови во издание на Национална Установа – Универзитетска Библиотека „Гоце Делчев“ Штип. Всушност, зборникот е сведок за еден настан кој остава силен печат во македонската педагошка ризница. Научно-стручниот карактер на конференцијата овозможи не само размена на искуства и анализа на состојбата во воспитанието и образованието на сите нивоа туку и трасирање на патот за иднината на воспитно-образовниот систем во целост како еден од основните темели на развојот на заедницата. Содржински текстовите во публикацијата третираат прашања од различни аспекти на воспитанието и образованието, во сферата на наставата, наставникот, ученикот, наставните средства, целите и содржините во воспитно-образовниот процес на сите образовни нивоа, од предучилишно, преку основно и средно до високо-образовните институции. Исто така се среќаваат текстови кои говорат и за специфичностите на одделни видови дидактички модели на настава, во различни типови на училишта, проблемот на слободното време на учениците како и факторите кои влијаат на неговата содржинска димензија со што се богати педагошко-дидактичкиот тезаурус. Низ испишаните редови се поместени теориско-емпириските размисли кои го третираат прашањето за употребата на мајчиниот јазик во наставата, аналитичките погледи кон одделни пишани документи од богатата македонска ризница на пишани дела кои уште повеќе придонесуваат за широкиот и разновиден дијапазон на размисли на просветните работници. Со тоа оваа публикација добива трајна вредност како за педагошките научници така и за педагошките практичари. Проблемот на модернизација на воспитанието и образованието е и временски димензиониран поаѓајќи од анализа на состојбата преку посочување на тенденциите до визионирање на перспективите за натамошен развој. Во редовите испишани на повеќе од двесте страници, можат да се сретнат содржини кои се насочени кон соработката со родителите, со што прашањето на единство на воспитните фактори не останува изолирано. Интересно е да се споменат и размислувањата како и искуствата на дел од просветните работници во однос на примената на современата технологија и техника во наставата, што упатува на заклучокот дека наставата е предмет на интерес и е целно насочена кон нејзино унапредување од страна на непосредните учесници, планери и реализатори на самиот процес, наставниците.

Оваа публикација не ја исцрпува целокупната проблематика која е предмет на интерес на конференцијата, со оглед на актуелноста на феноменот воспитание и образование во времето и на местото каде се истражува и проучува. Сложената природа на проблемот како и неговата условеност од општественото опкружување, науката, техничко-технолошкиот развој, отвора нови полиња за дискусија, идеи за развивање на нови практики со една единствена цел, унапредување на воспитно-образовниот процес заради зголемување на квалитетот на самиот процес и на знаењето како негов продукт.

Но останува да сведочи за еден настан, една состојба, во одредено време како четиво за генерациите што идат.

Мај, 2015  
Штип

Главен и одговорен уредник  
Снежана Мирасчиева

## ОРГАНИЗАЦИЈА, ОРГАНИЗАЦИСКА КУЛТУРА И КЛИМА ВО ОСНОВНОТО УЧИЛИШТЕ

Проф. Д-р Емилија Петрова Ѓорѓева<sup>1</sup>, Проф. Д-р Снежана Мирасчиева<sup>2</sup>  
Проф. Д-р Снежана Ставрева Веселиновска<sup>3</sup>  
<sup>1, 2, 3</sup> Факултет за образовни науки, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

*Анстракт:* Трудот го третира прашањето за термилошка дистинкција меѓу поимите организација, култура и клима во училиштето како специфична воспитно-образовна институција.

*Клучни зборови:* организација, култура, училиште.

## ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE IN PRIMARY SCHOOL

*Prof. PhD Snezana Mirascieva<sup>1</sup>, Prof. PhD Emilija Petrova Gjorgjeva<sup>2</sup>*  
*Prof. PhD Snezana Stavreva Veselinovska<sup>3</sup>*  
<sup>1, 2, 3</sup> Faculty of Educational Sciences, University "Goce Delcev" Stip

*Abstract:* This paper considers the question of terminological distinction between the notions organization, culture and climate in school as a specific educational institution.

*Keywords:* organization, culture, school.

### Поим за организација

Поимот „организација“ потекнува од латинскиот збор „organizatio“ што означува соединување на делови (органи) во едно цело кое ќе биде способно за живот. Во најширока смисла организацијата се третира како форма на поврзување на луѓето заради извршување на определени задачи и постигнување на цели. (Петровска, С. 2010: 35). Во некои дефиниции се вели дека поимот „организација-организирање“ потекнува од грчкиот збор органон што значи орудие. Во преносна смисла овој збор означува орудие како средство за постигнување на нешто. Во некои од дефинициите се вели дека организацијата е средство (начин, можност) одредена акција да се оживотвори во најдобар можен начин. (Кралев, Т. 1995: 221). Стогодишната историја на развојот на науката за организацијата покажува дека поставувањето на експлицитна дефиниција за овој феномен е тежок процес. Поимот „организација“ ги акумулира поимите: простор, време, човек, средства, односи, услови, материја. (Петровска, С. 2010: 35). Постојат различни дефиниции за организацијата, односно за нејзината глаголска форма организирањето. За проф. Б.Булат: организацијата е збир на односи помеѓу луѓето во извршувањето на заеднички работи за да се постигне некоја цел. Е. Dale укажува на поврзувањето на организацијата и целите кога вели дека: организацијата е средство за постигнување на целите. (според Кралев, Т. 1995: 221). Под организација се подразбира свесно создадена општествена единка со релативно дефинирани граници која функционира на релативно свесна основа составена од луѓе кои ги координираат нивните активности за остварување на општите цели. (Шуклев, Б. и Дракулевски, Љ. 1993: 73). Организациите во суштина, се групи од луѓе кои дефинираат политики, создаваат структури, управуваат со ресурсите и се опфатени со активности за да ги достигнат посакуваните резултати во духот на нивните сопствени индивидуални и заеднички вредности и потреби. (Bush, T. & West-Burnham, J. 1994: 101). Познато е дека организациите се општествени системи. Оттаму, тие не би

можеле да се дефинираат само како колективитети од индивидуи кои дејствуваат независно. Целите на организацијата се постигнуваат со интерактивноста на индивидуите во неа. (Брајановски, Б. 1997: 28). Од т.н. класична теорија на организацијата можат да се наведат и други мислења:

- Организацијата е механизам на структурата која им овозможува на живите елементи да дејствуваат заедно ефикасно.

- Организацијата е структура на односите, влијанијата, целите, улогите, активностите, комуникациите и другите фактори кои постојат кога луѓето работат заедно. Во бихевиористичките согледувања за организацијата се вели дека таа е група на луѓе со заеднички цели. Во модерната теорија за организацијата се вели дека таа е структурен процес во кој индивидуите влијаат една на друга за да се постигнат целите. (Кралев, Т. 1995: 221)

### **Организациска култура**

Секоја организација има своја препознатлива култура. Таа е комбинација од основачите, предходните водачи, постојното водство, историјата и големината. Ова резултира во церемонии: искуства (рутина), ритуали и начин на работење и однесување. Овие церемонии влијаат врз индивидуалното однесување со цел тоа да биде сообразено со добра изведба или норма и да го определува соодветното однесување во секоја ситуација. (Bush, T. & West-Burnham, J. 1994: 103)

Организациската култура претставува систем на заеднички вредности, норми, верувања, односно начин на размислување и однесување, којшто е заеднички за луѓето во една организација. Според организациската култура, организациите се разликуваат една од друга. Организациската култура ги определува и уредува меѓучовечките односи во организацијата. Според некои психолози, организациската култура на определен начин ја ограничува личната слобода на вработените. (Edgar, S. 1985: 1)

Кога станува збор за организациската култура, треба да се има во предвид фактот дека таа е мошне сложен и комплексен феномен, којшто може да се третира од повеќе аспекти. Организациската култура, всушност, го отсликува начинот на којшто се одвива животот и работата во една организација. Според Торингтон и Веитман „организациската култура е карактеристичен дух и верување на една организација, кој се демонстрира, на пример, во норми и вредности до кои луѓето вообичаено се држат во таа организација, како треба да се однесуваат еден кон друг, природата на работните односи што треба да се развиваат и како ставовите да се менуваат“. За авторите Рејнолдс и Реид „културата се прифаќа како основна детерминанта за нивото на организациската ефикасност“. (според Bush, T. & West-Burnham, J. 1994: 103)

Под поимот организациска култура се подразбира:

- доминантните вредности коишто ги усвоиле членовите на некоја организација;
- начинот на работење и реализирање на менаџерските функции;
- филозофијата на односите меѓу менаџментот и наставниците со учениците;
- начинот на решавање на конфликтите;
- елементите на стилот на поучување во одделните образовни институции;
- начинот на комуницирање во организацијата. (Ferjan, M. 1996: 60)

На именката организација и глаголот организирање им се приоѓа од три аспекти:

- Организацијата како систем. Се мисли на систем кога се вели организација. Поточно речено се мисли на организациски системи, како што се: претпријатија, установи, фирми, политички партии, доброволни организации, држави, цркви, војски. Сите тие се организациски системи или кратко речени организации.

- Организирањето како процес. Се мисли на процес, односно на процесот организирање. Има многу примери кога се вели дека не се постигнуваат добри резултати затоа што се нема добра организација.

- Организирањето како менаџерска функција. Организирањето е менаџерска функција. Еве некои мислења за организирањето како менаџерска функција:

- Организирањето е процес на поделба на работата помеѓу групите и индивидуите и координирање на нивните активности за постигнување на целите. Организирањето го вклучува и поставувањето на менаџерска власт.

- Доделувањето и координацијата на задачи на членовите и доделувањето и дистрибуција на ресурсите потребни за извршување на секоја задача е во надлежност на организирањето и екипирањето.

- Организирање е оној дел од менаџментот кој вклучува поставување планирана структура од улоги на луѓето во кои се исполнува организацијата. (Кралев, Т. 1995: 222)

W. V. Gornell, професор на Универзитетот од Њујорк, вели: Функцијата на менаџментот се состои од тоа да го планира, да го раководи и да го контролира делувањето на организацијата и воедно да ги искомбинира различните делови, за да соработуваат сите луѓе, т.е. да работат ефикасно – врз постигање на заедничката цел.

Темелот на менаџментот се состои во неговата сложеност и разноликост, која ја претставуваат концепциите, принципите, теориите, техниките и другите негови содржини. (Михајловски, Ѓ. 1996: 334)

Организацијата, современиот менаџертреба да ја посматра како процес во кој луѓето заради постигнување на заедничка цел работат едни со други, како цел на синергија на силите. (Брајановски, Б. 1997: 94)

Списанието „Computer Magazin“ спровело анкета за тоа кои способности треба да ги има еден менаџер. Според добиените резултати тоа се:

- Поврзување
- Забележување
- Одлучување
- Создавање визија и живеење во неа
- Добро слушање на соговорниците
- Добро поднесување критика
- Прифаќање приговори од соработниците
- Формирање тим (според Кралев, Т. 1995: 376)

Современиот менаџер голем дел од своето време и ангажирање му посветува на меѓусебното однесување на луѓето во организацијата, кое не подразбира само поставување на основите заради нормално вршење (одвивање) на работењето на организацијата туку поставување на организацијата како човечкиот фактор. (Fulmer, M. R. 1974: 136)

Современиот менаџер остава можност за самопоставување, односно за самоорганизирање по групи на интереси од вработените, заради комбинирање на напорите на вработените за постигање на заедничките интереси, но и за реализација на заедничките интереси. (Фулмер, М. Р. 1994: 18)

### **Училишна организација, култура и клима**

Организацијата во училиштето ја дефинираме како групи од луѓе кои на конкретен простор спроведуваат веќе дефинирани политики (држава, општество, локална заедница), автономно креираат стратегии, градат структури, управуваат со ресурсите, се вклучени во активности за да ги достигнат посакуваните/определени резултати согласно нивните индивидуални, заеднички и општествени вредности и потреби. (Петровска, С. 2010: 35)

Не постои готов рецепт за тоа како треба да се организираат училиштата. Според тоа секое училиште си има своја организациска структура, организациска култура и организациска клима. Организациската структура, култура и клима треба да се такви да овозможуваат успешно спроведување на организациската мисија. (Ubben, G. 1991: 8)

Организирањето може да се замисли како процес на изработување на организациска структура која ќе се приспособува кон нејзините намери, ресурси, околина. Организациската структура дава податоци за поделба на работата и покажува како различните функции и активности се поврзани. (Кралев, Т. 1995: 241)

Организациската структура, во принцип има три димензии:

- Комплексност: димензија којашто произлегува од хиреархијата и поделбата на работата.
- Формализација: димензија којашто укажува на постоење на политички политики, процедури, разни правила.
- Централизација: димензија којашто укажува на тоа дали моќта на одлучување во организацијата е сконцентрирана или не. (Ubben, G. 1991: 8)

Културата на организацијата претставува група на вредности, верувања, однесување, обичаи и ставови, која на членовите од организацијата им помага да сфатат што значи таа, како преку неа се извршуваат работите и што е за неа важно. Културата го определува „препознатливоста“ на организацијата. Силната и јасна култура може да игра важна улога во едно училиште. Меѓутоа во исто време не постои универзална култура која ќе им помогне на сите организации. Една култура не мора да е присутна во целата организација. Сепак без оглед на нејзината природа, културата е моќна сила во организациите, сила која може да ја обликува целокупната ефикасност и долгорочниот успех на една организација. (Грифин, Р.2010: 25)

Училиштето претставува комплексен и сложен организациски систем. Тоа произлегува од секојдневните односи на релацијата наставник-ученик; наставник-наставник и ученик-ученик. Најчеста појава при ова е т.н. „судир на генерации“. Тоа практично значи судир на две култури, култура од возрасните (образовачи и воспитувачи) и култура на младите (оние што се образуваат и воспитуваат). И сето ова се одвива во една средина со свое окружување наречена училиште. Таа средина и тоа опкружување се карактеризираат со одредени традиции, обичаи, норми, навики, постигнати резултати, начини на однесување и комуницирање, религија итн. Сето тоа заедно со сета своја комплексност и сложеност, динамичност и отвореност го викаме култура на училиштето. (Петковски, К., Алексова, М. 2004: 35)

Во педагогијата е прифатен ставот дека училиштето претставува една од најконзервативните организации, при тоа се мисли токму на училишната култура. Ако се проучи историскиот развој на училиштето ќе се види дека тоа и не било толку одбојно кон новините кои требале да се воведат, а се однесувале на технологијата, техниката, науката. Конзервативизмот всушност е најизразен во сферата на традициите, односите на линија ученик-наставник, наставник-наставник, управа-вработени, училиште-родители, правилата во поглед на дисциплината, вредностите и сл. Што значи, културата е сегмент од училишното работење кое најтешко се менува. Се чини дека таа е и генерациски преодредена. (Петровска, С. 2010: 134)

Разбирањето на културата на едно училиште е многу значајно за унапредување на неговиот квалитет. Но, за да се разбере истата потребно е да се има предвид дека културата како продукт настанала низ долготраен процес на опстојување и функционирање на една организација, но и дека таа има развоен карактер. И затоа научниците велат дека културата е детерминирана од историјата на организацијата, претходните водачи, сегашните водачи, луѓето во организацијата и поширокиот контекст во кој опстојува организацијата. (Петровска, С. 2010: 134) Не постои единствена дефиниција за тоа што е култура на училиштето. Но едно е сигурно. Концептот за култура на училиштата е многу моќен концепт. Само училиште со своја сопствена култура може да има перспектива. (Казанциска, Б. 2008: 10) Училишната култура е она по која се препознава секое училиште и она што му дава белег на секој наставник и ученик. Тоа се создава со текот на времето, еволуира и се збогатува. Опфаќа систем од процедури, норми, видливи прописи на однесување, правила на игра, начин на комуницирање меѓу персоналот, воспоставена атмосфера, ред и дисциплина. (Петковски, К. 1998: 65) Училишната култура со сите свои елементи/детерминанти го дава „персоналитетот“ на секоја поединечна организација. Таа е рефлексивна на видувањата и доживувањата на оние внатре, во организацијата и оние надвор, од опкружувањето. Тоа е начин на кој се остварува работата и животот во институцијата и ја прави препознатлива. (Петровска, С. 2010: 134)

Секоја училишна култура ја карактеризираат следните фактори:

- стилските на водство



- гледишта во поглед на авторитет
- вредности и верувања
- историјата на организацијата
- церемонии и процедури
- симболи
- норми (Казанциска, Б. 2008: 12)

Покрај овие фактори на културата на училиштето, врз неа влијаат и:

- видливи прописи во однесувањето
- доминантни вредности што се воспоставени во училиштето
- филозофијата на училиштето
- воспоставени правила на игра
- чувство за клима
- изграден пристап во работата на наставниците во училиштето
- утврден распоред на времето
- воспоставена атмосфера на ред и дисциплина
- начин на комуницирање на персоналот
- изграден консензус кај персоналот за целите и задачите од дефинираната мисија на училиштето
- воспоставената визија за развој на училиштето
- изградени ставови на персоналот
- високи очекувања од секој поединец и на секое место во училиштето. (Казанциска, Б. 2008: 10)

Организациската култура во училиштето ја компензира формализацијата. Таа се манифестира на повеќе начини:

- Визуелно: однесувањето на учениците, наставниците, менаџментот на училиштето;
- Вербално: жаргонот, сленгот, стручната терминологија, коишто се користат во организацијата;
- Начинот на однесување: на менаџментот кон наставниците, учениците, нивните родители (на пример: човечно, импулсивно, агресивно). (Ferjan, M. 1996: 60)

Шејн дава некои општи значења за училишната култура:

1. Надворешната структура на училиштето.
2. Норми во однесувањето, какви што се јазикот и ритуалите, кои се употребуваат кога луѓето комуницираат, прифаќањето на туѓото мислење и однесување.
3. Норми кои луѓето ги развиваат во работните групи, како на пример „чесна работа за чесна плата“.
4. Доминантни вредности во организациите, како на пример квалитетот на наставата, резултатите на учениците и сл.
5. Филозофијата што е воспоставена во организацијата, како на пример политиката кон вработените, клиентите, учениците и сл.
6. Правила на играта за водење на организацијата, тоа се „игри“ што новодојдените мора да ги научат за да станат членови на таа организација и да бидат прифатени од другите членови;
7. Амбиентот или климата со која е исполнета организацијата и начинот на кој членовите во организацијата мислат и се однесуваат кон клиентите (на пример, учениците, родителите, и други надворешни субјекти). (Hopkins, D., Aiscow, M., West, M. 1996: 88)

Училишната култура најчесто се поврзува со училишната ефективност. Поаѓајќи од ваквиот пристап, во рамките на првиот Меѓународен конгрес на училишната ефективност и унапредување на работата на училиштата, кој бил одржан во Лондон во 1988 година, различни експерти направиле прикази за состојбите на овој план. На импресивен начин, овие професори сугерирале слични фактори кои се важни во креирањето на ефективната училишна организација. Според Рејнолдс, Ширенс и Кримерс, овие значајни фактори се:

- Силно водство во образованието,
- Високи очекувања за достигнувањата на учениците,
- Нагласување на базичните вештини,
- Безбедна клима со ред и дисциплина и
- Често проверување на напредокот на учениците. (според Mahicu, P.1999: 63)

Иако училишната култура е многу аспектна и испреплетена низ сите подрачја на работа на училиштето Стол и Финк сметаат дека нормите се поставки кои длабоко се вкоренуваат во сите аспекти на училишниот живот. Аконормите се израз на длабоко вкоренети вредности и ако тие влијаат на она што се случува на работното место, би било корисно да се размислува за норми кои го подржуваат развојот на квалитетот. Во тој контекст тие предлагаат десет културни норми кои меѓусебно се поврзани и се „потхрануваат“ една со друга.

1. Заеднички цели- Знаеме каде одиме
2. Одговорност за успех- Ние мораме да успееме
3. Колегијалност- Заеднички работиме на овој проблем
4. Континуирано унапредување- Можеме да бидеме поуспешни
5. Доживотно учење- Учење за секој
6. Прифаќање на разликите- Учиме преку обиди да се направи нешто
7. Поддршка- Секогаш постои некој кој ќе ни помогне
8. Взаемна почит- Секој има нешто да понуди
9. Отвореност- Можеме слободно да разговараме за нашите разлики
10. Пофалби и хумор- Сите сме задоволни со она што го правиме (според Louise, S. & Dean, F. 2000: 176)

Кога ќе се применуваат предложените норми, а за да се зголеми успешноста на училиштето треба да се има предвид неговата веќе постојана култура. Значи, имплементацијата на некоја норма во едно училиште може да оди за пократок период и на полесен начин, во друго пак процесот да биде потешок. Но Стол и Финк, препорачуваат прифаќање на сите норми и нивно вткајување во битието на училишната организација. Смеслата на проучувањето на училишната култура лежи во незиното влијание врз успешноста на училиштето. (според Louise, S. & Dean, F. 2000: 137). Градењето на култура на училиштето значи институционализација на позитивните ставови на учениците, наставниците и заедницата во процесот на создавање на современо или ефективно училиште. Позитивната училишна култура е креирана, се развива и е поткрепена од квалитетно водство. (Казанциска, Б. 2008: 10)

Културата ја помага и ја чува организациската ефективност, а водството е фундаментален процес со кој организациските култури (на пр. културата на училиштето) се формираат и менуваат. (Hopkins, D., Aiscow, M., West, M. 1996: 88)

Суштината на училишната култура е во односите меѓу менаџментот и вработените, од една страна, како и учениците и нивните родители, од друга страна. Основните проблеми во тие односи се:

- начинот на комуницирање;
- начинот на решавање на конфликтите;
- учеството на наставниците, учениците, нивните родители и претставниците на заедницата, при одлучувањето;
- начинот на користењето на власта и моќта во рамките на училиштето;
- начинот на оценување на квалитетот и успешноста.

Отсуството на функционална организациска култура или „организациска некултура“ води кон намалено почитување на вработените на училиштето, појава на конфликти, непочитување на училишниот ред од страна на учениците, оштетување на опремата и училишната зграда, отсуство на грижа и одговорност на наставниците и слаб успех на учениците. (Ferjan, M. 1996: 60). Денес посебен проблем е и тоа што практично сè уште постојат училишта кои според начинот на работењето и однесувањето се како оние од крајот на 19-от век, а велиме дека подготвуваме кадри за 21-от век. Имено, како што вели д-р Дејл Мен во повеќето од денешните училишта се третира

култура од минатото-авторитарна култура на училиштето, наспроти барањата на 21-от век-експериментална култура, либерална култура или култура на иднината. (Mahicu, P. 1999: 63). Важна е и училишната клима. Училишната клима претставува „воспоставен амбиент во некое училиште кој е одраз на тоа како во него се чувствуваат и однесуваат вработените, учениците и другиот персонал“. Во формирањето на училишната клима свое учество имаат директорот, наставниците, учениците со своите ставови и однесувања, како во училиштето така и надвор од него. Училиштата со добра клима се карактеризираат со воспоставена, уредна и пријатна средина за работа, воспоставен систем на ред и дисциплина, отворени и чесни комуникации, воспоставена соработка со родителите и друго. (Петковски, К. 1998: 65). Училишната клима всушност претставува создаден амбиент во кој се реализира наставниот процес, кој покрај материјално-техничките предуслови ги опфаќа и меѓусебните односи на сите учесници во реализацијата на овој процес. Битно е да се напомене дека, организациската клима се однесува или се грижи за субјективните реакции на членовите на организацијата и таа е до некаде функција од или реакција на организациската култура. Некои чувства или емоционални реакции за една организација веројатно се афектирани од степенот на кој индивидуата ги споделува постигнатите вредности, верувања и основи на членовите на организацијата. Затоа, организациската клима (и индиректно организациската култура) се однесува на тоа колку добро членовите на организацијата комуницираат или се одбегнуваат меѓусебно. Исто така е важно да се забележи дека организациската клима е ограничена во простор, но многу е поврзана со задоволството од работата. Општо, организациската клима треба што повеќе да дејствува со перцепциите што не се поврзани со работните задачи какви што се чувствата за политиката на соработниците или организациите (на пример училиштето), додека задоволството од работата вообичаено исто така вклучува перцепции од работниот делокруг и природата на извршените задачи. (Казанциска, Б. 2008: 14). Развивањето на позитивна клима во училиштето бара воспоставување на добра организациска структура која ја карактеризираат определен број на фактори меѓу кои поизразени и актуелни се: перманентната контрола и евалвација на учениците во нивните училишта и поголемо учество на родителите во работата и животот на училиштето. Од посебна важност за создавање добра клима е нагласеното верување дека секое дете може да биде добар ученик и развивањето на таква организациска структура која ќе овозможува добри услови за работа како на учениците така и на персоналот. (Казанциска, Б. 2008: 15). Со воспоставена здрава училишна клима и училишна култура училиштето добива карактеристика на современо училиште. (Петковски, К. 1998: 65). Поставувањето на здрава училишна култура и училишна клима е значајно за поставување на успешни меѓусебни односи во училишната заедница што е всушното и тема на овој магистерски труд. Во поставувањето на тие односи учество имаат наставниците, стручните соработници и директорот на училиштето. Директорот на училиштето претставува главен организатор односно водач на воспитно-образовниот процес, кој на наставниците и целокупниот персонал вработен во училиштето постојано им дава насоки и совети во работата. За да се изгради позитивна клима во некоја организација, потребно е нејзиниот директор да ги поседува сите пет видови на карактеристики на однесување и тоа: стручна, кадроволшка, едукативна, симболичка и културна. Но покрај влијанието на директорот, во формирањето на климата многу силно учествуваат и наставниците и учениците со своите ставови и однесувања како во училиштето така и надвор од него. (Казанциска, Б. 2008: 15). Иако сите членови на една организација можат да придонесат за развитокот и одржувањето на организациската култура, менаџерот, односно директорот на училиштето игра особено важна улога во влијанието на организациската култура. (Џонс, Г.Џорџ, Џ.2008: 36). За успешно функционирање на воспитно-образовните институции е потребно во работењето да се потпираат врз современиот менаџмент и изградување менаџери и менаџерски тимови. (Гоцевски, Т.2003: 301). Во најново време се смета дека менаџментот е една од најважните човекови активности. Менаџментот се дефинира како процес на креирање, одржување, негување на условите во коишто поединците работејќи заедно во групи, ефикасно и ефектно, ги

исполнуваат зацртаните цели. (Михајловски, Ѓ.1996: 334). Улога на менаџментот во воспитно-образовните институции станува сèпоголема заради следново:

- Менаџментот особено води сметка за меѓучовечките односи и тоа како внатре во системот така и за оние во опкружувањето;
- Менаџерот се јавува во улога на лидер кој ги канализира односите во институцијата;
- Менаџерот ги поврзува луѓето како во институцијата така и со оние кои се надвор од неа, а имаат врска со неа;
- Менаџерот се јавува во улога на претставник на институцијата и неа ја претставува пред широката јавност;
- Менаџментот овозможува прибирање на информации и нивна дистрибуција за сите релевантни прашања за институцијата и за нејзиното работење;
- Менаџерот се јавува во улога на нервен центар на организацијата;
- Менаџментот ги обезбедува сите неопходни информации потребни за комплетно одлучување во организацијата;
- Менаџерот се јавува во улога на претприемач;
- Менаџерот се јавува во улога на решавач на проблемите со кои се соочува организацијата или институцијата;
- Менаџерот одлучува за алокацијата на расположливите ресурси;
- Менаџерот се јавува во улога на партнер и преговарач со институциите со кои се развиваат деловни односи. (Гоцевски, Т. 2003: 301)

Имено новиот деловен човек- менаџер односно директорот треба да ги поседува следните особини: вроден талент, стабилност, истрајност, снаодливост, амбициозност, независност, способност за брзо одлучување, интелектуална ефикасност, богатство на идеи, храброст во истражувањето и објективност во проценувањето. Покрај овие особини неопходно е и поседување стучни знаења и искуство. Новиот тип менаџер е многу образован човек кој со своите идеи и високостручни поттикнувачки знаења и вештини, вклучувајќи ги и оние со највисок степен на сложеност. (Гоцевски, Т. 2003: 303)

### **Литература:**

- Bush, T. & West-Burnham, J. (1994). *The Principles of Educational Management*. Longman
- Gazivoda, P. (2000/2001). *Pedagogija*. Podgorica
- Dedič, D. (1996). *Odbrana poglavja školske i porodične pedagogije*. Vranje
- European Commission. (2010). *Directorate-General for Education and Culture. Common European Principlean for Teachers Competences and Qualifications*
- Janković, J. (1997). *Savetovanje nederektivni pristup*. Zagreb
- Jelavić, F. (1995). *Didaktiče osnove nastave*. Jastrebarsko
- Lesorne, J. *Образование I друштво*. (2000). Zagreb
- Mahicu, P. (1999). *Organizational Culture of Schools, Between Internal Management and External Pressure*
- Ferjan, M. (1996). *Skrivnosti vodenja shole*. Radovlica